

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

RODRIGO GUILHERME SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS: EMPRESA iGORDON S/A

CURITIBA

2016

RODRIGO GUILHERME SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS: EMPRESA iGORDON S/A

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

RODRIGO GUILHERME SILVA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RECURSOS HUMANOS: EMPRESA iGORDON S/A

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 Dalla Vecchia

Fundação Getúlio Vargas – FGV

Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo apresentar e analisar o desempenho da empresa *iGordon S/A* em um ambiente empresarial simulado na disciplina Jogos de Negócios. Serão demonstradas as estratégias definidas, o planejamento estratégico de cada área da empresa, os resultados obtidos e todas as ações corretivas que foram implementadas com o intuito de mitigar riscos que pudessem comprometer o resultado futuro da empresa. Estará presente também neste trabalho um breve relato sobre a experiência adquirida pelo autor na disciplina onde o mesmo analisará as contribuições e os resultados gerados pelo setor de recursos humanos para a empresa. A simulação procurou estimular os gestores das empresas a tomarem decisões rápidas e assertivas de maneira a desenvolver a capacidade de analisar cenários que surgiriam ao longo de oito meses. O resultado final do jogo apontou a empresa *iGordon S/A* como a grande vencedora da disciplina, provando que a chave para o sucesso de qualquer empresa é o planejamento. A participação no Jogo de Negócios proporcionou uma visão holística de todos os processos que envolvem uma empresa, resgatando conceitos importantes adquiridos ao longo de todo o curso.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Negócios. Planejamento Estratégico. Resultados. Riscos. Experiência. Visão Holística. Sucesso.

ABSTRACT

This study aims to present and analyze the performance of *iGordon S/A* company in a simulated business environment in the Business Game discipline. Defined strategies will be demonstrated, strategic planning of each area of the company, the results obtained, and all corrective actions that have been implemented in order to mitigate risks that could affect the future results of the company. It will also be present in this work a brief account of the experience gained by the author in the discipline where it had analyzed the contributions and the results generated by the human resources sector to the company. The simulation sought to encourage business managers to take quick and assertive decisions in order to develop the ability to analyze scenarios that would arise over eight months. The end result of the game pointed to *iGordon S/A* company as the winner of the discipline, proving that the key to the success of any company is planning. Participation in the Business Game provided a holistic view of all processes involving a company, rescuing important concepts acquired throughout the course.

KEYWORDS: Business Game. Strategic planning. Results. Scratch. Experience. Holistic vision. Success.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Equipe empresa <i>iGordon S/A</i>	28
Tabela 2 – Ordem de importância dos objetivos estratégicos	33
Tabela 3 - Demanda servidor.....	35
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.....	40
Tabela 10 – Plano de produção	41
Tabela 11 – Plano de utilização de unidades fábriis.....	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	46
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.....	49
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 - Custo dos salários dos trabalhadores mês a mês	85
Tabela 41 - Custo dos benefícios aos trabalhadores mês a mês	86
Tabela 42 - Horas em greve por trabalhador mês a mês	88
Tabela 43 - Custo da hora extra mês a mês	89
Tabela 44 - Custo da mão de obra ociosa mês a mês	89
Tabela 45 - Admissões de funcionários mês a mês	90
Tabela 46 - Demissões de funcionários mês a mês	90

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Matriz SWOT	24
Figura 2 - Exemplo CANVAS.....	26
Figura 3 - Análise SWOT.....	29
Figura 4- CANVAS	30
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.....	51
Figura 12 – Salário dos funcionários mês a mês	52
Figura 13 – Benefícios dos funcionários mês a mês	53
Figura 14 – Participação nos lucros dos funcionários mês a mês	54
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 - Como trabalharam as empresas	81
Figura 32 - Variáveis do jogo.....	82
Figura 33 - Lucro total e valor da ação.....	84

Sumário

1	INTRODUÇÃO	11
2	REFERENCIAL TEÓRICO	12
2.1	PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS	12
2.2	ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH	13
2.3	GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	16
2.4	MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS	19
2.5	AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS	19
2.6	BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS	20
2.7	SWOT	20
2.8	CANVAS	24
3	METODOLOGIA	26
3.1	PREPARAÇÃO	27
4	PLANEJAMENTO	28
4.1	SWOT	28
4.2	CANVAS	29
4.3	ESTRATÉGIA	31
4.3.1	Missão	31
4.3.2	Visão	31
4.3.3	Valores	31
4.3.4	Objetivos Estratégicos	32
4.3.5	Produtos	33
4.4	PRODUÇÃO E RECURSO 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	48
5.1	GESTÃO DA PRODUÇÃO	48
5.1.1	Capacidade X Utilização de Fábrica.....	48
5.1.2	Mix de Produção.....	49
5.2	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS	51
5.2.1	Quantidade de funcionários.....	51
5.2.2	Política de Salários	52
5.2.3	Política de Benefícios	53
5.2.4	Política de Participação nos Lucros.....	54
5.3	MARKETING, INOVAÇÃO E COMERCIALIZAÇÃO	55
5.3.1	Análise dos Produtos	55
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.....	70
5.5.4	Receita de Vendas.....	71
5.5.5	Resultado Final do Jogo.....	73
6	ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	73
6.1	RESULTADOS E AÇÕES DE AJUSTE.....	73
6.1.1	Janeiro.....	73
6.1.2	Fevereiro.....	74
6.1.3	Março.....	75
6.1.4	Abril.....	76
6.1.5	Maio.....	77
6.1.6	Junho.....	78
6.1.7	Julho.....	79
6.1.8	Agosto.....	80
6.2	PALAVRA DO CHRO.....	84
6.3	GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA FÁBRICA.....	84
6.4	POLÍTICA SALARIAL.....	85
6.5	CUSTOS SALARIAIS.....	85
6.6	POLÍTICA DE BENEFÍCIOS.....	85
6.7	CUSTOS DOS BENEFÍCIOS.....	86
6.8	PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS.....	87
6.9	MOVIMENTOS SINDICAIS.....	87
6.10	GREVE DOS TRABALHADORES.....	88
6.11	CRESCIMENTO ORGÂNICO.....	88
6.12	CUSTOS DAS HORAS EXTRAS.....	89
6.13	CUSTOS DA MÃO DE OBRA OCIOSA.....	89
6.14	ADMISSÕES.....	90
6.15	DEMISSÕES.....	90
6.16	RECOMENDAÇÕES.....	91
7	CONCLUSÃO.....	92

1 INTRODUÇÃO

O ambiente empresarial, simulado nos Jogos de Negócios, proporciona aos participantes aplicar e implementar estratégias de gestão em uma indústria fabricante de computadores, estimulando-os a tomarem decisões diante de situações e cenários reais de uma empresa. Por meio dessas decisões é possível visualizar o impacto que elas provocam no mercado e na própria empresa.

O jogo é uma ferramenta de gestão que tem por objetivo desenvolver a visão empresarial dos participantes, aumentando suas habilidades estratégicas, auxiliando nos processos decisórios e mostrando a importância do trabalho em equipe.

A finalidade principal deste trabalho é analisar o desempenho obtido pela empresa *iGordon S/A* no Jogos de Negócios, verificando mês a mês a assertividade das estratégias adotadas bem como as dificuldades, experiências e o aprendizado adquirido. Será também demonstrada a participação do Diretor de Recursos Humanos onde é analisado as estratégias utilizadas na área, suas contribuições e resultados gerados para a empresa.

A partir desse trabalho foi compreendido que a chave para o alcance do sucesso em qualquer área de uma empresa é o planejamento.

O primeiro capítulo abordará o referencial teórico, no segundo capítulo será exposto a metodologia do jogo e suas regras. O terceiro capítulo detalhará o planejamento da empresa *iGordon S/A*. O quarto capítulo apresentará os resultados obtidos pela empresa. O quinto capítulo analisará os resultados, as ações de ajustes implementadas, sob o ponto de vista do RH, e as recomendações para o futuro da empresa. E para finalizar, a conclusão da participação no jogo.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Para uma melhor compreensão da área de recursos humanos da empresa *iGordon S/A* é fundamental o entendimento de alguns conceitos.

Serão apresentados na sequência alguns conceitos relacionados a planejamento estratégico de recursos humanos; gestão por competências e as etapas de mapeamento das competências, avaliação de competências e seus benefícios; matriz SWOT com suas características e CANVAS.

Esses conceitos são retirados de autores especializados em cada um dos assuntos relacionados.

2.1 PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS

Planejar é parte integrante de qualquer processo e seu propósito é analisar e definir quais caminhos serão percorridos durante a execução de um projeto. Toda empresa necessita de um modelo estratégico que oriente e impulse o desenvolvimento, a competitividade e que garanta o sucesso organizacional de forma sustentável e contínua. Nesse contexto o setor de RH passa a ter um papel estratégico nas organizações enfrentando grandes desafios voltados a agir estrategicamente, gerindo pessoas, mensurando resultados e provendo incentivos para o alinhamento dos objetivos da organização às práticas adotadas.

O setor de RH sempre foi considerado uma área isolada e engessada da empresa não tendo sequer participação nas estratégias organizacionais. No entanto passou por profundas transformações e atualmente é considerado complemento do planejamento estratégico da organização devendo contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e incentivar o alcance dos objetivos individuais de cada pessoa. Entretanto, é fundamental que o RH tenha um profundo conhecimento do modelo de negócio da empresa, do segmento em que atua, e das competências necessárias para que todas as ações estejam sincronizadas estrategicamente.

Com a crescente competitividade no mercado de trabalho, as organizações enxergaram a importância de aderir ao planejamento estratégico em recursos humanos com vistas a garantir a sua posição, onde o homem atual é visto como o capital mais importante da empresa, sendo destacado, valorizado pelas suas competências e contribuições dadas a organização.

O planejamento estratégico de recursos humanos é o processo de decisão a respeito dos recursos humanos necessários para atingir os objetivos organizacionais, dentro de um determinado período de tempo. Trata-se de definir antecipadamente qual a força de trabalho e os talentos necessários para a realização da ação organizacional futura. (CHIAVENATO, 2010, p.79)

Alinhado com o planejamento geral da empresa, o planejamento estratégico de recursos humanos é um diferencial competitivo que uma empresa tem em um cenário de redução de custos, fusões e competitividade do mercado. A elaboração de um planejamento estratégico de RH possibilita vantagens competitivas à organização, dentre as quais podemos destacar:

- Diminuição dos custos específicos relativos à gestão e manutenção de Recursos Humanos;
- Aumento da motivação, iniciativa, produtividade e potencial criativo em todos os níveis hierárquicos da organização;
- Maior grau de precisão operacional, diretiva e de gestão, com diminuição dos índices de retrabalho, perdas e manutenção em equipamentos;
- Melhora do clima organizacional, elevação do grau de fidelidade funcional e da satisfação dos colaboradores;
- Maior foco na atividade fim da empresa, com melhor aproveitamento das oportunidades.

O planejamento estratégico em recursos humanos compreende o processo gerencial de identificação, análise das necessidades organizacionais e Recursos Humanos, o conseqüente desenvolvimento de políticas, programas, sistemas e atividades que satisfaçam essas necessidades, a curto, médio e longo prazo, tendo em vista assegurar a realização das estratégias do negócio, dos objetivos da empresa e de sua continuidade sob condições de mudanças. (LUCENA,1999, p.84)

O planejamento estratégico em recursos humanos consiste num conjunto de ações planejadas e organizadas de maneira estratégica para identificar necessidades das empresas quanto ao gerenciamento eficaz de Recursos Humanos, visando possibilitar ganhos reais de produtividade, qualidade e competitividade, bem como satisfazer os anseios pessoais e profissionais de seus colaboradores. (SILVA, 2003, p.14)

2.2 ELABORAÇÃO DO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE RH

Para que uma empresa atinja o sucesso e alcance seus objetivos e metas mantendo-se competitiva no mercado é fundamental a elaboração de uma estratégia organizacional. Sendo assim, a presença de um plano estratégico de RH é muito importante, uma vez que contribuirá

para o alcance dos objetivos ao mesmo tempo que buscará atender as necessidades do funcionários.

Como já citado, a criação de um planejamento de RH em uma organização é fundamental para o alcance de resultados, pois fortalece o compromisso dos funcionários com os objetivos da empresa, executando as atividades de acordo com as políticas estabelecidas pela organização.

Segundo Lacombe, (2005, p.28) "o planejamento dos recursos humanos tem de ser elaborado como parte do planejamento estratégico da empresa". Desta forma, o pilar de apoio do setor de recursos humanos será o embasamento com o planejamento estratégico da organização.

Para Megginon e Mosley (1998, p. 283) "o planejamento de recursos humanos inclui todas as atividades necessárias à obtenção dos tipos e números adequados de empregados para atingir os objetivos da organização".

A gestão estratégica do RH será responsável pela elaboração deste planejamento, implementando políticas que tenham como objetivo despertar mudanças positivas nos resultados da empresa, utilizando como diferencial, o capital humano que possui.

Dentro desse contexto, o planejamento estratégico em Recursos Humanos é uma ferramenta utilizada para auxiliar os gestores a desenvolver um plano que combina as competências de seus colaboradores com as estratégias organizacionais maximizando os resultados da organização como um todo. A capacidade de aprender deve estar em permanente sintonia com a velocidade das constantes transformações tecnológicas e com a necessidade de novas técnicas e estratégias, a fim de se criar uma forma mútua de avaliação do processo, identificando pontos relevantes positivos e negativos rumo ao aperfeiçoamento.

Segundo Chiavenato (1999, p.34 a 52p.), "os recursos humanos são mais sensíveis às mudanças, qualquer oscilação nos recursos financeiros, as dificuldades operacionais e o implacável comportamento do mercado de trabalho."

