



Descrição, Análise e Resultados Obtidos da Empresa *4U* no Mercado
de Microcomputadores em Livre Concorrência

Por

Marcelo Tutomu Kanemaru

- Maio / 2010 -

Descrição, Análise e Resultados Obtidos da Empresa *4U* no Mercado
de Microcomputadores em Livre Concorrência

Por

Marcelo Tutomu Kanemaru

Trabalho de Conclusão de Curso
Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização

- Maio / 2010 -

MARCELO TUTOMU KANEMARU

Descrição, Análise e Resultados Obtidos da Empresa *4u* no Mercado
de Microcomputadores em Livre Concorrência

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao FGV Online como pré-requisito para
obtenção da Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização

14 de maio de 2010.

BANCA EXAMINADORA

Prof. Dr. David Lobato

FGV Online

Prof. Dr. José Carlos Franco de Abreu Filho

FGV Online

Prof. Dr. Márcio Rogério Contreras

FGV Online

RESUMO

O presente trabalho de conclusão de curso apresenta a análise do desempenho da empresa 4U, atuante no ramo de produção e venda de microcomputadores, a partir do instante em que o mercado passou a atuar sob a forma de livre concorrência.

Para viabilizar essa análise, simularam-se as condições de um mercado real, com suas variáveis e condicionantes, reproduzidas em um ambiente virtual denominado *Strategy Business Simulation*.

Nesse ambiente, um total de oito empresas disputaram, entre si, o mercado de microcomputadores, procurando uma maior participação nas vendas de seus produtos.

Com esse intuito, cada empresa traçava a sua estratégia de atuação, e, periodicamente, adotava decisões, com vistas a alcançar os objetivos e metas definidos.

Em síntese, essa simulação permitiu a cada participante ter uma breve noção das dificuldades de se gerenciar uma empresa, e o quão complexa é a tomada de decisão, em função da dificuldade de se analisar uma enorme gama de informações, como as limitações do capital disponível, a necessidade de diferenciação dos produtos, a fixação de preços de vendas, a análise do comportamento dos compradores, e a política de *marketing* a ser adotada.

Além dessas variáveis, havia a necessidade de se analisar e identificar as estratégias adotadas pelos concorrentes diretos, o que se mostrou extremamente complexo.

A despeito de todas essas dificuldades, a empresa 4U soube bem definir o seu planejamento estratégico, adotando decisões consistentes, conforme demonstraram os resultados apurados, redundando em um segundo lugar no *ranking* entre as oito empresas concorrentes.

Não obstante o excelente resultado obtido, será elaborado um Plano de Negócios, na área de recursos humanos, visando dar continuidade e sustentabilidade na condução dos negócios desenvolvidos pela empresa 4U.

Sumário

1 . Introdução	7
1.1. Descrição do Caso (<i>Strategy Business Simulation</i>)	7
1.1.1. Produtos fabricados e vendidos	7
1.1.2. Características da fábrica	8
1.1.3. Dados financeiros da empresa	10
1.1.4. Demanda passada	10
1.1.5. Empresas competidoras	12
1.2. A Empresa, a Equipe, a Organização e a Concorrência	13
1.2.1. Mini currículo dos participantes	13
1.2.2. Responsabilidades funcionais dos participantes	14
1.2.3. Apresentação dos concorrentes	15
1.2.4. Descrição das vantagens e desvantagens competitivas	16
1.2.5. Estratégias que deram suporte à atuação da empresa	16
2 . Análise dos Trabalhos	18
2.1. 1° Quadrimestre	18
2.1.1. Objetivos da empresa	19
2.1.2. Estratégia da empresa	19
2.1.3. Práticas adotadas	19
2.1.4. Controles implantados	20
2.1.5. Resultados financeiros do período	21
2.1.6. Problemas encontrados	25
2.1.7. Análise da concorrência	26
2.2. 2° Quadrimestre	28
2.2.1. Objetivos da empresa	28
2.2.2. Estratégia da empresa	29
2.2.3. Práticas adotadas	29
2.2.4. Controles implantados	30

2.2.5. Resultados financeiros do período	31
2.2.6. Problemas encontrados	39
2.2.7. Análise da concorrência	39
3 . Conclusão	41
3.1. Plano de Negócios	41
3.1.1. Análise estratégica do negócio - SWOT	42
3.1.2. Estratégias de operações, de <i>marketing</i> , de RH e financeira	45
3.1.3. Projeções de fluxo de caixa e do DRE	47
4 . Referências	67

1. Introdução

1.1. Descrição do Caso (*Strategy Business Simulation*)

O *Strategy Business Simulation* é um simulador de jogo de negócios que permite reproduzir o ambiente competitivo presente em um mercado de livre concorrência, proporcionando experiências na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios.

No presente caso, a ser tratado neste trabalho de conclusão de curso, os participantes foram divididos em oito equipes, cada qual representando uma empresa que atua no ramo de informática, fabricando e vendendo microcomputadores.

O jogo de negócios foi estruturado de forma que cada equipe deveria tomar um conjunto de decisões gerenciais abrangendo aspectos como preços de venda, investimentos em desenvolvimento, propaganda e promoção, volume de produção, número de trabalhadores a serem contratados, salário médio mensal, benefícios a serem concedidos aos trabalhadores, bem como o nível de participação dos trabalhadores no lucro, a capacidade de montagem da fábrica, empréstimos a serem contraídos, aplicações financeiras a serem realizadas, e dividendos a serem distribuídos aos acionistas.

Cada conjunto de decisões geraria resultados para o período correspondente a um mês virtual, e o jogo de negócios foi implementado para um total de oito períodos, simulando a participação das empresas no mercado durante os meses de janeiro a agosto.

Em cada um desses períodos, as empresas eram avaliadas segundo os critérios de valor da ação, retorno sobre o patrimônio líquido, receita de vendas e lucro total, gerando uma pontuação total, base para ordenar as empresas segundo um *ranking* de classificação.

Para permitir uma situação de plena igualdade, no início do jogo de negócios, todas as oito empresas partiram de condições iniciais idênticas entre si, cada qual produzindo o mesmo tipo e mesmo padrão de equipamento, com o mesmo nível de produção, capital inicial, e mesma participação de mercado.

1.1.1. Produtos fabricados e vendidos

O jogo de negócios foi desenvolvido com empresas hipotéticas que atuavam no ramo de informática, fabricando e vendendo microcomputadores em três diferentes categorias: *desktop*, *notebook* e *workstation*.

O *desktop* é o principal microcomputador produzido e comercializado. Já o *notebook* possui melhor qualidade quanto à utilidade e ao estilo, além de exercer maior atração sobre o comprador. O *workstation* é uma sofisticada estação de trabalho para projetos CAD/CAM.

Cada um desses equipamentos possui características próprias que os tornam bem diferentes entre si, destacando-se o custo unitário de cada um, o potencial de lucratividade, e o grau de utilização de unidade fabril e de horas de mão de obra.

Essas diferenciações entre os equipamentos fez com que tornasse ainda mais complexa a tomada de decisões, pois exigia-se uma análise e definição de uma série de fatores para cada um dos três tipos de microcomputadores.

1.1.2.Características da fábrica

No mês imediatamente anterior ao início da livre concorrência de mercado, a empresa 4U possuía uma capacidade instalada de 900 unidades, que consumiu cerca de R\$ 4,5 milhões, deixando a empresa com dificuldades de capital de giro, tendo que recorrer aos bancos, o que limitou a atividade comercial, em razão da redução em promoção e propaganda.

Essa capacidade instalada sofre uma depreciação à base de 0,8% ao mês, o que corresponde a R\$ 36.000,00 a serem reinvestidos mensalmente, se a empresa deseja manter a sua capacidade instalada de 900 unidades.

Por outro lado, caso a empresa deseje aumentar a sua capacidade instalada, é necessário investir R\$ 5.000,00 para cada unidade adicional de capacidade mensal, que passará a ficar disponível no mês seguinte ao do investimento.

Dependendo do aumento da capacidade instalada, a empresa poderá incorrer em despesas adicionais, que podem se elevar a mais de R\$ 30.000,00 para uma expansão de 100 unidades, ou acima de R\$ 100.000,00, se a expansão for de 200 unidades.

Caso o aumento de capacidade instalada não seja suficiente para atender ao volume de produção, a empresa poderá recorrer a instalações de terceiros, até o limite de 20% da capacidade instalada. Mesmo que a empresa decida pela produção fora da fábrica, deverá utilizar a própria mão de obra disponível. Essa produção intensiva também tem um custo adicional, da ordem de R\$ 500,00 por unidade produzida fora da fábrica.

A capacidade instalada somente poderá ser reduzida em função da depreciação mensal, ou seja, somente se consegue reduzir o parque fabril à taxa mensal de 0,8%.

Outra característica da fábrica é a taxa de utilização de capacidade de fábrica para produzir cada tipo de microcomputador.

Para produzir um *desktop*, utiliza-se 1 unidade de capacidade; para se produzir um *notebook*, utilizam-se 2,5 unidades, e para a fabricação de um *workstation*, utilizam-se 1,2 unidades de capacidade instalada.

Essa taxa de utilização acaba se tornando um grande limitador na definição do volume de produção, posto que não será possível produzir microcomputadores além do limite de capacidade instalada de fábrica, a não ser pela utilização de produção intensiva fora da fábrica, até o limite de 20% da capacidade instalada.

No início das atividades em condições de livre concorrência, a empresa 4U dispunha de um total de 300 trabalhadores, cada um trabalhando 160 horas mensais, com um salário médio de R\$ 480,00, sem benefícios de qualquer natureza, e sem participação nos lucros da empresa.

Considerando-se os encargos trabalhistas, que montam em 100% do salário do trabalhador, isso significa que cada hora de trabalho custa R\$ 6,00 para a empresa 4U.