O autor acredita que nem todos conhecem a maneira mais adequada para tornar seus recursos humanos inteiramente produtivos, especialmente em ambientes com mudanças constantes e intensas pressões competitivas, que tornaram-se um aspecto extremamente relevante nos planejamentos estratégicos.

As necessidades do Recursos Humanos são totalmente dependentes dos objetivos, estratégias, demanda dos produtos ou serviços e de seus níveis de produtividade. Após a projeção de receitas totais, a administração deverá estimar a quantidade e o perfil de recursos humanos que necessitará para obter essas receitas.

As capacidades disponíveis e as demandas futuras devem fazer parte da elaboração da estratégia, de estimar as carências e decidir em quais áreas serão necessárias a alocação de mais pessoal. É possível desenvolver um programa para adequar essas estimativas às previsões de suprimento futuro de mão-de-obra.

O planejamento estratégico em recursos humanos foca no processo de determinar a previsão de demanda futura que deve estar associada ao planejamento estratégico organizacional, o setor de recursos humanos pode planejar sua forma de acompanhar o desenvolvimento organizacional através das técnicas de recrutamento, seleção, capacitação, entre outras. Os processos de recursos humanos deverão colaborar com as organizações na obtenção ou ampliação de sua competitividade frente ao mercado.

Em um cenário competitivo, a organização necessita estar atenta e enxergar seu produto como um todo, isto significa que é prioridade uma análise profunda em todos os insumos e recursos necessários que garantirão seu produto no mercado. A adaptabilidade de uma organização frente a um mercado competitivo e dinâmico em que mudanças ocorrem diariamente é fundamentalmente importante no que tange a sua evolução e sobrevivência, pois cada vez mais percebemos que as organizações estão em um processo contínuo de aprimoramento. Uma das mudanças está justamente no recursos humanos, onde a captação de pessoas é um dos grandes diferenciais competitivos, o processo passou a dar maior ênfase ao planejamento para atender as necessidades da empresa.

O planejamento estratégico de recursos humanos é uma das ferramentas mais importantes das organizações, pois o capital humano é que fará a diferença para qualquer empresa atingir seus objetivos. Sem pessoas eficazes certamente o alcance dos resultados se tornará cada vez mais distante. Somado a isso, o treinamento, os processos de recrutamento e seleção, metodologias de avaliação dos colaboradores e políticas de remuneração e benefícios, passam a ser primordiais em uma organização.

Portanto, pode-se concluir que o planejamento estratégico em recursos humanos se tornou prioridade nas organizações, o fator humano vem a cada dia sendo mais valorizado, os profissionais desta área estão em constante atualização para acompanhar o desenvolvimento organizacional. As organizações que adotam o planejamento estratégico em recursos humanos, são responsáveis por seu próprio comportamento e desempenho e utilizam o planejamento estratégico como vantagem competitiva no mercado.

2.3 GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A Gestão por Competências não se resume apenas em administrar, e sim em uma forma muito eficaz de desenvolver talentos nas empresas. Através dela direciona-se as ações das pessoas objetivando construir uma organização eficaz, ou seja, aquela que atinge as suas metas e seus objetivos traçados. Este assunto tem sido tratado com muita relevância por ser único para o funcionamento com excelência das empresas. Ao ignorar este tema, a empresa deixa de se tornar competitiva e de definir com clareza sua área de atuação mais forte no mercado.

O propósito da Gestão por Competências é buscar compreender quais são as competências organizacionais principais para o sucesso empresarial, identificá-las e desenvolvê-las junto ao quadro de funcionários internos. Trata-se de uma metodologia de gestão moderna, focada nos negócios, no mercado e no desenvolvimento profissional permanente.

A Gestão por Competências direciona sua ação prioritariamente para o gerenciamento da lacuna de competências eventualmente existente na organização ou equipe, procurando eliminá-lo ou minimizá-lo. A idéia é aproximar ao máximo as competências existentes na organização daquelas necessárias para a atingir os objetivos organizacionais.

Sob essa perspectiva, minimizar eventuais lacunas de competências significa orientar e estimular os profissionais a eliminar as incompatibilidades entre o que eles são capazes de fazer (competências atuais) e o que a organização espera que eles façam (competências necessárias).

Duram (1999), divide as competências em três dimensões: “Conhecimentos (informação, saber o quê, saber o porquê); Habilidades (técnica, capacidade, saber como); Atitudes (querer fazer, identidade, determinação).”

A definição de competência está baseada nos conhecimentos, habilidades, competências técnicas, atitudes e competências comportamentais que uma pessoa possui. O conhecimento tem relação com a formação acadêmica e conhecimento teórico. A habilidade está ligada ao prático, a vivência e ao domínio do conhecimento. Já a atitude representa as emoções, os valores e sentimentos das pessoas, isto é, o comportamento humano.

Observa-se então que a competência não se limita a um conjunto de habilidades que alguém possui, mas envolve todos os seus valores e crenças que influenciam sua conduta e direcionam todos os seus relacionamentos e decisões.

As competências podem ser relacionadas ao indivíduo ou relacionadas à organização.

Importante ressaltar que é o conjunto de competências profissionais que sustenta a competência organizacional. Não haverá competência organizacional senão houver competência profissional.

A preocupação das organizações em dispor de indivíduos preparados para o desempenho eficiente em certa função não é algo recente. Taylor (1970) já alertava, no início deste século, para a necessidade de as empresas contarem com “homens eficientes”, ressaltando que a procura pelos competentes excedia à oferta. Na época, as empresas procuravam aperfeiçoar em seus empregados as habilidades necessárias para o exercício de atividades específicas, restringindo-se às questões técnicas relacionadas ao trabalho. Posteriormente, em decorrência de pressões sociais e do aumento da complexidade das relações de trabalho, as organizações passaram a considerar, no processo de desenvolvimento profissional de seus empregados, não só questões técnicas, mas, também, os aspectos sociais e comportamentais do trabalho.

Quando uma empresa define o perfil de competências individuais para o ocupante de uma função, está também explicitando as suas expectativas com relação ao comportamento, posturas, habilidades e conhecimentos que os profissionais precisam possuir para a realização eficaz de seu trabalho. Três categorias de competências individuais são valorizadas e desenvolvidas contribuindo de maneira significativa para a formação das competências organizacionais: competências pessoais, competências técnicas e competências gerenciais.

Ao definir as competências individuais existentes na empresa, pode-se também definir a principal competência da organização como um todo. Uma empresa só pode ter uma competência organizacional, obviamente, se seus profissionais apresentarem esta mesma competência.

O modelo de gestão por competências se inicia a partir da definição dos objetivos estratégicos da empresa considerando a sua principal competência. Alguns fatores relevantes não devem ser deixados para trás na definição dos objetivos, tais como:

- A missão - razão de existir;
- A visão - situação futura desejada;
- Valores - compromisso ético.

O perfil de competências é um fator determinante no processo de alinhar as competências individuais com os objetivos estratégicos da empresa. Uma empresa que não possui uma gestão clara e definida poderá se atrapalhar perdendo um tempo desnecessário sem conseguir estabelecer metas e objetivos claros ao mesmo tempo que não utilizará o máximo

potencial de cada profissional. Poderá possuir profissionais atuando em direção oposta ao que se deseja alcançar.

A implantação de um processo de gestão por competências demanda investimento de tempo e recursos em treinamento. Estes recursos investidos trarão benefícios a empresa no longo prazo, pois desenvolverá seus colaboradores e conseqüentemente a sua produtividade com maior qualidade.

Atualmente, o treinamento é considerado um dos meios mais eficientes de desenvolver competências nas pessoas para que se tornem mais produtivas, criativas e inovadoras, com o intuito de contribuir mais para os objetivos organizacionais e se tornarem cada vez mais valiosas. Assim, o treinamento é uma fonte de lucratividade ao permitir que as pessoas contribuam efetivamente para os resultados do negócio. Nesses termos, o treinamento é uma maneira eficaz de agregar valor às pessoas, à organização e aos clientes. (CHIAVENATO,2004, p.365):

O autor em referência afirma que, existe uma diferença entre treinamento e desenvolvimento de pessoas. Um treinamento poderá ser orientado apenas para o presente, mas o processo de desenvolvimento gera benefícios para o futuro criando alternativas para novos cargos e novas habilidades na organização.

O desenvolvimento de competências tem justamente a perspectiva de desenvolvimento contínuo e crescimento na empresa. O treinamento por competências se fundamenta no mapeamento das competências essenciais necessárias ao sucesso da organização. São definidas, de maneira clara, todas as competências (organizacional, divisional e individual) de forma que todos compreendam. Depois deste processo os programas de treinamento podem ser estabelecidos.

Uma empresa, olhando o seu ambiente, os seus fornecedores, os seus clientes, tem todo um posicionamento estratégico. Se olhar para dentro da organização, ela conhece seus recursos, as competências que ela tem para fazer frente a essa estratégia. Estou falando das competências organizacionais. A partir daí a empresa pode começar a pensar quais são as competências de que precisa em seus funcionários. E trabalhar a gestão de pessoas, ou seja, as áreas de desenvolvimento, carreira e remuneração, de modo consistente com esse desenvolvimento de competências. (MARIA TEREZA LEME FLEURY, 2005, p 2.)

A competitividade de uma empresa está muito mais relacionada às suas competências internas do que a sua visão de mercado. São as competências organizacionais que possibilitam o potencial de diferenciação oculta nos mercados. Importante salientar que as competências organizacionais estão diretamente ligadas às competências individuais que agregam expressivo valor ao negócio.

O treinamento auxiliará no desenvolvimento das aptidões desejadas pela organização, entretanto será necessário utilizar o mapeamento de competências para identificar aquelas que serão essenciais para o sucesso da organização.

2.4 MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS

O mapeamento é a base de toda a Gestão por Competências, pois através dele será possível descrever as competências laborais. No entanto, existem duas metodologias complementares de descrição de competências no trabalho, a saber:

- Dimensões da competência: os conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias para que o profissional possa apresentar determinado desempenho no trabalho;
- Referenciais de desempenho : o profissional demonstra possuir uma certa competência por meio da adoção de certos comportamentos passíveis de observação no trabalho.

De forma ampla, a escolha de um critério para descrição de competências ocorre em razão da finalidade que se pretende dar à descrição. Quando utilizadas em instrumentos de avaliação do desempenho no trabalho, por exemplo, as competências são descritas sob a forma de comportamentos passíveis de observação (referenciais de desempenho), para que o avaliador possa mensurar o desempenho do avaliado a partir dos comportamentos que este adota no trabalho. Quando utilizadas na formulação de ações de treinamento, por sua vez, então faz-se necessário descrever não apenas os comportamentos desejados (referenciais de desempenho), os quais constituirão os objetivos instrucionais do treinamento, mas também os conhecimentos, habilidades e atitudes correspondentes, os quais constituirão os conteúdos educacionais a serem ministrados

2.5 AVALIAÇÃO POR COMPETÊNCIAS

Através da avaliação por competências ou avaliação de desempenho, será possível identificar se o perfil comportamental e técnico dos colaboradores de uma corporação estão alinhados ao perfil ideal exigido pelos cargos. É uma forma de prever o aproveitamento do potencial individual de cada colaborador dentro das organizações.

O resultado da avaliação permitirá a empresa identificar as competências comportamentais e técnicas que precisam ser aperfeiçoadas nos colaboradores criando um

plano de desenvolvimento para os mesmos, cujo objetivo será aperfeiçoar e potencializar o perfil individual de cada colaborador.

2.6 BENEFÍCIOS DA GESTÃO POR COMPETÊNCIAS

A gestão por competências tem sido um dos pilares organizacionais mais importantes no desenvolvimento de pessoas pois além de assegurar o alcance por melhores resultados, será possível aprimorar as equipes, identificando os pontos de insuficiência de forma a gerenciar com maior efetividade o desempenho, a redução de gastos e tempo buscando um aumento na produtividade.

Os principais benefícios da gestão por competências são:

- Melhora o desempenho dos colaboradores;
- Identifica as necessidades de treinamentos;
- Alinha os objetivos e metas da organização e da equipe;
- Reduz a subjetividade na Seleção e Avaliação de pessoas;
- Analisa o desenvolvimento dos colaboradores;
- Enriquece o perfil dos colaboradores, potencializando seus resultados;
- Melhora o relacionamento entre gestores e liderados;
- Mantém a motivação e o compromisso;
- Extraí o máximo de produtividade de cada colaborador.

2.7 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 ajudará a criar uma base sólida de informações de planejamento a longo prazo.

Müller (2014, p. 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 traçar 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

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.

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, (2007) "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.

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 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.

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 e 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 de maio 2016.

2.8 CANVAS

O Business Model Generation ou CANVAS é uma ferramenta estratégica 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, p.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 conceitualizações diferentes de negócio; o trabalho e a tese de Osterwalder propõem um modelo único de referência baseado nas semelhanças de um vasto número de conceitualizações 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 negócio:

- **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.

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: <i>iGordon S/A</i>	
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 pelo autor, 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.