Ao longo da atividade comercial da empresa 4U, poderão ser concedidos aumentos nos salários médios, nos benefícios, e na participação dos lucros, não se admitindo, em hipótese alguma, a sua redução.

Os trabalhadores poderão ser contratados ou dispensados no começo de cada mês, sem qualquer custo de contratação ou dispensa, desde que os acréscimos ou reduções não excedam a 10% da força de trabalho do mês anterior.

Outra característica é a taxa de utilização de horas de trabalhador para produzir cada tipo de microcomputador. Para produzir um *desktop*, utiliza-se cerca de 50 horas de trabalho produtivo. A produção de um *notebook* exige cerca de 100 horas de trabalho produtivo, enquanto que um *workstation* exige cerca de 200 horas de trabalho produtivo.

Se considerarmos essa taxa de utilização de horas de trabalhador para produzir microcomputador, a limitação de 10% para contratação ou dispensa mostra-se como outro fator limitador do volume de produção, uma vez que a empresa 4U somente poderá aumentar o seu nível de produção em função da quantidade de horas trabalhadas disponíveis no mês.

Excepcionalmente, poderá ser utilizada hora extra, ao custo de uma vez e meia o custo da hora normal, desde que não se ultrapasse o limite de 32 horas extras por mês. Não havendo trabalhadores suficientes para o volume de produção desejado, a produção dos três tipos de microcomputadores será reduzida proporcionalmente.

As horas de mão de obra ociosa, ou seja, a mão de obra não alocada na produção de qualquer microcomputador, será contabilizada como custo de mão de obra indireta.

1.1.3. Dados financeiros da empresa

Atuando há quatro anos no mercado de informática, a empresa 4U iniciou suas atividades com um capital inicial de cerca de R\$ 5 milhões.

No último ano de atividade, a empresa 4U apresentou um lucro total de R\$ 0,8 milhão, ou seja, 16% do capital inicial, dos quais R\$ 0,5 milhão foi distribuído como dividendo aos acionistas, contando com um capital acumulado de R\$ 5.305.703,50.

Para viabilizar a produção de microcomputadores, a empresa 4U investiu cerca de R\$ 4,5 milhões em 900 unidades de capacidade instalada, o que reduziu sensivelmente a sua disponibilidade de capital de giro necessário para operacionalizar os negócios da empresa.

Para suprir essa carência, a empresa poderá fazer uso de empréstimos bancários, pelo prazo de 30 dias, até o limite de 50% do patrimônio líquido da empresa no final do mês anterior. A taxa de juros desses empréstimos depende da taxa de juros em geral, bem como da posição financeira e do desempenho da empresa, debitados no próprio mês de empréstimo. Ao longo de todo o ano anterior ao início do jogo de negócios, a taxa de empréstimo bancário ficou em torno de 3,45% ao mês.

Entretanto, caso a empresa não opte pelo empréstimo bancário, mas acabe apresentando um saldo negativo ao final do mês, automaticamente fará uso de crédito rotativo, porém a uma taxa superior ao do empréstimo bancário, ou seja, em torno de 6% ao mês.

No caso da empresa projetar um saldo positivo ao final do mês, poderá aplicar esses fundos excedentes em papéis comerciais, títulos de curto prazo e títulos do governo. O rendimento médio dessas aplicações financeiras varia de acordo com a conjuntura econômica. No último ano, essas aplicações financeiras renderam cerca de 3% ao mês, creditados dentro do próprio mês de aplicação.

Em qualquer período, a empresa 4U poderá destinar parte ou o total do lucro obtido na distribuição de dividendos para os acionistas. Nesse aspecto, quanto maior e mais consistente for essa distribuição, melhor será o valor da ação da empresa.

No início do jogo de negócios, a empresa 4U possuía 500.000 ações em poder do público, avaliadas pelo preço unitário de R\$ 18,76.

1.1.4. Demanda passada

Os três tipos de microcomputadores são destinados para quatro segmentos do mercado: empresarial, educacional, doméstico e governamental.

O segmento empresarial caracteriza-se por ser um dos principais consumidores de microcomputadores, seja pelo seu potencial gerador de alta lucratividade, seja pelo fato de absorver grandes quantidades de máquinas vendidas, o que o torna um dos principais focos das empresas do ramo de informática.

O segmento educacional tem sua importância vinculada ao fato de que esse tipo de consumidor tende a ser mais leal à marca por um longo período de tempo.

O segmento doméstico consome microcomputadores para utilização em jogos e tarefas educacionais.

Já o segmento governamental demanda um grande volume de aquisições, estimulando uma elevada concorrência entre os fabricantes, o que acaba gerando uma pressão por preços mais baixos.

Tendo por base essas informações, as empresas também dispõem de dados históricos das demandas por microcomputadores dos últimos quatro anos, a seguir reproduzido:

<i>Desktop</i>												
ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
-3	522	472	768	729	613	636	740	903	639	651	536	796
-2	634	540	700	652	514	527	559	681	437	384	279	352
-1	270	315	490	538	455	438	605	747	579	526	374	462
0	359	353	512	454	414	394	450	572	428	399	302	380

<i>Notebook</i>												
ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
-3	114	113	176	172	161	150	193	225	178	172	143	206
-2	177	168	207	202	164	155	190	217	141	139	101	129
-1	96	109	189	218	185	184	248	313	230	241	159	217
0	176	160	245	238	197	187	242	293	234	216	166	233

<i>Workstation</i>												
ano	jan	fev	mar	abr	mai	jun	jul	ago	set	out	nov	dez
-3	0	0	0	0	2	2	4	6	5	7	5	10
-2	9	9	13	13	12	12	14	20	13	12	10	12
-1	10	12	22	24	21	23	31	39	31	33	23	30
0	26	23	38	37	30	33	42	52	40	39	32	42

Da análise histórica da demanda por microcomputadores, percebe-se que a procura por *desktop* tem decrescido gradualmente, enquanto que a demanda pelos demais microcomputadores têm aumentado a taxas significativas, em especial a do *workstation*, que tem crescido cerca de 50% ao ano.

1.1.5. Empresas competidoras

Embora o governo não estivesse satisfeito com a forma como as empresas de informática estavam atuando, com fraca competitividade, pouquíssimos investimentos e preços praticamente idênticos, preferiu limitar o número de empresas concorrentes na indústria de microcomputadores às empresas já existentes, constituindo-se, portanto, em uma forte barreira à entrada de novos concorrentes.

No início da livre concorrência, o mercado de informática contava com oito empresas fabricantes e vendedoras dos três tipos de microcomputadores, todas em plena situação de igualdade, dispondo das mesmas tecnologias disponíveis no mercado internacional, porém, sem empreender qualquer esforço de desenvolvimento e aprimoramento.

Cada empresa dispunha de um capital inicial idêntico, da ordem de R\$ 5.305.703,50, e compartilhavam a mesma participação no mercado de informática. Todas as empresas possuem acesso aos mesmos fornecedores dos insumos dos microcomputadores, que em sua grande maioria são empresas de pequeno porte, que não diversificam seus produtos. Dessa forma, é praticamente equivalente a estrutura de custos dos insumos de todas as empresas competidoras.

No ano anterior, todas as empresas praticamente praticavam os mesmos preços para os mesmos tipos de produtos.

A partir do momento que o mercado passou a atuar sob a forma de livre concorrência, as decisões a serem adotadas no âmbito de cada empresa proporcionarão mudanças na estrutura desse mercado, onde empresas melhor estruturadas com base em estratégias consistentes terão a tendência de expandir a sua participação nesse mercado e, conseqüentemente, auferir melhores resultados.

Dentro desse contexto é que o jogo de negócios permitirá, a todos os participantes, perceber como decisões e estratégias diferentes entre si tendem a produzir resultados diversificados, e como cada decisão poderá gerar um bom ou mau resultado.

1.2. A Empresa, a Equipe, a Organização e a Concorrência

A empresa 4U atua no ramo de informática, fabricando e vendendo três tipos de microcomputadores: *desktop*, *notebook* e *workstation*.

Com a quebra da reserva de mercado de informática, que passou a funcionar sob a forma de livre concorrência, a empresa necessitou redefinir seu referencial estratégico, para se adaptar à nova realidade que se formou.

Com base nas novas estratégias definidas, foram estipulados novos objetivos e metas, com o intuito de melhorar o desempenho da empresa frente às novas regras de mercado estabelecidas.

Nesse novo cenário, tornou-se imprescindível uma gestão mais eficiente e eficaz dos negócios da empresa, que passou a ter empresas efetivamente concorrentes entre si, cada qual buscando ampliar a sua participação no mercado de informática, aquecido e em ampla e crescente expansão.

Para administrar a empresa 4U no novo modelo mercadológico, a alta gerência da empresa passou a ser composta da seguinte forma:

- Presidência e Diretoria de Produção: Vilmar Duarte
- Diretoria de *Marketing*: Marcelo Nascente de Oliveira
- Diretoria Comercial: Jarbas Melo de Cerqueira
- Diretoria de Recursos Humanos: Marcelo Tutomu Kanemaru
- Diretoria Financeira: Cezar Catão

1.2.1. Mini Currículo dos participantes

Cezar Catão é graduado em Mecânica, e atua profissionalmente na área de logística em um grupo siderúrgico.

Jarba Melo de Cerqueira é graduado em Engenharia Aeronáutica, pelo ITA, com Pós-graduação em Administração e Marketing, na FGV. Carreira construída na área de Marketing em empresas como Johnson & Johnson, Kodak e, atualmente, atuando como Gerente Geral da Hollister do Brasil, uma empresa americana do segmento médico-hospitalar.

Marcelo Nascente de Oliveira é graduado em Administração em Empresas, pela Universidade Paulista, Pós-graduação em Marketing, pela Faculdade Mackenzie. Carreira na área bancária, onde atualmente encontra-se na Gerência do Banco Santander Brasil.