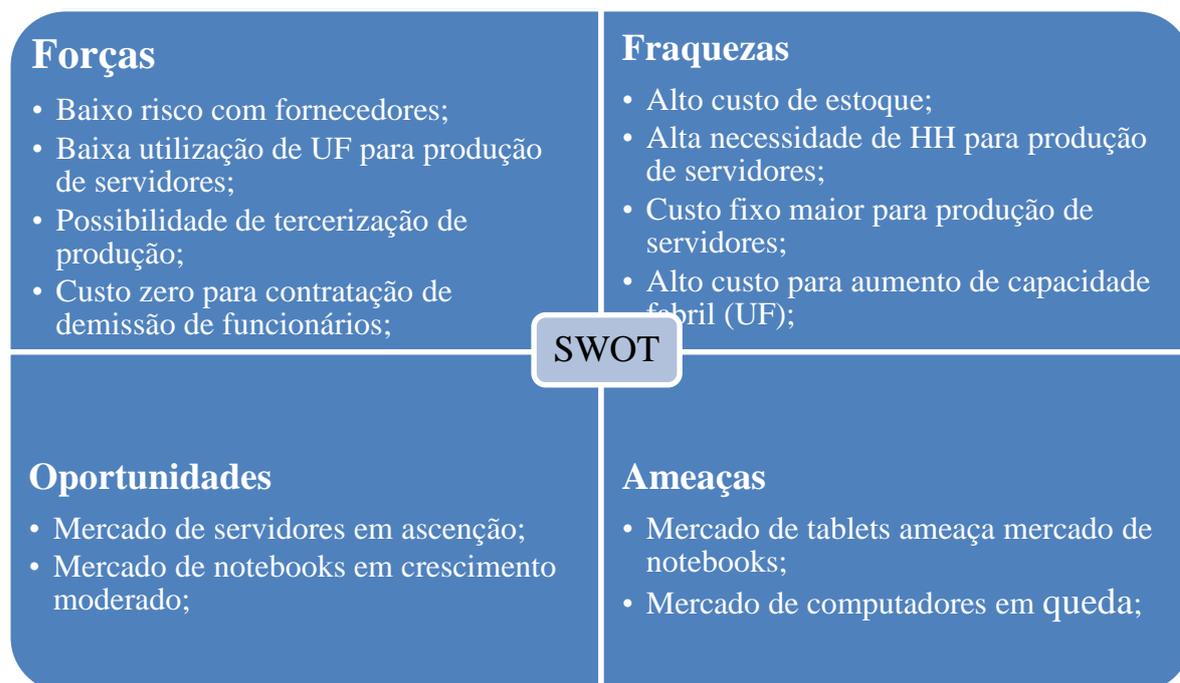
O detalhamento do planejamento possibilitará agilidade e consistência no processo decisório durante a fase de implementação, o que por si só representa uma vantagem competitiva perante a concorrência.

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 pelo autor, 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 de as 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

Parceiros	Atividades	Proposta de valor	Relação com clientes	Segmentos de clientes
Fornecedores; Empresas Provedoras de maquinário para aluguel Produção terceirizada	Produção de Servidores Primário; Produção de Notebooks-Secundário; Produção de Computadores-cobrir ociosidade	Produtos inovadores e diferenciados por alta qualidade Alta disponibilidade de produtos	Atendimento personalizado focado no relacionamento Pouca relevância no jogo	Pessoas jurídicas Mercado corporativo Pessoa física das classes A e A+
Recursos		Canais		
Funcionários fábrica Instalações da fábrica UF		Loja física Website Whatsapp	Fone Facebook Entrega ao cliente	
Custos		Receitas		
Insumos de Produção Dividendos Remuneração de funcionários	Investimento na fábrica Investimento em P&D Investimento em Propaganda	Venda de servidores – primária Venda de notebooks – secundária Venda de computadores – ociosidade Investimento financeiro		

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

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 S/A*, 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 S/A*, 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 pelo autor, 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.

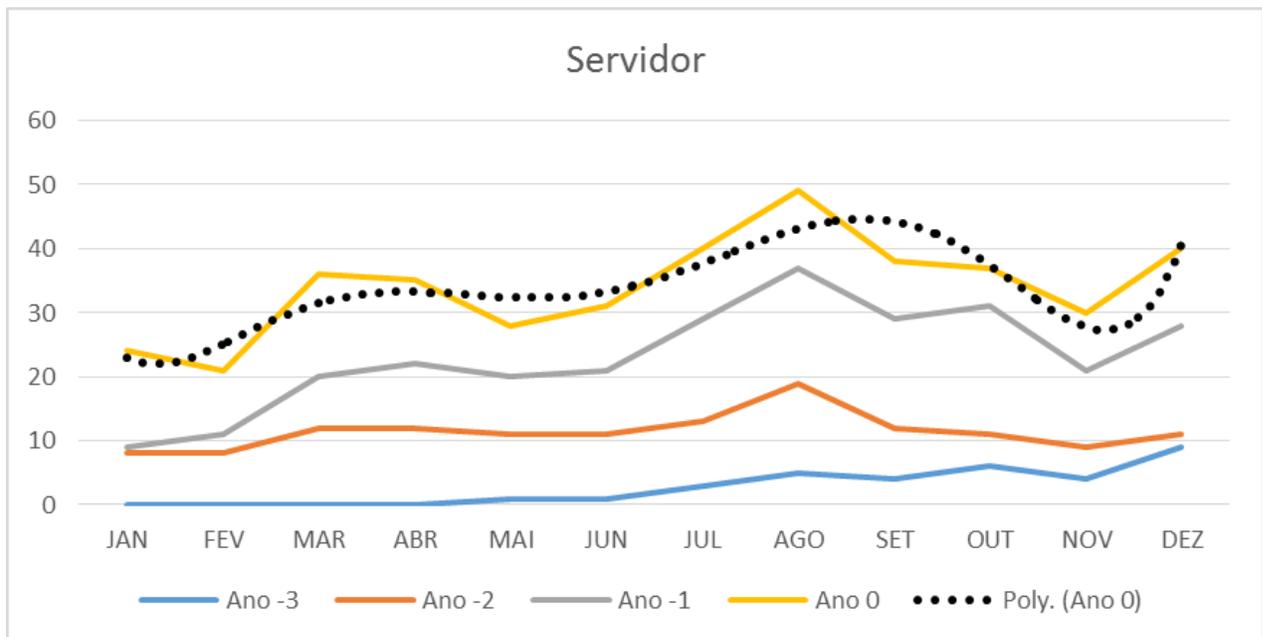
A produção de computadores será realizada de maneira que somente evite a ociosidade na fábrica, uma vez que suas características de mercado não são compatíveis com o modelo de negócio e estratégia definida pela nova equipe de gestão.

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

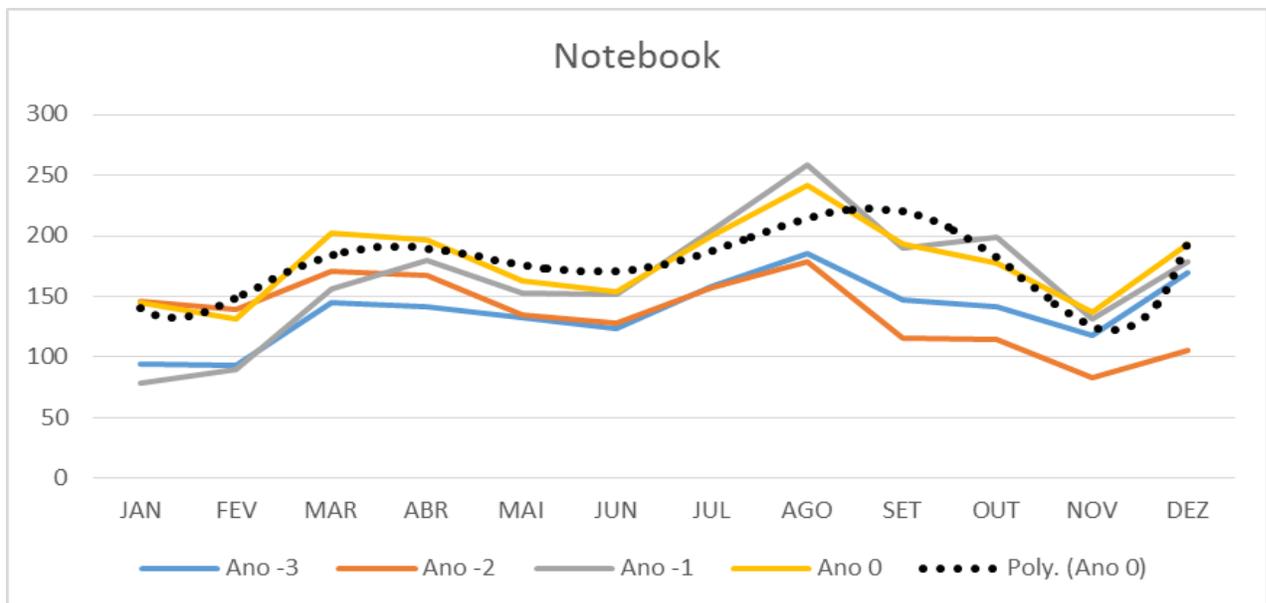


Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

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 pelo autor, 2016.

Figura 6 – Demanda notebook

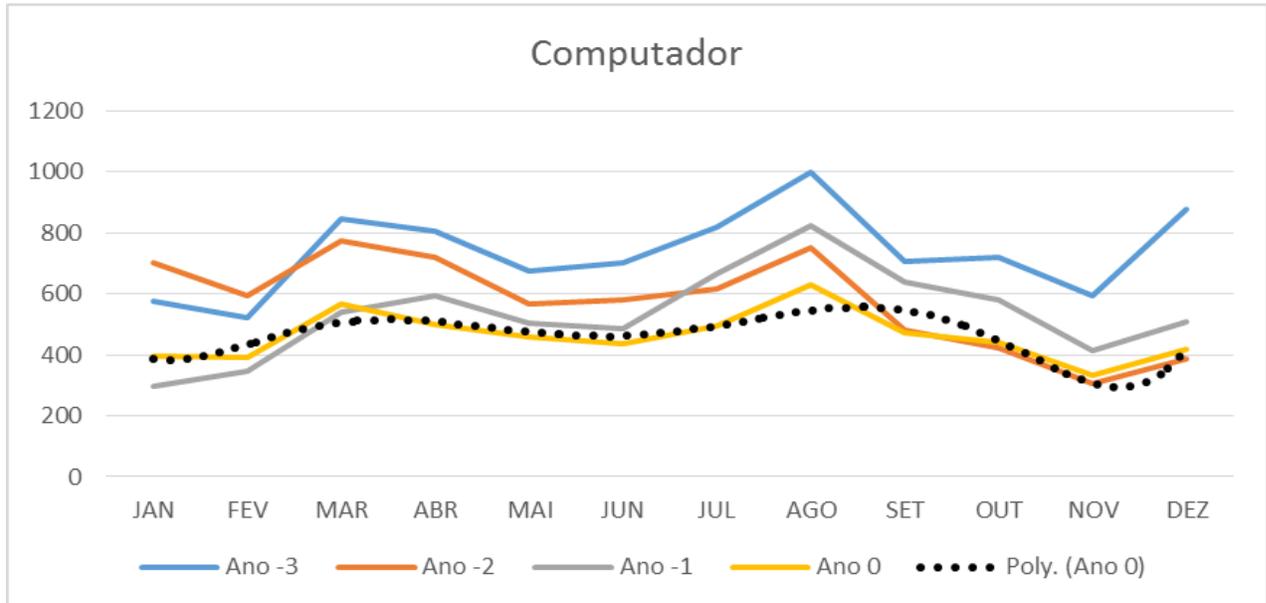
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

Tabela 4 – Demanda notebook

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
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 pelo autor, 2016.

Figura 7 – Demanda computador



Fonte: Elaborado pelo autor, 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 pelo autor, 2016.

4.4 PRODUÇÃO E RECURSO 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 é 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 pelo autor, 2016.

4.4.6 Estoque

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 de venda, 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 aplicada e projetada para compor o plano de produção de acordo com 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 pelo autor, 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 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 pelo autor, 2016.

Tabela 11 – Plano de utilização de unidades fabris

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 pelo autor, 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 pelo autor, 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.

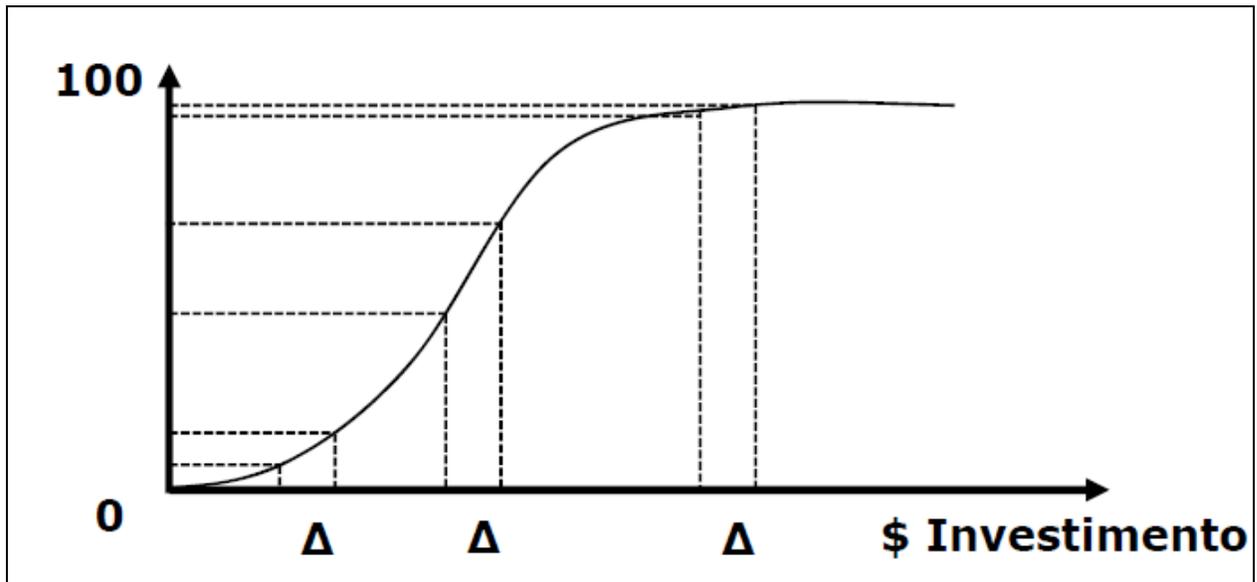
4.5.1 Gestão de Propaganda

Os investimentos em propaganda foram planejados de forma a dar foco na comercialização de 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 propaganda 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 definir 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* (partes interessadas), 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, validação do resultado esperado e políticas adotadas pela empresa, foi feito 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 pelo autor, 2016.

4.6.5 Projeção Lucro Total

Para fins de controle e validação do resultado esperado pelas das políticas adotadas pela empresa, foi feito 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 pelo autor, 2016.

4.6.6 Projeção Capital Circulante Líquido

Para fins de controle, validação do resultado esperado e políticas adotadas pela empresa, foi feito 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 pelo autor, 2016.

4.6.7 Projeção Receita de Vendas

Para fins de controle, validação do resultado esperado e políticas adotadas pela empresa, foi feito 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 pelo autor, 2016.

5 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

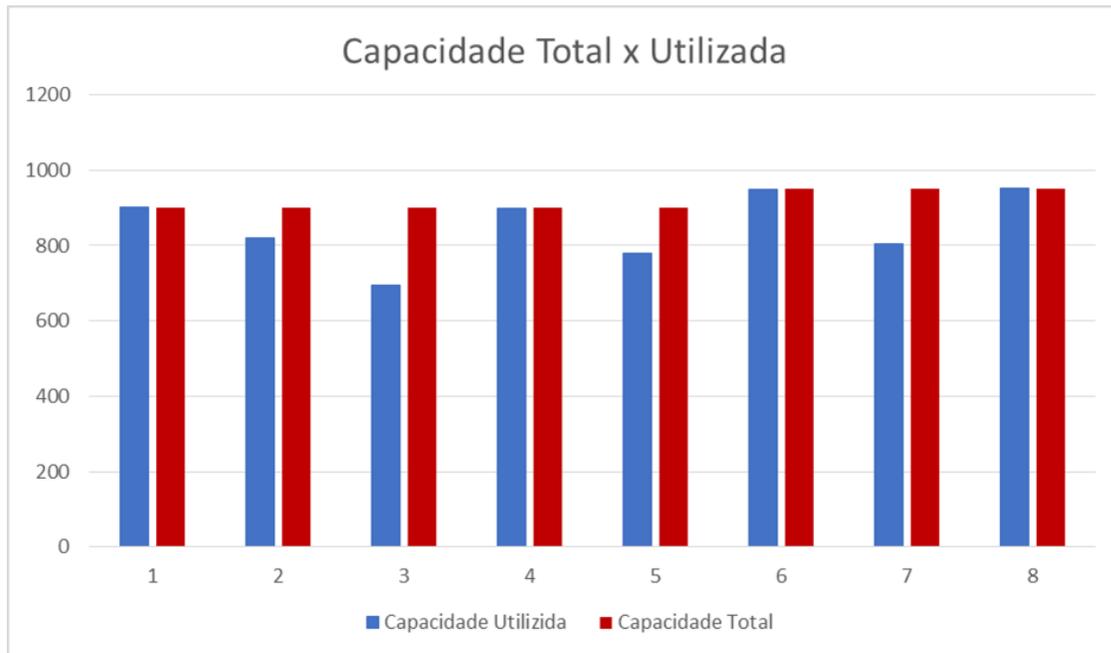
Neste capítulo serão apresentados os resultados obtidos ao longo dos oito meses de jogo nas diversas áreas de atuação da equipe de gestão responsável pela empresa *iGordon S/A*.

Será possível perceber que ações de ajuste sob o plano original foram necessárias em determinados momentos e também neste capítulo reservamos espaço específico 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 pelo autor, 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

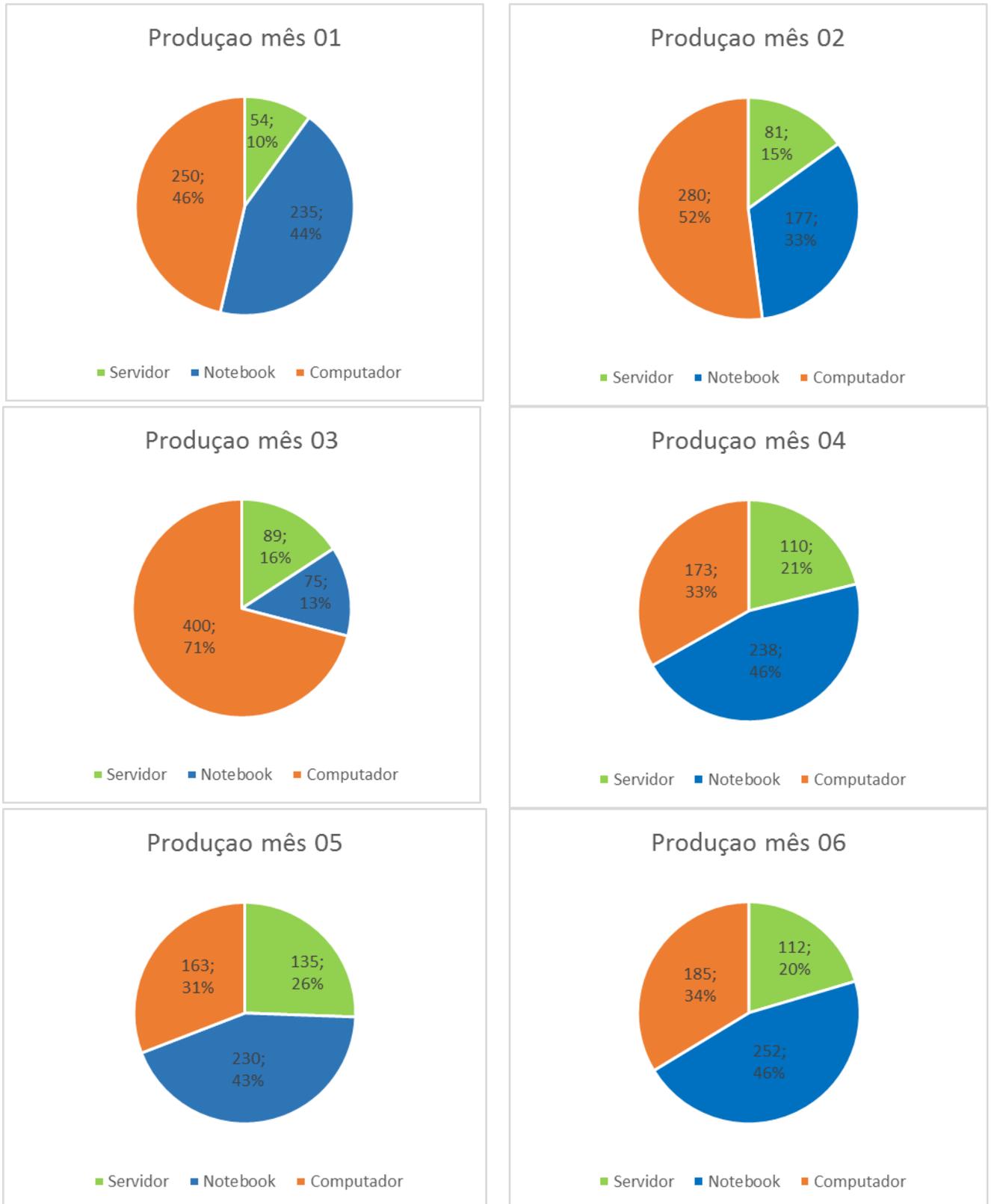
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

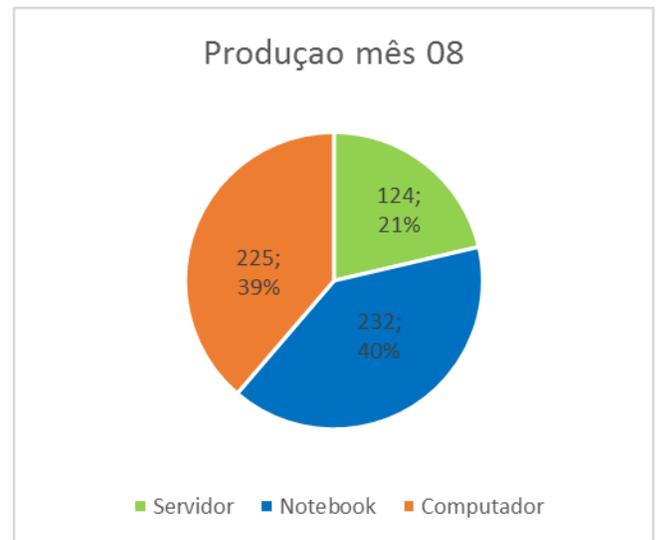
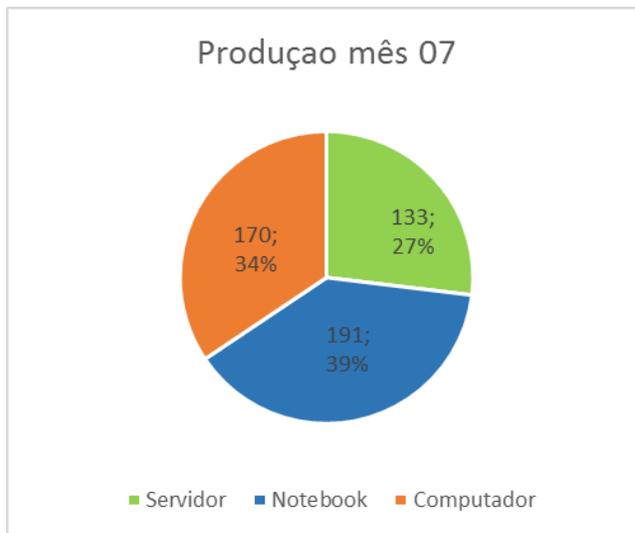
Como pode-se observar, no mês cinco (maio) a equipe de gestão tomou a decisão de aumentar a capacidade de unidades fabris (UF) em cinquenta vislumbrando gerar estoque para a alta demanda esperada para o mês de agosto.

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





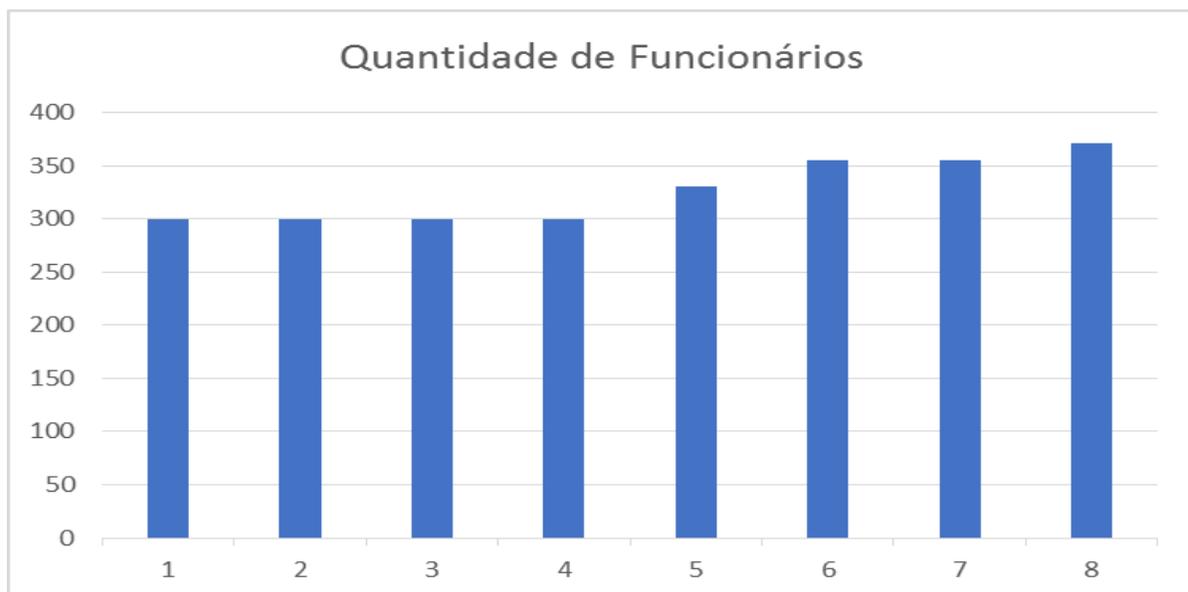
Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 de 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 pelo autor, 2016.