Marcelo Tutomu Kanemaru é graduado em Administração, pela Escola Naval. Atuou profissionalmente na Marinha do Brasil e na Receita Federal do Brasil, e, atualmente, trabalha no Tribunal de Contas da União, na área de auditoria pública.

Vilmar Duarte é formado em Técnico Eletrônico, pela ETEP, em Tecnologia da Informática, pela UNICARIOCA, e em término do MBA, em Finanças, pela FGV. Profissional da área de telecomunicações em empresas como NEC, Nextel, Nokia, Ericsson Gestão de Serviços e Huawei, e NCS, empresa de IT. Atuou desde técnico de implantação de centrais telefônicas, supervisão de rede, passando por gerente comercial e gerente de operações. Atualmente, atuando como Consultor Global Sênior de Managed Service, Operações, Estratégia de Redes e de Negócios pela Ericsson do Brasil.

1.2.2. Responsabilidades funcionais dos participantes

Com a quebra da reserva do mercado de informática, a empresa 4U teve que se readaptar à nova realidade, passando a ser gerida com a seguinte composição:

- Presidência e Diretoria de Produção: Vilmar Duarte
- Diretoria de *Marketing*: Marcelo Nascente de Oliveira
- Diretoria Comercial: Jarbas Melo de Cerqueira
- Diretoria de Recursos Humanos: Marcelo Tutomu Kanemaru
- Diretoria Financeira: Cezar Catão

À Presidência, em conjunto com todas as Diretorias, coube o papel primordial de redefinir as estratégias da empresa, frente à nova estrutura do mercado de informática, estruturando o referencial em torno do qual toda a empresa deveria alinhar as suas ações.

A Diretoria de Produção encarregou-se de definir o volume de produção a ser implementado, tendo por base o marco estratégico da empresa e os levantamentos estimativos de vendas esperadas para o mês.

Para essa empreitada, tornou-se imprescindível dimensionar adequadamente a estrutura de capacidade instalada de fábrica, bem como a quantidade de trabalhadores a serem contratados ou dispensados, com o intuito de minimizar os custos decorrentes desses fatores de produção.

Com o objetivo de prover os microcomputadores com um diferencial de qualidade, a Diretoria de Produção também buscou estipular os planos de pesquisa e desenvolvimento dos produtos fabricados, definindo os investimentos necessários para tal intento.

A Diretoria de *Marketing* ficou com a responsabilidade de definir os planos de promoção e propaganda necessários para dar divulgação e estimular as vendas dos microcomputadores.

Para a Diretoria Comercial, ficou a atribuição de dimensionar o volume de vendas esperado para cada período, informação de extrema importância para o Departamento de Produção definir o quantitativo de produtos a serem produzidos.

Ficou também a responsabilidade por definir os preços de venda dos microcomputadores, em conjunto com a Diretoria Financeira, buscando o equilíbrio orçamentário e financeiro necessário para dar suporte às atividades negociais da empresa.

A Diretoria de Recursos Humanos buscou dimensionar o quadro de trabalhadores necessários à produção programada, definindo os treinamentos necessários, bem como negociando os salários e os benefícios a serem concedidos aos funcionários, ficando ainda com a atribuição de definir a participação dos trabalhadores nos lucros da empresa, como um estímulo à produção.

À Diretoria Financeira coube harmonizar as necessidades das diferentes Diretorias com o orçamento da empresa, compatibilizando as disponibilidades de caixa com os diversos custos e investimentos pleiteados, o que se mostrou uma tarefa extremamente complexa.

1.2.3. Apresentação dos concorrentes

Com a quebra da reserva de mercado de informática, oito empresas passaram a competir, entre si, na venda de microcomputadores. Todas iniciaram as suas atividades em situação de plena igualdade, o que nos permite inferir que, aquela que obtiver uma melhor eficiência e eficácia na gestão de seu negócio, alcançará um melhor posicionamento e participação no novo mercado.

Vários são os artifícios utilizados para essa empreitada. Pode ser pela redução no preço de venda, para poder elevar o volume de vendas e, conseqüentemente, a receita total de vendas. Pode ser pelo investimento maciço em promoção e propaganda, dando maior visibilidade ao produto, o que proporcionará maiores vendas.

Há ainda a alternativa de se investir em pesquisa e desenvolvimento, de modo a oferecer produtos de qualidade, permitindo negociar os microcomputadores com preços mais interessantes. Ou pode ser a combinação de todos esses e outros artifícios, situação que se mostra como o caminho mais sensato a se perseguir.

Entretanto, o desafio está em saber dosar o quanto investir a mais em um caminho do que em outro, e esse mix de alternativas é que revelará, ao final do jogo de negócios, a empresa que apresentou a melhor estratégia balanceada, gerindo mais eficientemente o seu negócio.

1.2.4. Descrição das vantagens e desvantagens competitivas

Primeiramente, terá grande vantagem competitiva a empresa que souber dimensionar adequadamente a estimativa de vendas em cada período.

Sabe-se que essa estimativa de vendas é o passo inicial de todo o planejamento operacional, pois esse dado subsidiará o volume de produção a ser implementado.

Uma estimativa bem calibrada permitirá um investimento adequado em capacidade de fábrica, bem como permitirá contratar o número de trabalhadores em quantidade necessária, desonerando a empresa dos custos de mão de obra ociosa ou de produção intensiva.

Devido ao alto valor de investimento em capacidade de fábrica, representará uma grande vantagem competitiva o fato de gerenciar adequadamente o baixo capital de giro disponível.

Saber administrar esse capital, fundamental para dar suporte a toda atividade negocial, será um grande diferencial para a empresa que conseguir esse intento.

A descapitalização implicará em sucessivos empréstimos ou uso de crédito rotativo, incorrendo em despesas que acabarão por reduzir ainda mais o capital de giro da empresa.

Um dos grandes segredos na gestão empresarial é saber como se movimentam os seus concorrentes, razão pela qual a aquisição de informações de mercado, como preços praticados, *market share*, investimentos em promoção e propaganda, e em pesquisa e desenvolvimento, dentre outras informações, acaba se tornando em uma vantagem competitiva para quem as detém, pois permite-lhe adotar ações imediatas em resposta às ações dos principais concorrentes.

Quem não dispõe de capital em caixa suficiente para adquirir essas informações, ou para promover os adequados investimentos em pesquisa e desenvolvimento, ou em promoção e propaganda, acaba saindo em desvantagem em relação aos seus concorrentes, amargando resultados cada vez mais insuficientes para se manter em condições de se posicionar adequadamente no mercado.

1.2.5. Descrição das estratégias que deram suporte à atuação da empresa

Em um primeiro momento, a 4U adotou a estratégia de redução de preços, aliada a uma política de investimento em promoção e propaganda, visando aumentar o seu *market share* nos três tipos de microcomputadores.

Essa escolha tinha por objetivo fidelizar os clientes habituais, consumidores dos produtos da empresa 4U, bem como atrair clientes volúveis, que ainda não possuíam uma marca preferida, e que buscavam, no mercado, o produto que tivesse bom preço, qualidade e disponibilidade.

Além disso, a empresa procurou investir em pesquisa e desenvolvimento de produtos, visando dotar os microcomputadores, a médio prazo, da qualidade indispensável que é requerida para esse tipo de mercado.

A ideia era desenvolver um plano de investimentos crescentes em pesquisa e desenvolvimento, o que tornaria os microcomputadores da 4U com um diferencial em relação aos dos concorrentes.

Não obstante essas ações, houve preocupação com o investimento em capacidade de fábrica instalada, necessária para atender à demanda que se apresentava crescente.

Além disso, a empresa 4U decidiu por manter a política de distribuição de dividendos aos acionistas, com o intuito de manter em alta o valor de ação da empresa, um dos critérios de avaliação no jogo de negócios.

2. Análise dos Trabalhos

2.1. 1º Quadrimestre

No primeiro quadrimestre, a empresa 4U obteve um bom desempenho, ocupando a 1ª colocação no *ranking* das empresas em janeiro e fevereiro, caindo para 2º lugar, em março, e 3º colocado, em abril.

Nesse contexto de avaliação de desempenho da empresa, a 4U decidiu priorizar *Valor de Mercado* e *Receita de Vendas*, atribuindo peso 3 nesses quesitos de avaliação, em detrimento dos fatores *Retorno sobre Patrimônio Líquido* e *Lucro Total*.

Embora os objetivos para o quadrimestre estivessem bem definidos, houve algumas falhas no planejamento operacional da empresa, em especial se considerarmos a atuação da empresa a médio e longo prazo.

Isso porque houve uma preocupação excessiva em não incorrer em despesas que não fossem imediatamente necessárias, embora essa decisão pudesse trazer reflexos na empresa a médio prazo.

Exemplificando essa constatação, temos a questão da distribuição de dividendos aos acionistas. Embora, a curto prazo, fosse interessante mantermos a decisão de distribuir dividendos, pois refletiria positivamente na avaliação do *Valor de Mercado* da empresa, essa decisão trouxe dificuldades nos meses seguintes para a 4U, pois reduziu sensivelmente a disponibilidade de caixa, necessário para cobrir os necessários investimentos em promoção e propaganda, e em pesquisa e desenvolvimento.

Outra evidência da falha de planejamento a médio e longo prazo está na questão de dimensionar adequadamente a capacidade de máquina instalada na fábrica. Preocupados em não incorrer em despesas desnecessárias, deixamos de investir o necessário para expandir o parque fabril, medida que se mostrou necessária no momento em que percebemos que a empresa não tinha condições de produzir o que seria necessário para atender à estimativa de vendas previstas.

Detectados esses erros, a empresa procurou promover os ajustes necessários, com o intuito de sanar as deficiências encontradas, e, apesar de não serem suficientes para reverter o processo de declínio na avaliação da empresa, caindo do 1º lugar, nos dois primeiros meses do ano, para o 3º lugar, no fechamento do 1º quadrimestre, foram providenciais para dar continuidade às atividades da empresa, no 2º quadrimestre.