Tabela 22 – Salário dos funcionários mês a mês

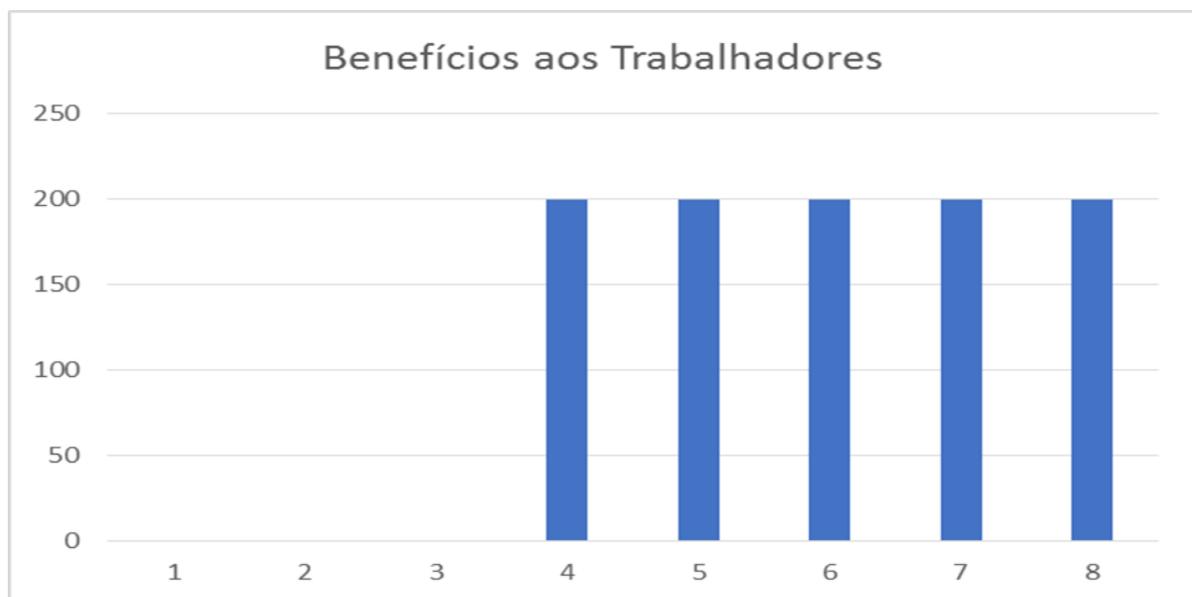
Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Salário funcionários	1.100,00	1.100,00	1.100,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00	1.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 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 sindical e concedeu aumento salarial passando 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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.

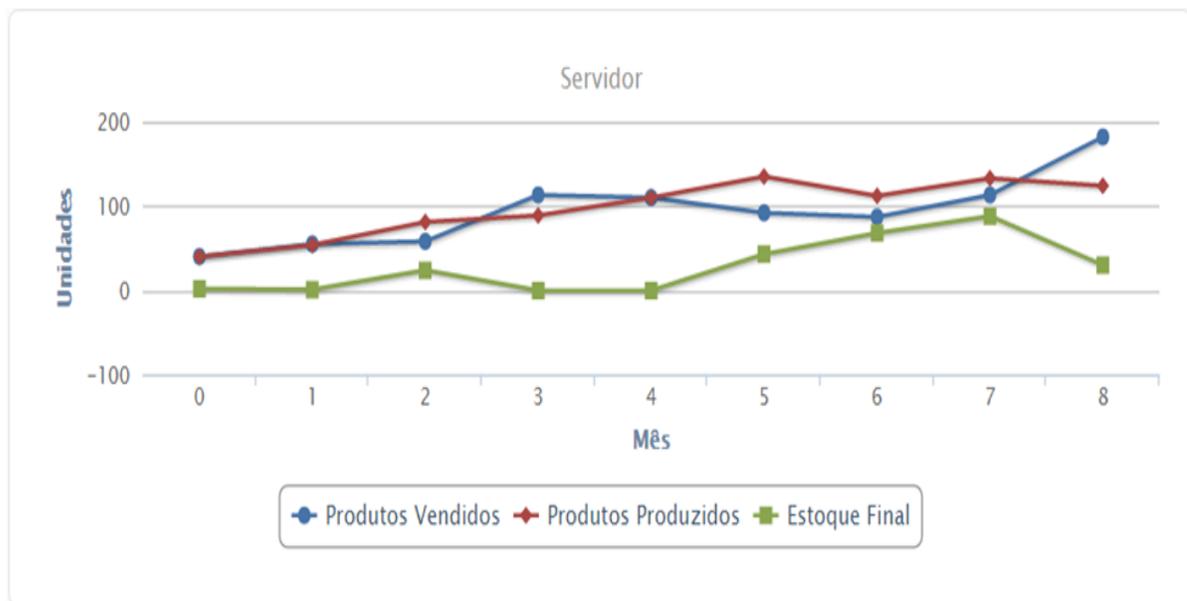
O mesmo raciocínio pode ser aplicado a estratégia de precificação, que pautada por ser mais alta que a concorrência e por apresentar aumentos graduais ao longo do jogo, acabou sofrendo um pequeno ajuste quando comparada ao plano original, se tornando ainda mais agressiva em momentos específicos após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

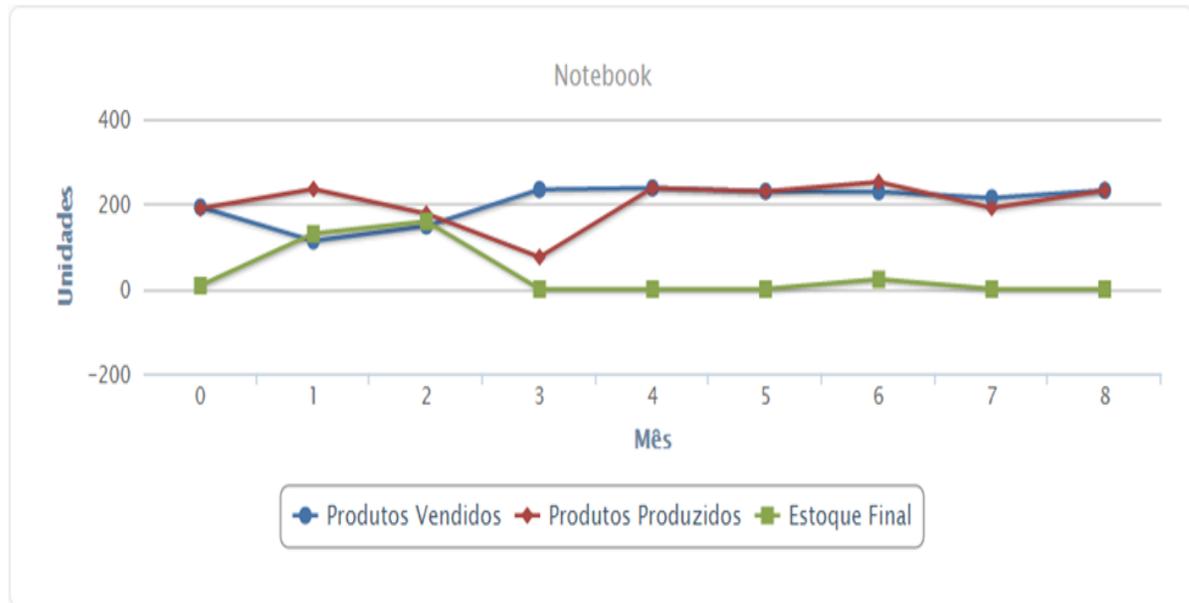
<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=4&tv=int>. Acesso em: 12 maio 2016.

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 pelo autor, 2016.

Figura 19 – Produção, vendas e estoque notebook



Fonte: Disponível em:

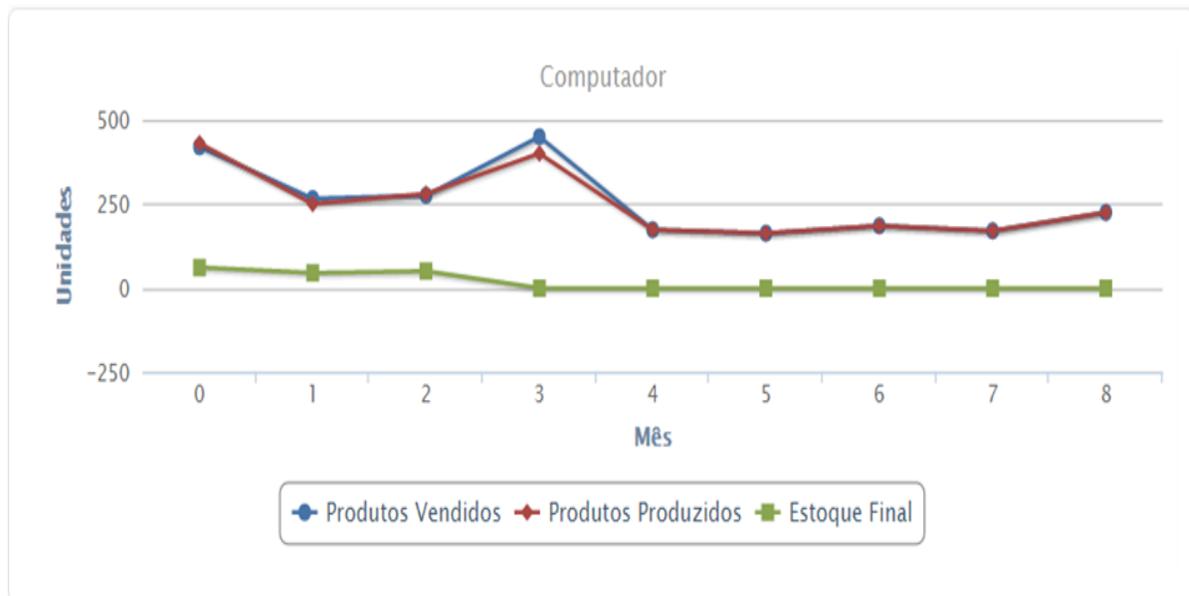
<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=4&tv=int>. Acesso em: 12 maio 2016.

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 pelo autor, 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 pelo autor, 2016.

A estratégia macro traçada para os números de produção, pautada por garantir uma alta disponibilidade de servidores e notebook foi seguida do início ao 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.

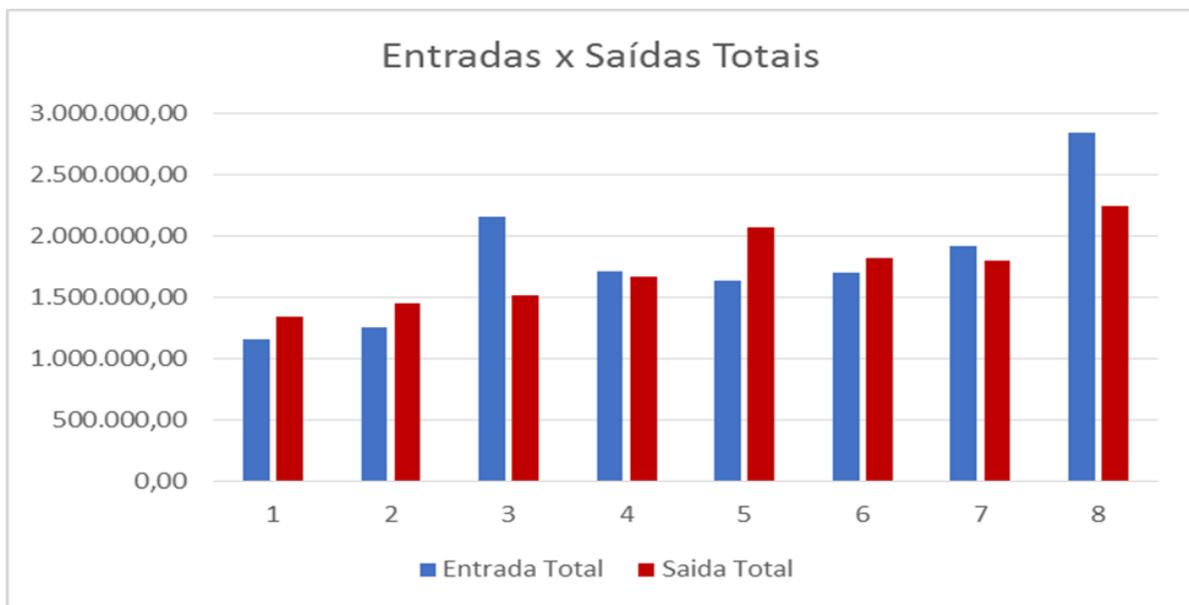
Quanto à estratégia traçada para o produto computador, também podemos dizer que foi seguida, uma vez que a produção realizada acima do plano se fez para evitar a ociosidade na fábrica conforme previamente estabelecido.

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 pelo autor, 2016.

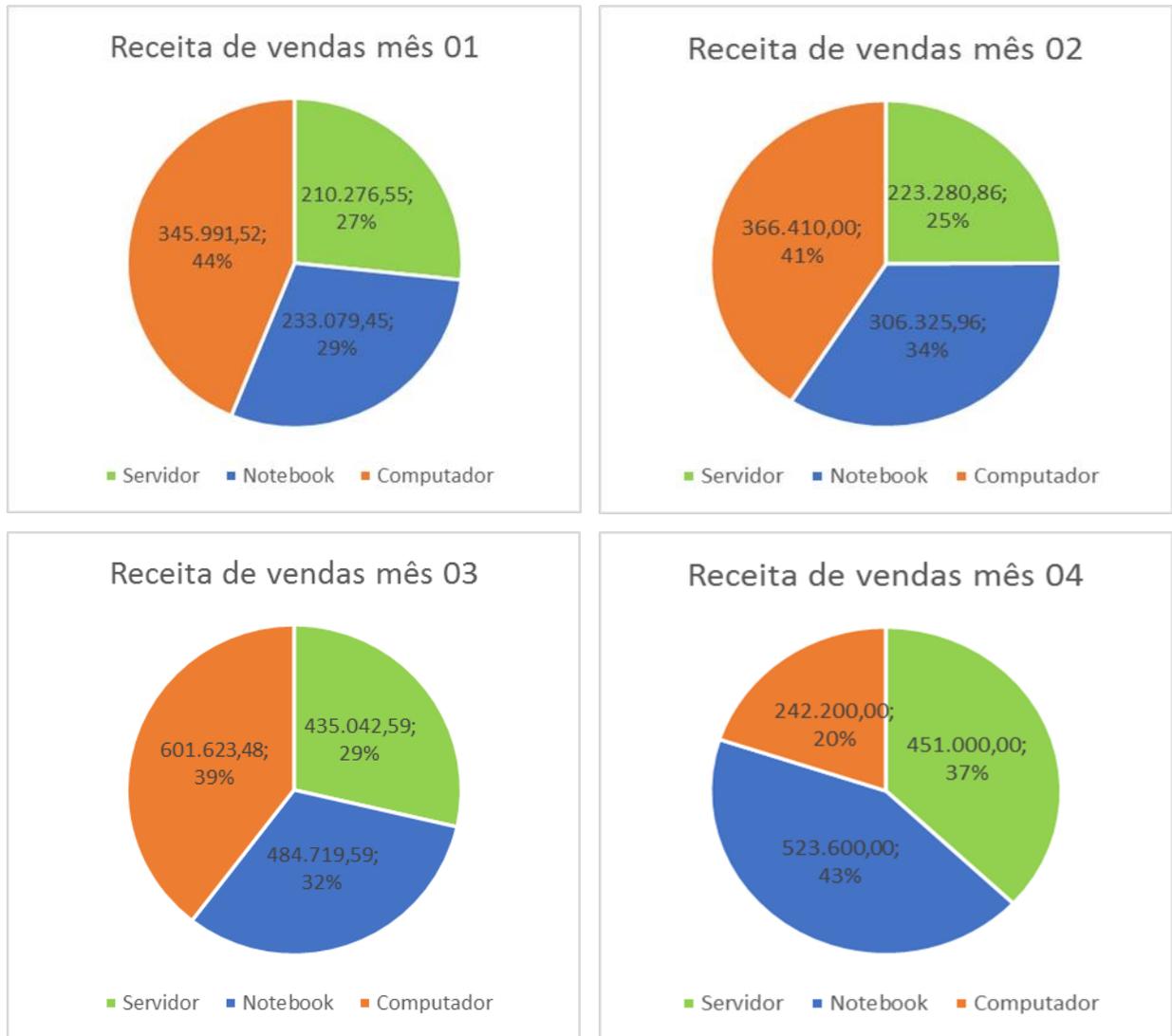
Tabela 31 – Entradas e saídas realizadas

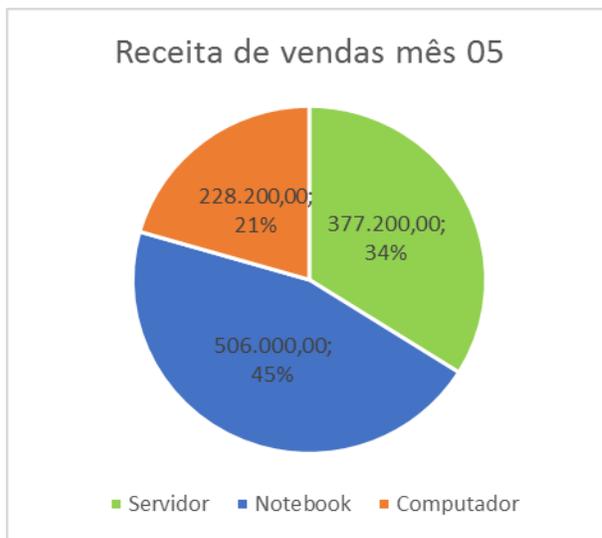
Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Entradas	1.152.846,00	1.255.319,00	2.149.814,87	1.711.187,90	1.635.965,00	1.697.469,00	1.917.943,00	2.840.861,00
Saídas	1.340.069,94	1.448.468,71	1.517.712,56	1.670.239,27	2.067.834,30	1.817.926,28	1.800.739,91	2.243.265,52

Fonte: Elaborado pelo autor, 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:

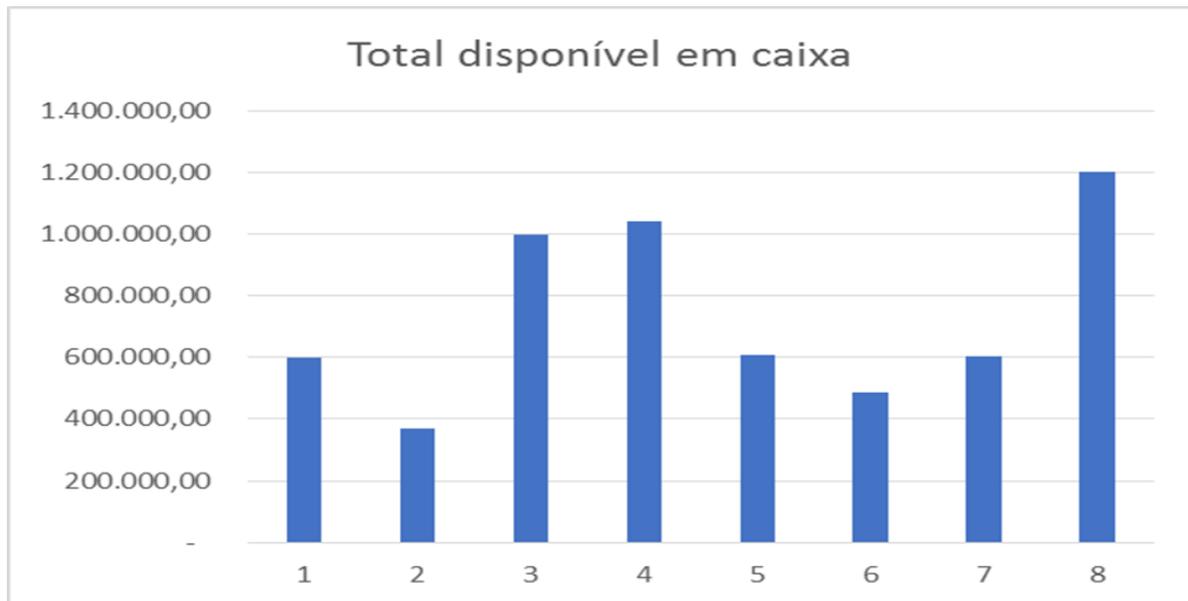
Figura 22 – Receitas realizadas por produto mês a mês





Fonte: Elaborado pelo autor, 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 pelo autor, 2016.

Tabela 32 – Caixa disponível mês a mês

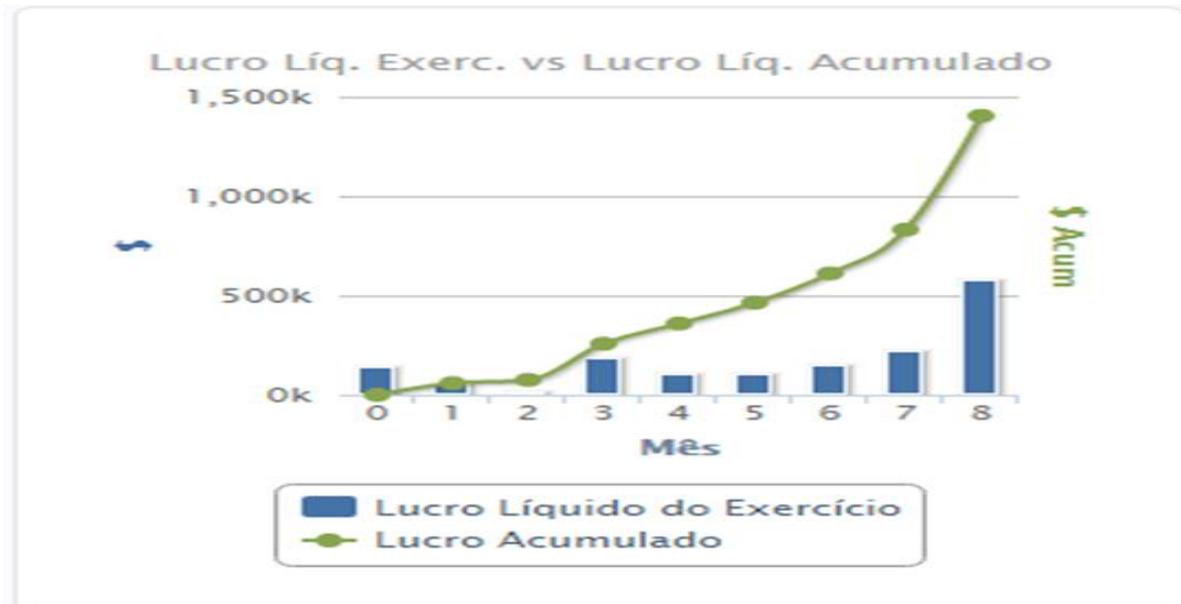
Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Caixa	600.000,00	367.229,85	999.332,17	1.040.280,79	608.411,49	487.954,21	605.157,30	1.202.752,78

Fonte: Elaborado pelo autor, 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 pelo autor, 2016.

5.4.3 Balanço

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

Figura 25 – Balanço financeiro último mês

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

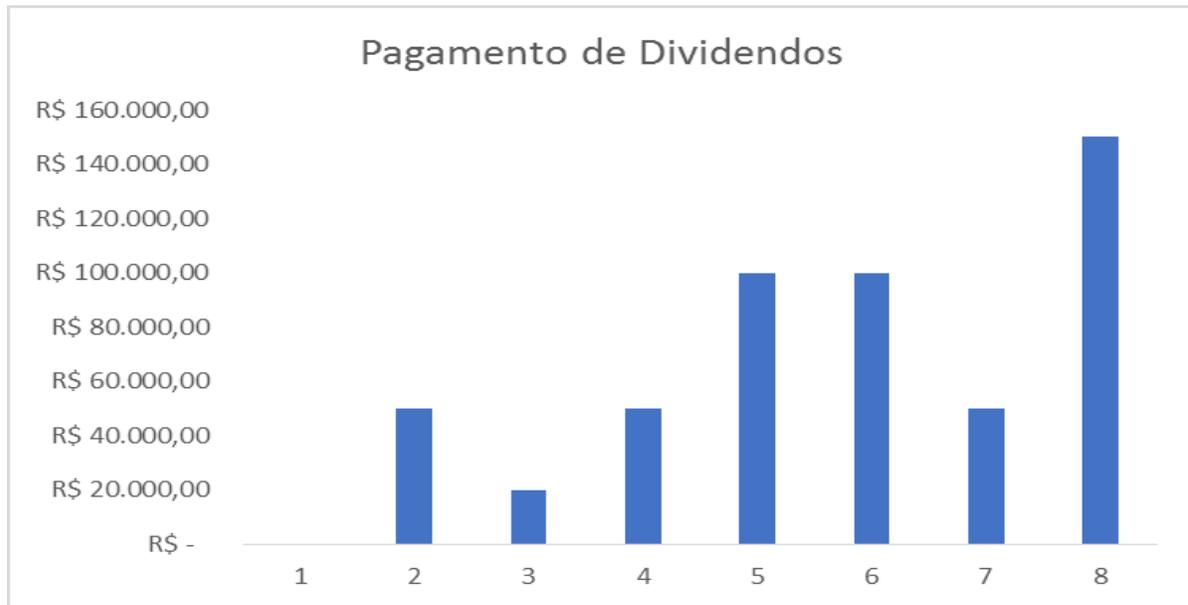
Conta Imobilizado	
Fábrica no Início do Mês:	4.750.000,00
(-) Depreciação:	38.000,00
(+) Reinvestimento na Fábrica:	38.000,00
Fábrica Atual	4.750.000,00

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 pelo autor, 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 pelo autor, 2016.

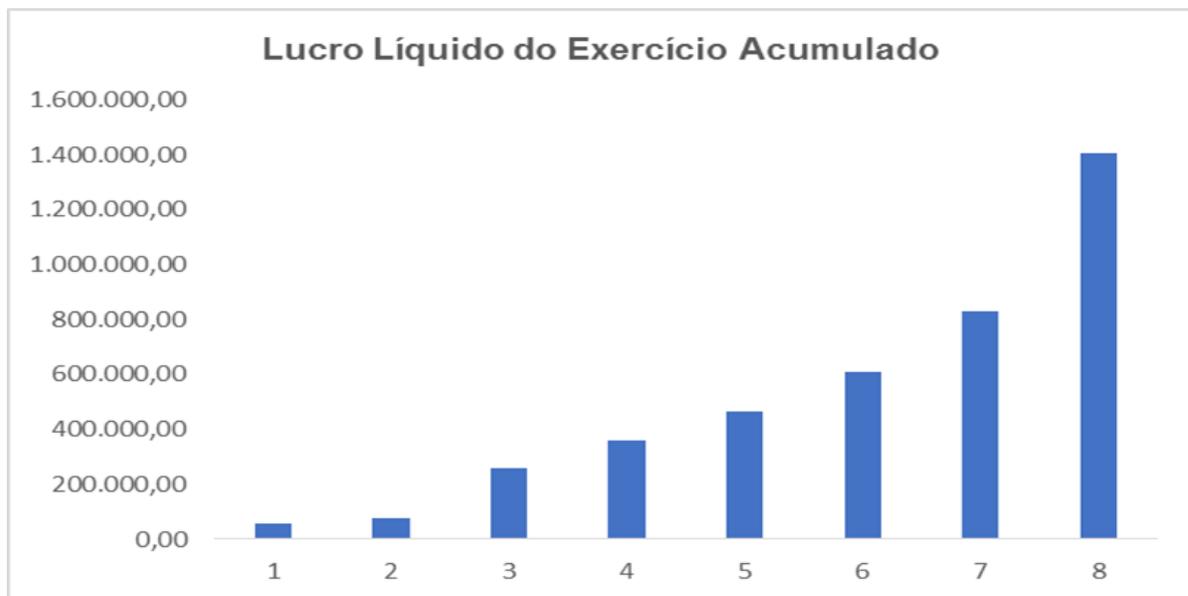
5.5 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

5.5.1 Lucro Líquido do Exercício Acumulado

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

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 pelo autor, 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 pelo autor, 2016.