2.1.1. Objetivos da empresa

O objetivo da empresa 4U, no primeiro quadrimestre, é, prioritariamente, possuir uma expressiva quantidade de vendas nos três tipos de microcomputadores, conjugando uma política de preços atrativos, com uma campanha publicitária eficiente, e sempre primando pelo desenvolvimento dos produtos, conferindo-lhes elevado padrão de qualidade e tecnologia. Alcançando resultados expressivos, a empresa também pretende elevar o seu valor patrimonial, de modo a ter valorização no valor de suas ações.

Nesse quadrimestre, a empresa 4U relegou, a um segundo plano, os objetivos de alcançar elevado retorno sobre o patrimônio líquido, bem como maximizar os lucros totais da empresa.

2.1.2. Estratégia da empresa

A estratégia da empresa é ser líder de mercado na área de informática, com ampla participação em volume de vendas de microcomputadores, dotados de elevado padrão de qualidade, decorrente de um programa consistente de pesquisa e desenvolvimento. Além de uma política de preços justa e coerente com o produto oferecido, a empresa 4U ampliará a sua participação no mercado por intermédio de uma maciça campanha de promoção e propaganda, divulgando a excelência dos produtos desenvolvidos pela 4U.

2.1.3. Práticas adotadas - políticas de produção, marketing, e comercial, e RH

Iniciamos a produção, neste ano, em janeiro, com uma capacidade de máquina de 900 unidades, e planejando praticamente mantê-la em fevereiro, com 902 unidades. Para março, aumentou-se a capacidade de produção para 1.000 unidades, e 1.050 para abril, com o objetivo de atender à previsão projetada de vendas.

Foi adotada uma política de marketing com fortes investimentos, principalmente nas linhas de *notebooks* e *workstations*, acompanhando a tendência do mercado. A quantidade de unidades produzidas foi dimensionada de acordo com a demanda do mercado, sem a necessidade de grandes estoques ou falta de produtos disponíveis para vendas.

Com o fim da reserva de mercado neste segmento, a empresa 4U decidiu adotar um posicionamento de preços que pudesse proporcionar uma atratividade em relação aos preços anteriormente aplicados, porém, sem comprometer o faturamento e a lucratividade da empresa.

Dessa forma, partimos com uma redução linear de 1% nos preços de venda de todas as linhas de produtos *desktops*, *notebooks* e *workstations*.

Esse patamar de preços foi mantido no mês de fevereiro, sofrendo sucessivos aumentos nos meses de março e abril, tanto em razão da expectativa de aumento da demanda de mercado, quanto pela nossa necessidade de gerar caixa, para sustentar o crescimento da nossa capacidade de produção.

A empresa 4U, na área de recursos humanos, buscou dimensionar o seu quadro de pessoal ao nível de produção planejado, procurando minimizar os custos com horas-extras ou com mão de obra indireta, tendo contratado, no 1º quadrimestre, a quantidade de trabalhadores, conforme detalhado a seguir:

- janeiro: 290 trabalhadores;
- fevereiro: 319 trabalhadores;
- março: 351 trabalhadores; e
- abril: 355 trabalhadores.

Como uma das estratégias da empresa era investir na fábrica, aumentando a sua capacidade de máquina instalada, para atender à demanda crescente pelos produtos, optou-se, neste primeiro quadrimestre, em não modificar a política salarial então vigente, mantendo-se o salário médio do pessoal em R\$ 480,00, e sem participação dos trabalhadores nos lucros da empresa.

Em compensação a essa política salarial inalterada, optou-se por conceder benefícios aos trabalhadores, sob a forma de planos de saúde.

A prioridade da Diretoria de Finanças foi de prover informações que a empresa precisava para tomar decisões saudáveis, bem como monitorar os resultados financeiros das operações. Neste sentido, a atenção à geração de valor e à disponibilidade de caixa foi fundamental.

2.1.4. Controles implantados

Baseado no histórico dos anos anteriores de sazonalidades, desenvolveu-se um simulador destinado a alinhar caixa, estoque, quantidades a produzir, venda esperada, e força de trabalho necessária.

Para um acompanhamento efetivo dos preços adotados, juntamente com os demais investimentos de propaganda e promoções, e pesquisas e desenvolvimento, foi montada uma planilha de controle mensal, mostrando a evolução dessas variáveis, e os resultados obtidos, em termos de vendas efetivamente ocorridas e demanda real (venda mais venda perdida).

Adicionalmente, foi adotado um acompanhamento geral da empresa, montado pela Diretoria Financeira, por meio do qual vemos os resultados globais da empresa (DRE e Balanço), obtidos com a política comercial adotada.

Este acompanhamento permitiu identificar se haveria custo excessivo com contratação de “produções intensivas” ou horas extras, bem como o lucro que seria atingido.

Não menos importante é a possibilidade de estimar, por meio da simulação, os resultados do período e o comportamento da conta caixa. A previsão de disponibilidade de caixa dá suporte à decisão de investimento em capacidade, distribuição de dividendos e aplicações. Por outro lado, o demonstrativo de resultados, mesmo como estimativa, auxilia na identificação de fatores de custo que merecem atenção e que podem ser trabalhados para otimizar o lucro e a geração de caixa.

2.1.5. Resultados financeiros do período

O período iniciou com uma forte posição de caixa em janeiro. Esta posição permitiu realizar investimentos em capacidade e pagamento de dividendos.

Em função das estratégias adotadas, a receita de vendas no período apresentou crescimento em todos os meses, ao passo que o lucro operacional e líquido tiveram melhor resultado em janeiro e abril, havendo significativa baixa em fevereiro e março, devido principalmente a uso de produção intensiva e, em parte, pelas despesas de aumento de capacidade.

No mês de fevereiro, incorremos em uso de crédito rotativo, devido a um volume de aplicações mal-dimensionado. Este problema foi corrigido nos meses seguintes.

A proposta é de aplicar o dinheiro que ficaria parado em caixa a cada mês, tomando o cuidado de não exceder as possibilidades e incorrer novamente em uso de crédito rotativo.

Até o mês de março, o lucro líquido gerado foi integralmente distribuído na forma de dividendos. A Diretoria Financeira propôs à empresa limitar a distribuição de dividendos a partir de abril, para recompor a posição de caixa.

A Diretoria de *Marketing*, em conjunto com a política das demais Diretorias, manteve o foco principal em produtos com maior receita de venda para a empresa, e retorno em valor de mercado, com base nos crescentes investimentos em propaganda e promoção nos 03 itens, sem aumentos relevantes no preço de venda.

A Diretoria Comercial estabeleceu uma política comercial totalmente conectada às demais estratégias adotadas pela empresa.

Dessa maneira, os preços adotados estavam alinhados com a política de *marketing*, com crescentes investimentos em propaganda e promoções nas três linhas de produto, bem como em linha com nossa política financeira e de manufatura, fazendo frente à nossa necessidade de aumento da capacidade produtiva, distribuição de dividendos, e consequente necessidade de geração de caixa.

A Diretoria de Finanças, em linha com as demais Diretorias da empresa, focou no aumento da receita de vendas, com investimentos em capacidade (mesmo com uso de alguma capacidade intensiva), e valor de mercado (através da distribuição de dividendos), mesmo que, em certa medida, esta estratégia desfavoreça o lucro total e a rentabilidade sobre o patrimônio líquido.

A Diretoria de RH teve como objetivo primordial dimensionar adequadamente o quantitativo de trabalhadores ao nível de produção programada.

No entanto, no primeiro quadrimestre, identificamos pagamentos de horas extras de trabalhadores, decorrentes da necessidade de horas de trabalho ter sido superior ao total de horas disponibilizado à produção, conforme constatamos no quadro a seguir:

Mês	Nível de produção programada	Horas de trabalho necessárias	Trabalhadores contratados	Horas de trabalho disponibilizadas	Pagamento de horas-extras
Janeiro	307 desktops 213 notebooks 52 workstations	47.050 horas	290	46.400 horas	R\$ 1.950,00
Fevereiro	304 desktops 227 notebooks 67 workstations	51.300 horas	319	51.040 horas	R\$ 780,00
Março	343 desktops 260 notebooks 65 workstations	56.150 horas	351	56.160 horas	R\$ 450,00
Abril	358 desktops 264 notebooks 69 workstations	58.100 horas	355	56.800 horas	R\$ 3.900,00

Da análise empreendida nos números do primeiro quadrimestre, verificamos que a empresa incorreu em um total de R\$ 7.080,00 em custos com horas extras, fruto da insuficiência de trabalhadores contratados frente à necessidade de horas de trabalho adequada ao nível de produção programada.

Como a estratégia da empresa foi focar mais em valor de mercado (peso 3) e receita de venda (peso 3) do que retorno sobre o patrimônio líquido (peso 2) e o lucro total (peso 2), a Diretoria de Produção, quando se fez necessário, utilizou-se de força de trabalho extra (terceiros contratados) para a produção do determinado no período. Outro ponto importante foi a questão do estoque, que, quanto menor fosse, maior seria o retorno sobre o patrimônio, e, por isto, houve uma preocupação em ter o mínimo de estoque, mesmo que isto tenha significado a perda de algumas vendas.

Na visão da Presidência da 4U, cada Diretoria trabalhou com o forte propósito de atender à estratégia traçada pela empresa, tendo o Diretor Financeiro como o grande divisor de águas na análise dos recursos e alinhamento com as demais Diretorias, com o objetivo de “trazê-los aos trilhos” em cada desvio do foco e tentativa de planejamento individual.

Na visão da Diretoria de *Marketing*, obtivemos resultados satisfatórios com base na política de *marketing* adotada em conjunto com as ações das demais Diretorias. Incrementamos um aumento na linha de Propaganda e Promoção para *notebooks* e *workstations*, para uma conquista de maior *market share*, alinhado à quantidade de itens produzidos de acordo com a demanda. O relatório disponibilizado pela Diretoria Comercial demonstra o nosso investimento superior a 10% em todos os itens e seu faturamento detalhado.

Para a Diretoria Comercial, os resultados de vendas obtidos, com base na estratégia comercial, foram satisfatórios e alinhados com os objetivos gerais da empresa, em termos de aumento da receita e geração de caixa, que possibilitassem o aumento da capacidade produtiva, bem como a distribuição de dividendos aos acionistas.

Dessa forma, nosso crescimento de vendas, em relação ao mês anterior, foi de 4,4% em fevereiro, 13,5% em março, e 4,9% em abril, e nossa lucratividade bruta também evoluiu positivamente, sendo 32,6% em janeiro, 32,9% em fevereiro, 33,4% em março, e 34% em abril, conforme abaixo:

	Jan	Fev	Mar	Abr
Crescimento de Vendas	-	4,4%	13,5%	4,9%
% Lucratividade Bruta	32,6%	32,9%	33,4%	34,0%

Outro ponto a comentar em relação ao faturamento, foram as vendas perdidas nas linhas de produto nos meses de fevereiro, março e abril, fato que buscamos corrigir por meio de uma estratégia de aumento contínuo da nossa capacidade de produção ao longo dos meses.

Para a Diretoria de Finanças, com exceção da situação de uso de crédito rotativo em fevereiro, os resultados constatados estão em linha com a política de finanças e as respectivas prioridades estabelecidas.

Para a Diretoria de RH, apesar da empresa 4U não ter conseguido zerar os custos com horas-extras, deve-se ressaltar que a escolha ainda foi menos prejudicial do que se fosse incorrer em mão-de-obra ociosa, visto que o custo de cada hora-extra é de R\$ 3,00, enquanto que o custo de cada hora ociosa é de R\$ 6,00.

A despeito dessas constatações, verifica-se que o dimensionamento de trabalhadores a contratar ficou próximo do necessário para atender à produção, devendo, no próximo quadrimestre, ser aprimorado o uso dos controles adotados para a área de recursos humanos.

Para a Diretoria de Produção, tivemos perdas de vendas nos três últimos meses. Entretanto, mantivemos o foco em atender à estratégia geral da empresa e o alinhamento com as outras Diretorias.

O resultado geral foi bastante satisfatório, principalmente devido ao planejamento para maio e para todo o próximo quadrimestre.

Segundo a Presidência da 4U, os resultados foram muito satisfatórios e alinhados ao objetivo principal da empresa, à estratégia e à busca da liderança no mercado.

Segundo a Diretoria de *Marketing*, obtivemos resultados satisfatórios, conquistando a liderança nos meses de janeiro e fevereiro, e ficando em segundo e terceiro lugar nos meses de março e abril, respectivamente. A perda de posições foi gerada principalmente devido à perda de vendas, em que iremos corrigir através dos ajustes de investimentos em Propaganda e Promoção e política de preços, de acordo com a capacidade da empresa.

Sob a ótica da Diretoria Comercial, de um modo geral, a empresa obteve resultados bastante positivos em relação aos objetivos traçados.

Com o aumento da nossa capacidade de produção, um novo posicionamento de preços e uma adequação dos investimentos em *marketing*, estamos buscando corrigir o problema das vendas perdidas que afetaram nossos resultados nos meses de março e abril e, dessa forma, buscar retomar a liderança desse mercado.

Para a Diretoria de Finanças, a empresa trabalhou em linha com as estratégias inicialmente traçadas, e tem apresentado bom resultado frente à concorrência, sendo reconhecida como a melhor empresa no mercado nos meses de janeiro e fevereiro, e ficando na segunda e terceira posição em março e abril, respectivamente.

A perda de posições nos dois últimos meses é um alerta.

De fevereiro a abril, houve volume significativo de vendas perdidas, denotando a necessidade de ajuste fino entre investimentos em capacidade instalada (com a devida antecedência), política de preços e investimentos em propaganda em promoção (que devem estar em linha com o que podemos oferecer no mercado).

Segundo a Diretoria de RH, partindo da visão restrita do setor de recursos humanos para uma visão mais ampla da empresa, constata-se que o número de trabalhadores contratados foi um dos fatores que limitou o volume de produção, em especial nos meses de março e abril, períodos em que a demanda apresentou uma significativa elevação.

Se considerarmos essa variável em conjunto com a capacidade de máquina instalada, identificamos os motivos que determinaram a fixação de volumes de produção abaixo do desejável, e que resultaram nas perdas de vendas verificadas no primeiro quadrimestre.

Para o segundo quadrimestre, torna-se imprescindível dimensionar adequadamente a quantidade de máquinas instaladas e o quantitativo de trabalhadores a serem contratados, de forma que não tenhamos que reduzir os volumes de produção, permitindo-nos ampliar nosso *market share*, sem incorrer em perdas de vendas.

Para a Diretoria de Produção, o foco foi dado em aumento da receita de vendas (com investimentos em capacidade e uso de alguma capacidade intensiva), e valor de mercado (através da distribuição de dividendos), mesmo não obtendo um lucro substancialmente atrativo.

2.1.6. Problemas encontrados

Um dos problemas que a empresa 4U enfrentou decorreu da própria estratégia traçada para o período. Visando obter uma boa classificação no *ranking* das empresas, decidiu-se por priorizar a receita de vendas e o valor de mercado da empresa.

Nesse contexto, em janeiro, para a obtenção de uma expressiva receita de vendas, reduzimos os preços dos três tipos de microcomputador, e dimensionamos a produção em função da previsão de vendas para o período, além dos investimentos em promoção e propaganda, com o intuito de atrair o público consumidor.

Tivemos ótimos resultados no mês de janeiro e fevereiro, mas descuidamos de nos preparar para os períodos subsequentes, onde havia a previsão de aumento expressivo da demanda. Não programamos a expansão de capacidade de máquina instalada, e nem o possível aumento da quantidade de trabalhadores, dois fatores que limitam o volume de produção.

Alia-se a esse fato a escolha de distribuir elevados valores na forma de dividendos para os acionistas. Embora essa decisão trouxesse excelentes resultados para a elevação do valor de mercado da empresa, por outro lado, comprometeu a nossa disponibilidade de caixa, limitando os investimentos em capacidade instalada de fábrica, em promoção e propaganda, e em pesquisa e desenvolvimento dos produtos.

Embora essas decisões tenham trazido excepcionais resultados nos dois primeiros meses do ano, o que nos proporcionou o 1º lugar no *ranking* entre as empresas, percebemos que a médio e longo prazo comprometeram o desenvolvimento da empresa.

Ficamos com pouca disponibilidade em caixa, limitando a nossa capacidade de investimento, e perdemos vendas nos meses de fevereiro, março e abril, em razão de não termos pensado, logo no início do ano, em expandir a capacidade de fábrica, para dar suporte a volumes maiores de produção.

Esses efeitos foram sentidos já a partir do mês de março, refletindo em nossa classificação geral entre as empresas, momento em que perdemos a 1ª colocação, caindo para 2º e 3º lugar, no final do quadrimestre.

2.1.7. Análise da concorrência

Nesse 1º quadrimestre, juntamente com a empresa 4U, destacaram-se as empresas *Company 1*, *Company 7* e *Company 8*, os quais permaneceram disputando a liderança até o fim do quadrimestre.

No tocante à política de preços, percebemos que as empresas *Company 1* e *Company 8* mantiveram os seus preços de venda estáveis, sem alterá-los em relação ao ano anterior, mantendo-os nos mesmos patamares anteriores à quebra da reserva de mercado. Isso demonstra que essas duas empresas focaram as suas estratégias em outros aspectos, como investimentos em promoção e propaganda, e pesquisa e desenvolvimento.

Já a empresa *Company 7* reduziu seus preços de venda, mantendo-os abaixo da média praticada no mercado, o que se transformou em um atrativo para os seus produtos, demonstrando que essa empresa, assim como a 4U, procurou utilizar, dentro de suas estratégias, o fator preço de venda como um diferencial nos produtos oferecidos.

Observando o comportamento do mercado em termos de participação das empresas nas vendas, verificamos que a *Company 8*, a partir do mês de abril, passou a focar o seu negócio nos produtos *notebook* e *workstation*, abandonando a produção de *desktop*.

Essa decisão é facilmente verificável, na medida em que essa empresa, a partir de abril, passou a ter o maior *market share* nas linhas de *notebook* e *workstation*, com 0% de participação na linha de *desktop*.

Já as empresas 4U, *Company 1* e *Company 7* tiveram participações no mercado muito próximas entre si, com pequenas variações entre si, o que evidencia o alto grau de concorrência verificado entre as empresas participantes.

No que diz respeito à formação de estoques de produtos, verificamos que a empresa *Company 1* iniciou suas atividades com a formação de um alto volume de *desktop* em estoque, talvez como uma estratégia para posterior venda, no momento em que a demanda fosse ser bem maior, evitando-se, com isso, a eventual perda de vendas. Nos demais períodos e nos demais itens de microcomputador, a *Company 1* manteve estoque razoável, sem comprometer os resultados da empresa.

A empresa 4U, *Company 7* e *Company 8* mantiveram estoques relativamente baixos em todos os 3 tipos de microcomputador, ao longo do 1º quadrimestre, o que demonstra a preocupação dessas empresas em não incorrer em despesas com estocagem.

Em termos de volume de vendas perdidas, a empresa 4U foi a que teve o maior prejuízo, pois apresentou expressivas vendas não realizadas em *desktop*, nos meses de fevereiro, março e abril. Essas perdas decorreram exatamente pela falta de preocupação, já no mês de janeiro, em não se programar para expandir o parque fabril, preparando a empresa para o aumento no volume de produção.