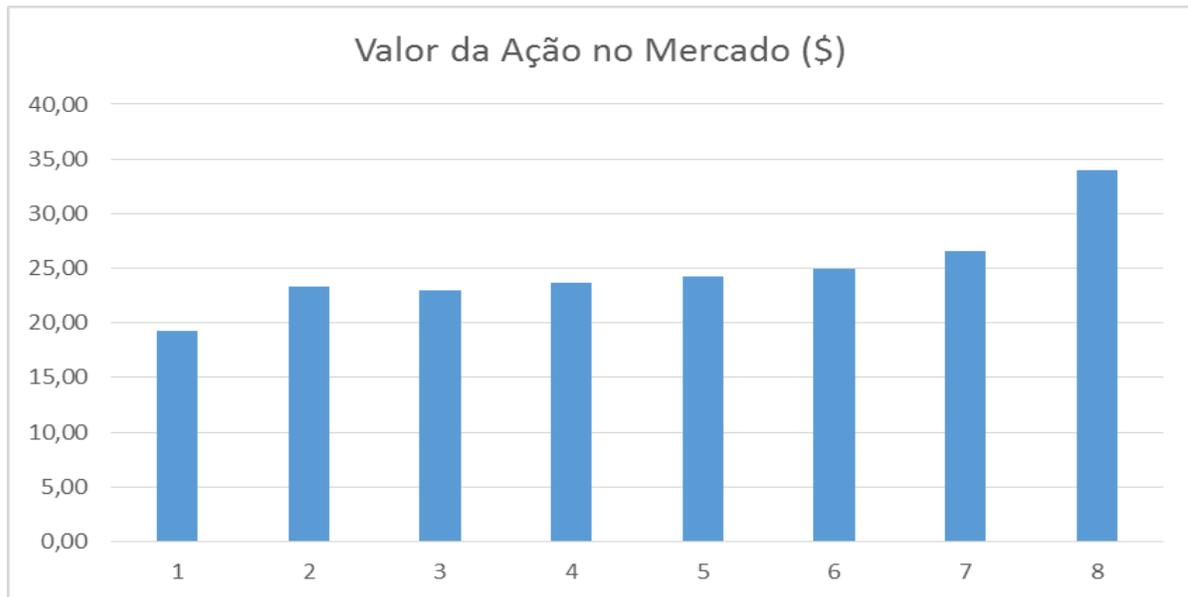
O lucro obtido pela empresa nos dois primeiros meses foi aquém do planejado e tem forte relação com as estratégias de preço e investimentos que precisaram ser readequadas. Além disto, os dois saltos de receita ocorreram nos meses de março e agosto, nos quais a projeção de demanda feita durante a fase 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 de planejamento, o valor da ação no mercado ficou definido em grau de importância como segundo objetivo estratégico para a empresa *iGordon S/A*.

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 pelo autor, 2016.

Tabela 36 – Valor da ação no mercado mês a mês

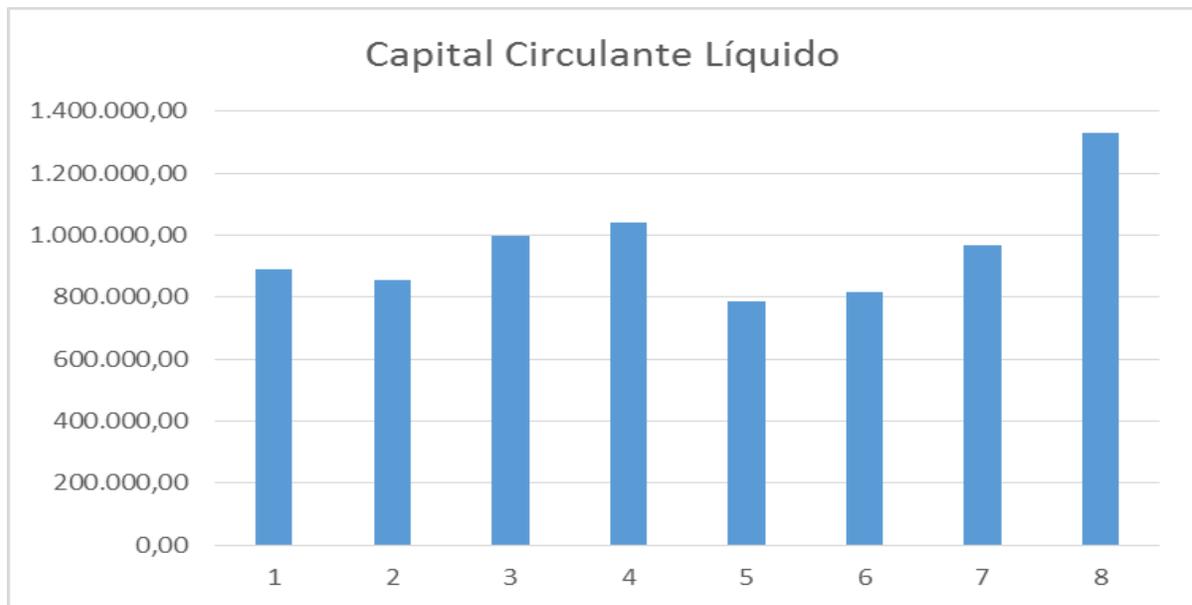
Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Valor da ação	19,25	23,33	23,02	23,69	24,23	24,96	26,61	34,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 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 pelo autor, 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 pelo autor, 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 S/A* foi a maior pontuadora ao longo dos oito meses dos 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.mai.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 S/A* era a que proporcionava o melhor pacote do setor.

6.1.1.2 Resultados obtidos

Como demonstrado na sessão de 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 S/A* 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 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 consequentemente 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 colocação no ranking 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 S/A*, 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 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 restam 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 onde 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 acima.

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 aumente;
- 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 elevar suas vendas e preço.

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 ranking 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 obteve 80 pontos e ficou em primeiro lugar no ranking geral.

6.1.8.3 Comportamento das Empresas

Para analisar a forma como se comportaram as empresas ao longo do jogo foi elaborado uma tabela que mostra, na parte de cima, qual foi o foco estratégico das diversas empresas, no primeiro quadrimestre (assinalado com "X" em preto) e no segundo (assinalado com bola em vermelha).

A soma dos pesos atribuídos aos objetivos Lucro Total e Preço da Ação poderia variar de 2 a 8, em que estes extremos denotavam, no jogo, foco absoluto nas estratégias genéricas de negócio, respectivamente, Excelência Operacional e Liderança em Produtos.

Os valores 3 e 4 ainda significavam que a empresa estava na estratégia de Excelência Operacional, mas com menos foco. Já 6 e 7 indicavam que a opção da empresa era a Liderança em Produtos, mas sem o foco absoluto. O valor 5 era a total falta de foco. Nessa situação, a empresa estaria optando por ser tudo ao mesmo tempo: excelência operacional e liderança em produtos.

A empresa *iGordon S/A* teve foco absoluto na estratégia de liderança em produto como demonstrado na tabela abaixo e em nenhum dos quadrimestres apresentou mudanças que demonstrassem falta no foco na implementação de seu planejamento estratégico.

Figura 31 - Como trabalharam as empresas

COMO TRABALHARAM AS EMPRESAS							
EQUIPES	PESOS LUCRO TOTAL + PREÇO DA AÇÃO						
	EXCELÊNCIA OPERACIONAL			SEM FOCO	LIDERANÇA NO PRODUTO		
	2	3	4	5	6	7	8
1		X				•	
2				X			
3	•			X			
4					X		
5						X	
6			X				
7			•	X			
iGordon S.A							X

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.1.8.4 Variáveis do Jogo

Em outra tabela, estão indicados os comportamentos de algumas das principais variáveis do jogo (Valor do Imobilizado, Produtos Alvo, Preços dos Produtos, Gastos com Propaganda, Gastos com P&D, Parcela de Mercado e Receita), conforme o foco estratégico escolhido fosse Excelência Operacional (coluna esquerda) ou Liderança em Produtos (coluna direita).

Se estas variáveis de determinada empresa, durante o jogo, não seguiram os comportamentos indicados, na tabela, para a estratégia por ela escolhida, conclui-se que houve erro na implementação da estratégia o que pode explicar um eventual mau desempenho nos seus objetivos de maior peso.

Era fundamental que as decisões fossem tomadas de acordo com a estratégia escolhida. Afinal, as decisões representavam, no jogo, a implementação de estratégias funcionais (marketing, vendas, produção, financeira etc.) que precisam estar alinhadas com a estratégia de negócio.

No caso da empresa *iGordon S/A*, todas as variáveis seguiram os comportamentos indicados alinhados com o foco estratégico da empresa que era liderança em produtos.

Figura 32 - Variáveis do jogo

VARIÁVEIS DO JOGO	ESTRATÉGIA	
	EXCELENÇA OPERACIONAL	LIDERANÇA NO PRODUTO
VALOR DO IMOBILIZADO	↑	↓
PRODUTOS ALVO	COMPUTADOR E NOTEBOOK	NOTEBOOK E SERVIDOR
PREÇO DOS PRODUTOS	↓	↑
GASTOS COM PROPAGANDA	↑	↑
GASTOS COM P&D	↓	↑
PARCELA DE MERCADO	↑	↓
RECEITA	↑	↓

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.1.8.5 Relação entre os objetivos

Como já citado anteriormente a estratégia adotada pela empresa *iGordon S/A* foi a liderança em produtos.

Para que não houvesse problemas na implementação da estratégia adotada era necessário compreender que havia uma relação entre os objetivos estratégicos, Valor da Ação e Lucro Total. Para esses dois objetivos a empresa atribuiu os maiores pesos.

Foi percebido que para uma maior valorização das ações, a empresa deveria distribuir mais dividendos e aumentar a participação nos lucros de seus trabalhadores.

Já no objetivo estratégico Lucro Total era necessário um equilíbrio nas receitas e despesas.

A partir dessa compreensão a empresa *iGordon S.A* apresentou um desempenho superior à de outras empresas o que refletiu na conquista do primeiro lugar no Jogo de Negócios.

Figura 33 – Lucro total e Valor da ação



Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.2 PALAVRA DO CHRO

O ambiente em que a área de recursos humanos da *iGordon S/A* se encontrava logo nos primeiros períodos era de muita incerteza, pois não tínhamos noção de qual seria o comportamento do mercado, o posicionamento da concorrência e a postura que o sindicato da categoria exigiria da empresa de forma a atender as reivindicações trabalhistas.

No entanto buscamos o direcionamento da área de RH por meio de um planejamento estratégico bem elaborado que nos auxiliasse a tomar decisões assertivas, independentemente do ambiente de incertezas que estaríamos.

Conforme avançávamos nos meses, percebemos que as estratégias adotadas para as tomadas de decisões foram fundamentais para a proximidade de alcance dos objetivos e metas do setor de recursos humanos, que apresentou um resultado consistente e contribuiu para que a organização conseguisse obter êxito em seu modelo de negócios que se resumia em aumentar a percepção de valor do cliente frente aos produtos, busca pelo lucro total e valorização de suas ações.

O setor de RH estabeleceu foco em:

- Gestão de recursos humanos na fábrica;
- Políticas salariais, de benefícios e participação de lucros;
- Movimentações sindicais;
- Crescimento orgânico;
- Horas extras;
- Admissões e demissões

A definição do foco do setor de RH foi fundamental para o correto direcionamento das estratégias definidas no planejamento estratégico, facilitando o processo decisório.

6.3 GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS NA FÁBRICA

A gestão de recursos humanos na fábrica foi muito bem planejada e com isso não tivemos grandes problemas com relação a administração da nossa força de trabalho durante os oito períodos. Conseguimos manter a equipe de funcionários a mais enxuta possível, como forma de administrar custos.

6.4 POLÍTICA SALARIAL

A política de salários definida sob a gestão como Diretor de RH da *iGordon S/A*, previa pagar salários acima do mercado. Enquanto a concorrência pagava R\$ 800,00 decidimos iniciar pagando o salário de R\$ 1.100,00, uma variação de 37% a mais que o mercado. Após o primeiro trimestre aumentamos o salário para R\$ 1.200,00 de forma a atender as solicitações sindicais. Tomamos a decisão de pagar mais porque enxergamos os salários como um investimento da empresa e um estímulo motivacional para os funcionários.

A estratégia salarial além de ir de encontro com os objetivos, estratégias e valores da *iGordon S/A* buscou fomentar e valorizar as habilidades e competências de nossos funcionários.

Com nosso quadro de empregados sendo muito bem remunerados, obtivemos deles um desempenho superior em todos os períodos o que refletiu proporcionalmente na qualidade de nossos produtos, aumentando a demanda e consequentemente as receitas mensalmente.

6.5 CUSTOS SALARIAIS

Segundo o manual do jogo, o custo salarial de um funcionário para a empresa seria o dobro do valor de seu salário em virtude dos encargos trabalhistas. Não tivemos problemas em absorver esses custos em virtude de que os mesmos foram previamente planejados.

Tabela 40 - Custo dos salários dos trabalhadores mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Custo salários dos trabalhadores	2.200,00	2.200,00	2.200,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00	2.400,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.6 POLÍTICA DE BENEFÍCIOS

A decisão da Diretoria de RH em não conceder benefícios aos funcionários nos três primeiros meses do exercício fez parte da estratégia, pois estávamos alinhados com o planejamento

estratégico da organização que recomendou cautela em decisões no setor de RH que pudessem comprometer o resultado estimado para o trimestre.