A empresa *Company 8* apresentou perda de vendas em *desktop* a partir de março, justamente em razão de mudanças em sua estratégia, quando passou a se dedicar na produção de *notebooks* e *workstations*, deixando de fabricar e comercializar *desktops*.

As empresas *Company 1* e *Company 7* não apresentaram vendas perdidas significativas ao longo do 1º quadrimestre, e juntamente com a *Company 8*, demonstraram a eficiência no seu planejamento de produção.

Por fim, analisando o Lucro Líquido de cada período, identificamos que a empresa *Company 1* manteve seu desempenho de forma estável e consistente, assegurando o capital de giro necessário para conduzir eficientemente o seu negócio, razão pela qual acabou se tornando a líder no *ranking* das empresas.

Por outro lado, a 4U, juntamente com a *Company 7* e *Company 8*, apresentaram resultados positivos, porém, de forma variável, oscilando entre altos e baixos, o que pode ter comprometido eventual constituição de capital de giro, prejudicando os investimentos que seriam necessários para alavancar os seus respectivos negócios.

2.2. 2º Quadrimestre

No segundo quadrimestre, a empresa 4U manteve o bom desempenho do 1º quadrimestre, ocupando a 2ª colocação no *ranking* das empresas em maio e julho, ficando em 3º lugar, em junho e agosto, e conseguindo o 2º lugar ao final do jogo de negócios.

Nesse novo contexto de avaliação de desempenho da empresa, e considerando os resultados obtidos no 1º quadrimestre, a 4U decidiu priorizar *Lucro Total* e *Receita de Vendas*, atribuindo peso 3 nesses quesitos de avaliação, em detrimento dos fatores *Retorno sobre Patrimônio Líquido* e *Valor de Mercado*, que receberam peso 2.

Nesse quadrimestre, fomos surpreendidos por uma demanda inferior ao que foi previsto, o que fez com que a empresa 4U não conseguisse auferir os resultados esperados, ficando com produtos em estoque.

Essa situação de produtos em estoque, que acabou gerando despesas com estocagem, aliada à redução no valor de receitas, decorrentes da queda na demanda, levaram a empresa 4U a ter resultados abaixo do esperado, trazendo reflexos na sua avaliação e no não atingimento da 1ª colocação no *ranking* geral das empresas.

Detectadas essas inconsistências na estimativa das vendas, a tendência é que a empresa consiga reverter esse quadro, ajustando o seu volume de produção ao novo nível de demanda, bem com eliminando o estoque de produtos com as vendas programadas.

2.2.1. Objetivos da empresa

O objetivo da empresa 4U, no segundo quadrimestre, apresentou alteração em relação ao primeiro quadrimestre. Continuamos priorizando a obtenção de receita de vendas, buscando otimizar o preço de venda com volume de produção, de modo a não incorrerem em vendas perdidas, sem esquecermos os necessários investimentos em promoção e propaganda, bem como em pesquisa e desenvolvimento.

Passamos a priorizar, também, o lucro total, buscando maximizar a receita de vendas, e sendo o mais criterioso e cuidadoso nas despesas e custos a serem incorridos, de modo a se maximizar o lucro final.

Deixamos de priorizar o valor de mercado da empresa, pois o pagamento de dividendos trouxe reflexos prejudiciais na composição da disponibilidade de caixa, bem como continuamos a dar menor ênfase no retorno sobre o patrimônio líquido.

2.2.2. Estratégia da empresa

Dando continuidade à estratégia definida no primeiro quadrimestre, a empresa 4U busca ser líder de mercado na área de informática, com ampla participação em volume de vendas de microcomputadores, dotados de elevado padrão de qualidade, decorrente de um programa consistente de pesquisa e desenvolvimento. Além de uma política de preços justa e coerente com o produto oferecido, a empresa 4U pretende ampliar a sua participação no mercado por intermédio de uma maciça campanha de promoção e propaganda, divulgando a excelência dos produtos desenvolvidos pela 4U.

2.2.3. Práticas adotadas - políticas de produção, *marketing* e comercial, e RH

Iniciamos a produção, neste segundo quadrimestre, com uma capacidade de máquina de 1.111 unidades, e a variamos, em função da demanda, passando para 1.090 unidades, em junho, 1.103 unidades, em julho, e 1.074 unidades, em agosto.

Em continuidade à política de *marketing* adotada no primeiro quadrimestre, optou-se por realizar fortes investimentos, principalmente nas linhas de *notebooks* e *workstations*, acompanhando a tendência do mercado, fixando-se a quantidade de unidades produzidas de acordo com a demanda do mercado, sem a necessidade de grandes estoques ou falta de produtos disponíveis para vendas, visando um aumento maior de lucro, *market share* e ajuste da capacidade produtiva, de acordo com a demanda, combinada com uma política de preços estáveis, sem grandes aumentos durante os meses, e uma política de investimentos em propaganda e promoção.

Em linha com essa estratégia de crescimento, buscamos aumentar nossa capacidade produtiva, fazendo frente ao crescimento de demanda projetado, bem como eliminando o problema de vendas perdidas, que foram frequentes durante o primeiro quadrimestre.

Ainda dentro dessa estratégia, porém, visando mitigar os problemas das vendas perdidas, que poderia vir a se agravar com o aumento da demanda previsto em função da sazonalidade dos anos anteriores, adotamos pequenos aumentos nos preços das três linhas de produtos, que ficaram com seus preços ligeiramente acima da média de mercado.

Nos dois últimos meses do 2º quadrimestre, com os resultados dos meses de maio e junho não correspondendo ao crescimento previsto, esta política de crescimento de preços foi revista, buscando reverter a queda ou o crescimento abaixo do esperado no volume de vendas, que resultou em um aumento, também além do previsto, em nossos estoques de produtos acabados.

A empresa 4U, na área de recursos humanos, continuou buscando dimensionar o seu quadro de pessoal ao nível de produção planejado, procurando minimizar os custos com horas-extras ou com mão de obra indireta.

Em função da mudança nas estratégias da empresa, que passou a priorizar o lucro total e a receita de vendas, optou-se, no segundo quadrimestre, em continuar pela não modificação da política salarial então vigente, mantendo-se o salário médio do pessoal em R\$ 480,00, e sem participação dos trabalhadores nos lucros da empresa.

Seguindo a mesma linha adotada no primeiro quadrimestre, optou-se por continuar concedendo benefícios aos trabalhadores, sob a forma de planos de saúde, como forma de compensação pela não modificação da política salarial.

A mão de obra foi planejada e contratada para acompanhar a demanda, com 369 trabalhadores, em maio, 364 trabalhadores, em junho, 383 trabalhadores, em julho, e 359 trabalhadores, em agosto.

Em todos os meses, utilizamos terceiros para aumentar a força de mão de obra, para que a demanda fosse atendida a contento. Entretanto, houve meses com geração de estoque, em razão da redução da demanda frente ao que foi projetado.

A prioridade da Diretoria de Finanças manteve-se em prover informações para dar suporte às decisões conjuntas das diferentes Diretorias da empresa.

2.2.4. Controles implantados

Baseado no histórico dos anos anteriores de sazonalidades, desenvolvemos um simulador que poderia alinhar caixa, estoque, quantidades a produzir, venda esperada e força de trabalho necessária.

Foram criadas planilhas de controle pela Diretoria Comercial e Financeira, onde demonstraram as evoluções mensais em todos os itens avaliados, servindo essas informações como subsídio para as decisões de preço, promoção e propaganda, pesquisa e desenvolvimento, visando o maior lucro e participação de mercado.

Com o objetivo de acompanhar a execução da estratégia definida, foram criadas planilhas, demonstrando a evolução mensal das variáveis impactadas, bem como os resultados de mercado obtidos.

Por meio desse controle, é possível avaliar e definir as variáveis preço, investimentos em propaganda e pesquisa, e demanda esperada no mês, tomando como base os objetivos definidos na estratégia, bem como a evolução dessas variáveis ao longo dos meses.

A partir do momento que nos foi disponibilizada também a informação de preços dos concorrentes, estabelecemos, paralelamente, um controle específico adicional dos preços, comparando-os com os concorrentes e com o mercado.

Além desses controles, continuamos utilizando um controle criado pela Diretoria Financeira, onde foram disponibilizadas as DREs e Contas Caixa mensais, onde pudemos avaliar o impacto das políticas comerciais adotadas nos resultados da empresa.

Visando minimizar os custos com horas-extras ou com mão de obra indireta, implantou-se, como controle primordial, o quantitativo de horas de trabalho necessário para atender o nível de produção projetado para cada mês.

Foi mantido o simulador implantado anteriormente, que leva em conta, entre outros fatores:

a) premissas:

- a disponibilidade inicial de caixa;
- a capacidade instalada, mão de obra disponível e possibilidade de contratação de capacidade e mão de obra adicionais; e
- custos (insumos, mão de obra, produção, etc.).

b) decisões:

- volume a produzir;
- investimentos em propaganda e pesquisa;
- investimentos em capacidade instalada; e
- contratação ou dispensa de mão de obra.

Foi possível observar que, em um ambiente em que se vende praticamente tudo que é produzido, como foi o caso no primeiro quadrimestre, todo o planejamento financeiro fica muito mais simples.

Já na situação de demanda limitada, verificada no segundo quadrimestre, em que as receitas ficaram abaixo do planejado, e os estoques subiram, torna-se necessária a elaboração de cenários “pessimistas” para avaliação do impacto, exercício este que poderia ter sido estudado mais a fundo, a fim de evitar o uso do crédito rotativo, e melhorar o planejamento da produção.

2.2.5. Resultados financeiros do período

Diferentemente do primeiro quadrimestre, o segundo quadrimestre iniciou-se com caixa próximo de zero.

Isto se deu em decorrência da forte distribuição de dividendos no primeiro quadrimestre, bem como em função de investimentos significativos em ampliação de capacidade, para atender a uma esperada alta de demanda.