Após o encerramento deste período e acompanhando as reivindicações sindicais da categoria, de forma proativa decidimos conceder o benefício no valor de R\$ 200,00 por funcionário, superando a proposta que era de R\$ 150,00. Essa decisão de conceder o benefício acima do proposto foi correta e acabou nos beneficiando, pois ficamos de fora do grupo de empresas afetadas pela greve seletiva que iriam negociar com o sindicato.

A partir da decisão estratégica assertiva, economizamos energia e pudemos canalizá-la em nosso negócio.

Dessa maneira evitou-se a ociosidade de funcionários e a paralisação do setor produtivo preservando a gestão do setor de RH e da empresa, dos investimentos e os retornos esperados pelos acionistas.

6.7 CUSTOS DOS BENEFÍCIOS

Os custos que os benefícios aos trabalhadores iriam gerar a empresa foram previamente planejados e aprovados pela Diretoria da empresa. Desta forma, a estratégia de conceder um benefício maior que o proposto foi correta, pois estávamos em consonância com o modelo de negócios da *iGordon S/A*.

Tabela 41 - Custo dos benefícios aos trabalhadores mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Custo dos benefícios aos trabalhadores	0,00	0,00	0,00	60.000,00'	66.000,00	71.000,00	71.000,00	74.200,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.8 PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Desde o início da gestão no RH foi procurado construir um modelo alinhado a estratégia corporativa da *iGordon S/A*. Além das metas relevantes e bem definidas no setor de RH o foco foi dar sentido a relação de produtividade – dinheiro.

Isso materializou-se a partir do momento em que decidimos conceder 10% do lucro líquido do exercício como participação nos resultados para todos os funcionários mês a mês, desde que a empresa apresentasse lucro no mês.

O ponto de partida para essa decisão foi que a PLR é o benefício que o funcionário enxerga como mais importante.

Com isso, obtivemos êxito no processo, proporcionando uma maior motivação do quadro de funcionários que refletiu em maiores resultados financeiros para a organização ao longo dos oito meses de gestão.

6.9 MOVIMENTOS SINDICAIS

Procuramos dar muita atenção ao item sindicato. Na etapa de elaboração do planejamento estratégico de RH discutiu-se qual seria a melhor postura que poderíamos adotar nas possíveis manifestações sindicais e situações que poderiam expor a imagem e reputação da *iGordon S/A* de forma negativa no mercado.

Percebemos que era importante traçar algumas estratégias que evitassem colocar a empresa em rota de colisão com o sindicato dos trabalhadores pois sabíamos que isso, além de ser desgastante, poderia tirar nosso foco do negócio, prejudicando os objetivos do RH e de outras áreas da organização comprometendo a organização como um todo.

A partir disso estruturamos um plano estratégico de RH baseado no modelo de negócios da organização onde, a partir disso, ficou definido que:

- Não haveria demissões nos oito meses;
- Pagaríamos salários acima dos praticados pelo mercado;
- Concederíamos benefícios superiores aos propostos pelo sindicato;
- Participação nos lucros mensalmente, desde que a empresa obtivesse lucro no mês.

O plano estratégico proporcionou um resultado positivo para a *iGordon S/A*, pois não tivemos em nenhum momento problemas ou dificuldades na relação com o sindicato, uma vez que estávamos sempre um passo à frente quando o assunto era funcionalismo, respeitando as propostas e condições mínimas exigidas nos movimentos sindicais.

6.10 GREVE DOS TRABALHADORES

Em virtude de que já estávamos atendendo as solicitações sindicais não fomos prejudicados pela greve. Desta maneira não tivemos custos relacionados a horas em greve por funcionário que contribuíssem para um aumento das despesas e significativos prejuízos a produção.

Tabela 42 - Horas em greve por trabalhador mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Horas em greve por trabalhador	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.11 CRESCIMENTO ORGÂNICO

Como toda e qualquer empresa, a *iGordon S/A* almejava crescer de forma gradual e planejada dentro de suas próprias competências.

No entanto era de ciência da Diretoria que um crescimento orgânico poderia provocar altos custos para a empresa, principalmente no setor de recursos humanos, pois quanto maior o crescimento da empresa, maior seria a demanda por bons funcionários e, principalmente, por funcionários produtivos.

Avaliando esse possível cenário de crescimento e aumento de custos foi definida uma estratégia inicial de terceirização de produção e de horas extras em casos de extrema necessidade. A contratação de novos funcionários aconteceria apenas se essas necessidades ultrapassassem 10% em dois meses subsequentes.

A estratégia inicial foi adequada porem funcionou até o mês de abril. A partir do mês de maio tivemos que expandir a capacidade fabril, que consequentemente exigiu a contratação de novos funcionários.

6.12 CUSTOS DAS HORAS EXTRAS

De forma geral conseguimos administrar muito bem os custos relativos as horas extras de nossos funcionários, zerando o custo na linha da DRE em cinco meses. Apenas nos meses de abril e maio tivemos custos com horas extras decorrentes de picos de produção e ampliação da capacidade fabril. A decisão de pagar horas extras nesses dois meses fez parte da estratégia de RH em alinhamento com o planejamento estratégico da organização.

Tabela 43 - custo da hora extra mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Custo hora extra	0,00	0,00	0,00	29.025,00	24.075,00	225,00	0,00	0,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.13 CUSTOS DA MÃO DE OBRA OCIOSA

A estratégia relacionada ao custo de mão de obra foi assertiva. Tivemos custos baixos ao longo dos oito meses em razão de que a produção de servidores ocupava muita UF (unidade fabril) e pouca mão de obra. Em razão disso obtivemos mão de obra ociosa em cinco meses com custos antecipadamente planejados.

Tabela 44 - Custo da mão de obra ociosa mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Custo Mão de obra ociosa	16.500,00	1.375,00	37.125,00	0,00	0,00	0,00	39.000,00	1.650,00

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.14 ADMISSÕES

A partir do mês de maio iniciamos estrategicamente as contratações, como forma de acompanhar a expansão da capacidade de produção.

Tabela 45 - Admissões de funcionários mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Admissões funcionários	0	0	0	0	30	25	0	16

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.15 DEMISSÕES

A estratégia de não demitir pessoas além de assertiva foi de encontro com os valores da organização. O objetivo era ter uma imagem positiva perante aos acionistas e mercado o que certamente favoreceria a valorização das ações da empresa, um dos focos estratégicos da *iGordon S/A*.

Tabela 46 - Demissões de funcionários mês a mês

Mês	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO
Demissões funcionários	0	0	0	0	0	0	0	0

Fonte: Elaborado pelo autor, 2016.

6.16 RECOMENDAÇÕES

O setor de recursos humanos é sem sombra de dúvidas uma área vital para a *iGordon S/A*. As pessoas são as grandes responsáveis por conduzir os processos e dar vida as áreas que movimentam a organização na busca por resultados maiores.

Nesse contexto é importante que a empresa preserve um ambiente organizacional positivo, pois é através dele que os funcionários serão estimulados a serem mais produtivos, eficazes e com grande capacidade de inovação. Essa atmosfera organizacional favorável certamente proporcionará a *iGordon S/A* maximizar seu lucro.

Outro ponto a ser recomendado é em relação ao investimento contínuo na capacitação e treinamento do quadro de funcionários. Com o surgimento de novas tecnologias e exigências técnicas sendo implementadas a todo instante é fundamental ter funcionários bem preparados para atuar em áreas que muitas vezes eles sequer tinham contato.

Possuir uma equipe multifuncional elevará ainda mais a capacidade produtiva da empresa, pois funcionários com variadas expertises tendem a ser mais motivados, flexíveis e com capacidade de absorver facilmente as mudanças organizacionais.

Com o crescimento orgânico da *iGordon S/A*, a demanda por bons profissionais aumentará. Sendo assim é importante que a empresa implemente a gestão por competências de modo a acelerar o desenvolvimento dos funcionários, alocando-os nos lugares certos.

A gestão por competências permitirá a identificação e gerenciamento dos profissionais que possuem as competências que a empresa necessita. Com isso, as disparidades individuais relacionadas as competências serão reduzidas e até mesmo extintas, favorecendo o desenvolvimento dos funcionários.

E por fim a criação de um programa de retenção de talentos como forma da empresa fidelizar e oferecer meios atrativos aos seus funcionários de crescimento, incentivo, além do desenvolvimento profissional e pessoal.

Um programa de retenção de talentos bem implementado possibilitará uma diminuição da perda de profissionais qualificados para outras empresas, além de reduzir custos, rotatividade, retenção do conhecimento, obtendo melhores resultados organizacionais.

7 CONCLUSÃO

O módulo Jogos de Negócios procurou explorar todo o conhecimento e aprendizado adquirido ao longo do curso de MBA de Gestão Estratégica de Empresas.

As atividades do jogo possibilitaram aos participantes vivenciar situações práticas de um ambiente empresarial de altíssima competitividade, desafiando-os a tomarem decisões rápidas que poderiam favorecer ou comprometer os resultados de uma empresa.

Na Diretoria de recursos humanos todas as decisões foram tomadas em consonância com os objetivos estratégicos, demonstrando total alinhamento com a organização. Isso facilitou o entendimento dos planos futuros da empresa e sua expectativa de resultado.

Atualmente a área de RH vem sendo permanentemente provocada a se posicionar de forma diferente, ou seja, a pensar estrategicamente, ser mais pensante, consultiva e influente nas decisões. Isso a torna parte integrante do planejamento estratégico empresarial, pois ela representa o elo forte entre a empresa e pessoas, conectando-as com os objetivos e estratégias organizacionais.

Através desse estudo, constatou-se que o setor de RH é uma das áreas que mais vem sendo desafiadas a se desenvolver e de forma cada vez mais rápida nas organizações.

É fundamental compreender que a área de RH não é mais o antigo departamento pessoal, onde suas atividades se restringiam a rotinas que envolviam folha de pagamento, férias, contratações e demissões. Estas atividades não cabem mais junto as ações estratégicas de desenvolvimento humano.

O mundo corporativo atual exige que a área tenha uma visão empresarial, que interaja com todas as áreas da empresa, que compreenda cenários econômicos e seus impactos no negócio e que consiga projetar e gerir com eficácia o orçamento destinado a ela.

De forma geral a experiência adquirida no módulo Jogos de Negócios ampliou a percepção dos participantes em relação a importância de elaborar planejamentos estratégicos como meio de alcançar os objetivos e metas em qualquer área de uma organização.

É indispensável conhecer o mercado atuante, os concorrentes, clientes e fornecedores. Essas ações fazem parte do planejamento e auxiliam a organização a ampliar sua visão de seu desempenho e sua imagem perante os clientes.

A equipe *iGordon S/A* conquistou a primeira colocação no Jogos de Negócios com a elaboração de um planejamento estratégico que buscou antecipar e organizar o acompanhamento dos objetivos e metas organizacionais.

REFERÊNCIAS

Análise de Resultado do jogo de negocios da FGV. Disponível em <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=10&tv=int>. Acesso em: 12 maio 2016.

Análise de Resultado do jogo de negocios da FGV. Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=4&tv=int>. Acesso em: 12 maio.2016

Análise de Resultado do jogo de negocios da FGV. Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=relatorioGlobal&vv=3&tv=int>. Acesso em: 12 maio.2016

Análise de Resultado do jogo de negocios da FGV. Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/index?nv=periodoGlobal&vv=8&tv=int>. Acesso em: 12 maio.2016

Análise de Resultado do jogo de negocios da FGV. Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/resumo>. Acesso em: 12.maio.2016

ANTÔNIO, César. **Introdução à administração**. 2º ed. São Paulo: Editora Atlas, 1991.

BOHLANDER, G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2003.

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-survives-first-contact-with-customers-%E2%80%93-business-plans-versus-business-models/>> Acesso em: 25 março. 2016.

CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: O novo papel dos recursos humanos nas organizações**- 3ª ed. - Rio de Janeiro: Elsevier, 2010

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Recursos Humanos: o capital humano das organizações**. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Gerenciando Pessoas**. 4. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003

_____. **Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Introdução à teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

_____. **Planejamento, recrutamento e seleção de pessoal: Como agregar talentos à Empresa.** São Paulo: Atlas, 1999.

_____. **Administração em novos tempos.** 2ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

LACOMBE, Francisco José Masset. **Recursos Humanos: princípios e tendências.** 1ª ed. São Paulo: Saraiva, 2005.

LUCENA, Maria Diva da Salette. **Planejamento de Recursos Humanos.** 1ª ed. São Paulo: Atlas, 1999.

FLEURY, Maria Tereza Leme. **Informativo da Fundação Carlos Alberto Vanzolini – Departamento de Engenharia de Produção – Escola Politécnica – USP.** São Paulo: Fundação Vanzoline, 2005.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à revolução digital.** 5ª Ed. São Paulo: Atlas, 2005.

_____. **Introdução à administração.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

_____. **Introdução à administração.** 5ed. São Paulo: Atlas, 2000.

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

MEGGINSON, Leon C.; MOSLEY, Donald. **Administração: conceitos e aplicações.** 4ª ed. São Paulo: Harba, 1998.

MILKOVICH, G. T. **Administração de Recursos Humanos.** São Paulo: Atlas, 2000.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2007.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas.** São Paulo: Atlas, 2001.

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.

RABAGLIO, Maria Odete. **Gestão por Competências - Ferramentas para atração e captação de talentos humanos.** Editora QualityMark, 2008.

_____. **Ferramentas de Avaliação de Performance com Foco em Competências.** Editora QualityMark, 2005.

SILVA, Mario Celso Marcondes e. **Competências e resultados em planejamento estratégico de recursos humanos: um fator diferencial da empresa moderna.** 2ª ed. São Paulo: Qualitymark, 2003.

Taylor, F.W. **Princípios de Administração Científica.** São Paulo: Atlas, 1970.