O esperado aumento de demanda, no segundo quadrimestre, não se materializou, conforme nosso planejamento estratégico. A receita de vendas manteve-se estável ao longo destes quatro meses (média mensal de R\$ 1,54 milhões contra R\$ 1,51 milhões no primeiro quadrimestre), ao passo que esperava-se substancial incremento.

Disso, resultou a manutenção de elevado nível de estoques, gerando crescentes custos de armazenagem (R\$ 98.200 de maio a agosto). Também pelo fato de não termos a geração de receita esperada, incorremos no uso de crédito externo, com custos financeiros de R\$ 36.400 no segundo quadrimestre.

Em linha com o objetivo estratégico da empresa de maior geração de lucro, o aprimoramento da gestão possibilitou obtenção de melhores resultados:

	1º. Quadrimestre	2º. Quadrimestre
Receita de Vendas	R\$ 6,025 milhões	R\$ 6,162 milhões
Lucro Bruto	R\$ 2,004 milhões	R\$ 2,082 milhões
Lucro Líquido	R\$ 284,5 mil	R\$ 377,6 mil

Para uma receita 2,3% maior, o lucro bruto cresceu 3,9%, e o lucro líquido cresceu 32,7%.

A Diretoria de *Marketing*, em conjunto com a política das demais Diretorias, manteve o foco principal em produtos com maior receita de vendas para a empresa, participação e retorno em valor de mercado, com base nos crescentes investimentos em propaganda e promoção nos 03 itens, sem aumentos significativos nos preços de venda.

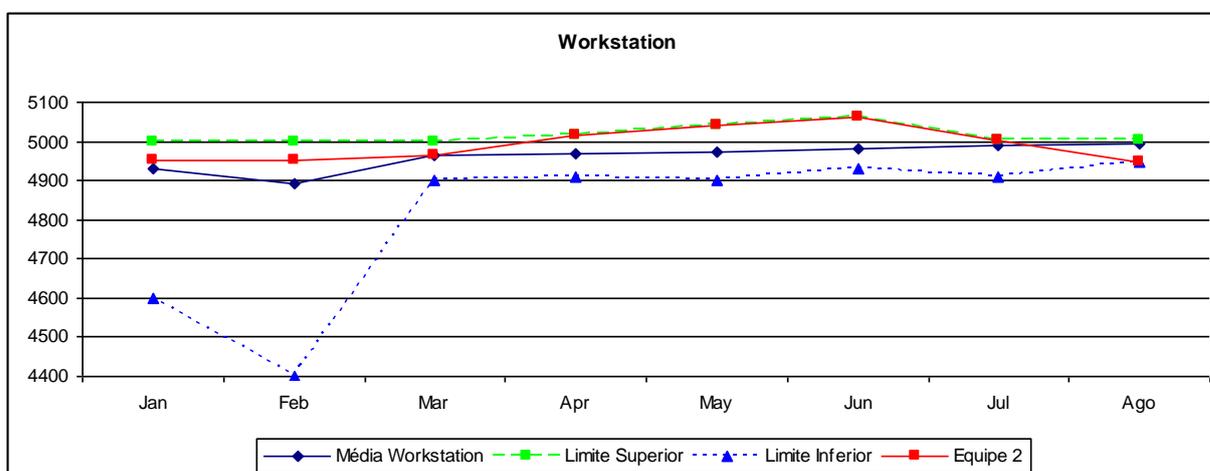
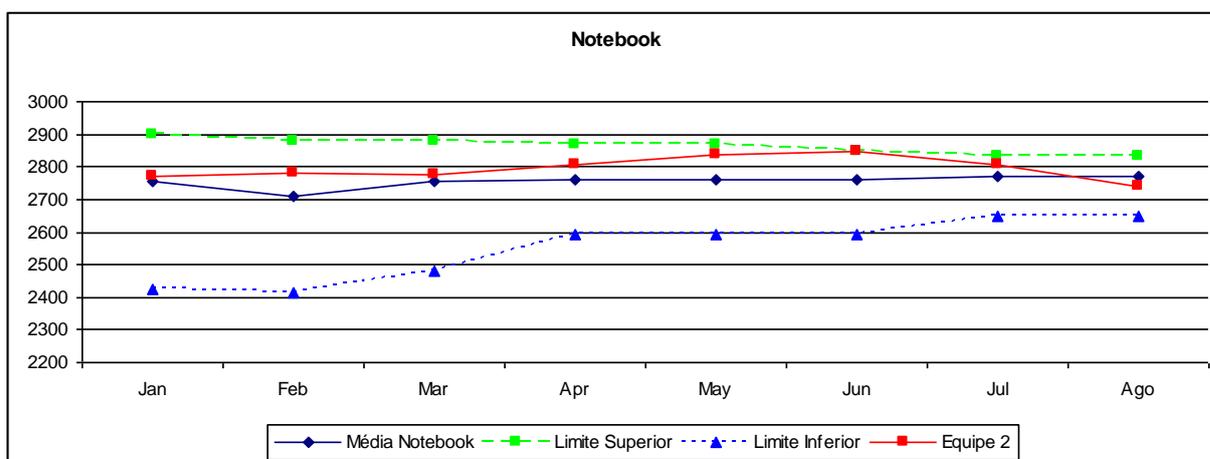
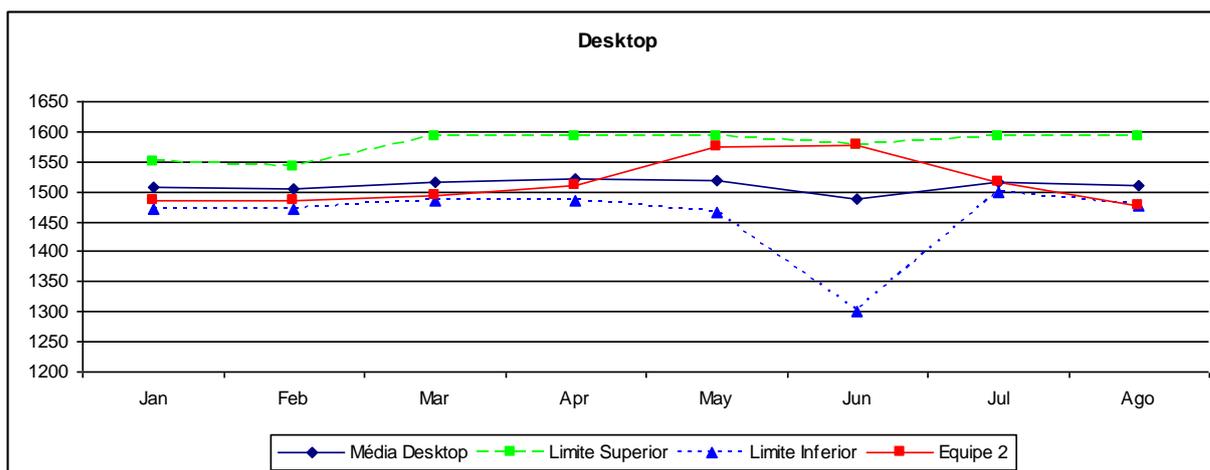
As ações definidas pela Diretoria Comercial estiveram sempre em linha com a estratégia global da empresa, bem como as ações definidas pelas outras Diretorias.

Dessa maneira, o aumento de preços nas três linhas de produto, implementado no início do 2º quadrimestre, que tinha como objetivo reduzir as vendas perdidas, aproveitar o crescimento da demanda, melhorar a lucratividade e, conseqüentemente, os resultados financeiros da empresa, foram acompanhados por uma adequação da capacidade de produção aos volumes de demanda esperados.

Já na segunda metade do quadrimestre, a partir de julho, com base nos resultados obtidos, tomamos a decisão de reverter o aumento de preços, buscando novamente retomar nossos volumes de venda e posição de mercado.

Novamente, esse movimento foi acompanhado pelas demais áreas da empresa e, como reflexo, aumentamos também nossos investimentos em propaganda e promoção, e em pesquisa e desenvolvimento, ao mesmo tempo que adequamos nossos volumes de produção ao crescimento de demanda esperado.

A seguir, podemos verificar o acompanhamento dos nossos preços, comparativamente à média do mercado e ao posicionamento dos concorrentes:



A Diretoria de Finanças atuou em sincronismo com as demais Diretorias da empresa. No planejamento de cada mês, buscou-se enfatizar, junto aos demais Diretores, os pontos relevantes para alinhamento com a estratégia da empresa, e rever, conjuntamente, aspectos que poderiam representar desvios.

O objetivo primordial da Diretoria de Recursos Humanos era dimensionar adequadamente o quantitativo de trabalhadores ao nível de produção programada.

Diferentemente do primeiro quadrimestre, no segundo quadrimestre, reduzimos sensivelmente os pagamentos de horas-extras ou mão de obra indireta de trabalhadores, decorrentes de um melhor ajuste das contratações em função do nível de produção programado, conforme podemos constatar no quadro a seguir:

Mês	Nível de produção programada	Horas de trabalho necessárias	Trabalhadores contratados	Horas de trabalho disponibilizadas	Pagamento de horas-extras ou mão-de-obra indireta
Maio	370 desktops 265 notebooks 71 workstations	59.200 horas	369	59.040 horas	R\$ 480,00
Junho	359 desktops 227 notebooks 88 workstations	58.250 horas	364	58.240 horas	R\$ 30,00
Julho	384 desktops 245 notebooks 88 workstations	61.300 horas	383	61.280 horas	R\$ 60,00
Agosto	426 desktops 240 notebooks 60 workstations	57.300 horas	359	57.440 horas	R\$ 840,00

A despeito do melhor resultado obtido, verificamos que a empresa ainda incorreu em um total de R\$ 1.410,00 em custos com horas-extras ou mão de obra indireta, o que nos permite concluir que ainda podemos refinar os controles implantados na área de recursos humanos, visando minimizar ainda mais os dispêndios por conta desses pagamentos extraordinários.

Segundo a Diretoria de Produção, quando se fez necessário, foram utilizadas forças de trabalho extra (terceiros contratados) para a produção de determinado período.

Outro ponto importante foi a questão do estoque que, quanto menor, maior seria o retorno sobre o patrimônio, e, por isto, houve uma preocupação em ter o mínimo de estoque, mesmo que isto tenha significado a perda de algumas vendas, o que pareceu ter pesado no resultado geral.

Na visão da Presidência da 4U, neste segundo quadrimestre, tivemos a atuação marcante da Diretoria Comercial, além da constante presença da Diretoria Financeira. Tivemos a Diretoria de *Marketing*, de Produção e de RH alinhadas à estratégia da empresa, bem como facilitadores para que o mercado pudesse encontrar, na 4U, a empresa ideal para a compra de seus produtos, com qualidade, qualificação e estratégias adequadas.

Na visão da Diretoria de *Marketing*, obtivemos resultados satisfatórios, também no segundo quadrimestre, com posicionamento em 2º lugar em todo o *Strategy Game*, com a política de marketing adotada em conjunto com as ações das demais Diretorias, visando incremento nos investimentos na linha de propaganda e promoção nos 03 itens (*notebooks*, *desktops* e *workstations*), em busca da conquista de maior *market share*, alinhando a quantidade de itens produzidos de acordo com a demanda e aumento de receita.

Para a Diretoria Comercial, de um modo geral, podemos considerar que os resultados da empresa foram satisfatórios, uma vez que concluímos o período como 2º colocado no mercado. Este resultado positivo é um reflexo da estratégia de crescimento, ganhos de participação e de lucratividade buscados pela empresa desde o início do período. Este fato pode ser ilustrado através dos resultados de lucratividade nas tabelas a seguir:

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago
Receita de Vendas	1,376,892	1,423,440	1,587,688	1,637,435	1,554,600	1,474,594	1,544,822	1,588,004
var. vs Mês Anterior		3.4%	11.5%	3.1%	-5.1%	-5.1%	4.8%	2.8%
lucro bruto	448,192	467,740	530,838	556,835	545,550	518,294	516,172	502,354
% Lucratividade (Bruta)	32.6%	32.9%	33.4%	34.0%	35.1%	35.1%	33.4%	31.6%

Equipe 2 - Participação de Mercado								
	Jan	Feb	Mar	Apr	May	Jun	Jul	Aug
Desktop	12.8%	12.7%	13.2%	13.9%	13.6%	13.4%	15.1%	15.5%
Notebook	14.1%	14.3%	14.9%	14.9%	13.1%	12.5%	12.6%	12.3%
Workstation	16.1%	17.8%	18.1%	17.6%	17.3%	15.3%	14.9%	15.4%

Tab.: Evolução Participação de Mercado - eq. 2

Desses resultados, podemos ver que atingimos e mantivemos uma lucratividade bruta positiva, acima de 30%, bem como ganhamos uma participação de mercado razoável nas 3 linhas de negócio.

Para a Diretoria de Finanças, a busca de um equilíbrio no fluxo de caixa foi o maior desafio, e não foi tão satisfatória quanto no primeiro quadrimestre. A boa reputação da empresa permitiu obtenção de crédito para financiar as operações, porém, gerando um custo indesejado.

Para a Diretoria de RH, apesar da empresa 4U não ter conseguido zerar os custos com horas-extras ou mão de obra indireta, deve-se ressaltar que houve redução substancial desses valores, comparativamente com os que foram pagos no primeiro quadrimestre.

A despeito dessas constatações, verifica-se que a empresa está no caminho certo, devendo ainda aprimorar os seus controles, visando otimizar ainda mais os custos referentes à mão de obra empregada na produção da empresa.

Para a Diretoria de Produção, neste segundo quadrimestre, não tivemos perdas de vendas e não atingimos a venda completa de todo o estoque gerado, conforme ilustrado abaixo:

	Estoque Inicial	Produção Maio	Estoque Maio	Produção Junho	Estoque Junho	Produção Julho	Estoque Julho	Produção Agosto	Estoque Agosto
Desktop	0	370	21	359	40	384	43	426	48
Notebook	0	265	37	227	50	245	68	240	80
Workstation	0	71	0	88	23	88	45	60	36

O resultado geral foi bastante satisfatório, principalmente devido ao planejamento para maio e para todo o quadrimestre.

Ficar com estoque provou ser mais nocivo do que as vendas perdidas. Isso mostrou que, para o cenário de demanda superior à oferta, vivenciado nos primeiros meses, a situação foi totalmente a nosso favor. Entretanto, com a demanda abaixo da oferta, experimentamos, no segundo quadrimestre, uma redução de eficácia no mercado.

Segundo a Presidência da 4U, os resultados foram muito satisfatórios e alinhados ao objetivo principal da empresa, à estratégia, e à busca da liderança no mercado. O crescimento, além de constante, atendeu à expectativa do mercado.

Segundo a Diretoria de *Marketing*, obtivemos resultados satisfatórios, consolidando o segundo lugar no jogo. O aumento de preços, desnecessário em alguns meses, aliado à redução de investimentos em algumas linhas, junto com o aumento da demanda, não nos permitiu consolidar a liderança no jogo e no quadrimestre. A redução na distribuição de dividendos, afetando o valor da empresa, também é considerado como um dos motivos para não alcançarmos a liderança. Com a existência de maiores períodos, e considerando o entrosamento e discussões frequentes, ocorridas nas decisões da empresa, poderíamos ter melhor resultado.

Sob a ótica da Diretoria Comercial, em relação à evolução dos resultados obtidos pela empresa, podemos também notar uma queda na tendência positiva de vendas do 1º quadrimestre, que ocorre logo no início do 2º quadrimestre (maio), e que se acentua no mês de junho. Assim, foram justamente esses dois meses os únicos onde tivemos uma retração nas vendas, de -5.1% em ambos os meses.

Um aspecto positivo nesses dois meses de retração nas vendas foi o aumento da lucratividade, onde chegamos a atingir o pico de 35.1%, em ambos os meses.

Esses resultados foram consequência da estratégia de aumento dos preços, citada anteriormente, e que objetivou adequar nossa capacidade ao possível crescimento da demanda.

O aspecto negativo nessa ação - e que resultou em uma retração das vendas - deveu-se ao aumento dos preços, concomitante com a redução dos investimentos em propaganda e pesquisa. Essa combinação negativa nos levou a uma perda de competitividade em todas as linhas, justamente em alguns meses onde tínhamos uma perspectiva de um forte aumento na demanda, com base no histórico de anos anteriores.

Fazendo-se uma análise crítica desse período, acredito que tomamos decisões importantes (preços e investimentos em propaganda), com um objetivo específico de adequação ao crescimento da demanda, porém, sem termos as informações de como os concorrentes estavam se posicionando nessas áreas.

Assim, nossos preços ficaram bem acima da média de mercado, nossos investimentos em propaganda reduziram, e isso nos propiciou uma melhor posição financeira, porém, custou a perda nas vendas e de participação de mercado.

Olhando para os resultados dos meses de maio e junho, e obtendo mais informações do mercado, mudamos nosso posicionamento de preços para os dois meses finais, julho e agosto, voltando a investir em propaganda e pesquisa, o que nos propiciou uma retomada dos resultados, tanto em vendas - voltamos a crescer 4,8% e 2,8% em julho e agosto, respectivamente - quanto em participação de mercado.

Essa retomada foi extremamente positiva para nos manter na 2ª colocação, embora não tenhamos tido o tempo suficiente para retomar a 1ª colocação que obtivemos no primeiro quadrimestre.

Acredito que, com mais períodos pela frente, mantendo o posicionamento adotado nos últimos meses, e contando com o diferencial de uma boa capacidade de produção que construímos ao longo dos meses, teríamos excelentes possibilidades de retomar a liderança do mercado.

Para a Diretoria de Finanças, a estratégia da empresa foi de apostar firme em crescimento, para consolidar sua liderança, com suporte em uma alta de demanda. Para isso, investimos pesadamente em aumento de capacidade, buscando aumentar a receita de vendas. Porém, as condições de mercado não foram tão favoráveis como havíamos esperado. Desta forma, nossa estratégia provou-se agressiva demais. O ponto forte da empresa foi o entrosamento entre as Diretorias, que promoveram discussões detalhadas sobre aspectos táticos importantes, e, desta forma, conduziram a empresa ao 2º. lugar no mercado.

Segundo a Diretoria de RH, partindo da visão restrita do setor de recursos humanos para uma visão mais ampla da empresa, constata-se que o número de trabalhadores contratados deixou de ser um dos fatores que limitava o volume de produção, situação ocorrida no primeiro quadrimestre.

Verificou-se, nesse quadrimestre, em especial nos meses de julho e agosto, uma demanda menor do que a esperada, resultando em uma produção maior do que a absorvida pelo mercado, tendo, como consequência, a formação de estoque de produtos, o que acarretou em custos de manutenção desses estoques e perda de receitas de vendas, comprometendo os resultados desejados pela empresa.

Para a Diretoria de Produção, com a redução de investimentos em *marketing* e pesquisa, e com o aumento de preços, a demanda começou a ser afetada, implicando em aumento de estoques, situação que não foi possível reverter até o final do quadrimestre.

Ainda dentro dessa mudança de atuação, reduzimos a distribuição de dividendos, o que, certamente, afetou o valor de nossa ação e, conseqüentemente, o valor da empresa, implicando em queda em nossa colocação frente a concorrência.

O resultado geral da empresa foi satisfatório, pois, mesmo não tendo ficado em primeiro lugar, no cômputo geral do mercado, a 4U continua como uma das líderes em presença no mercado.

Para a Presidência da 4U, nas decisões iniciais deste quadrimestre, subimos muito os preços e reduzimos os investimentos. Isso impactou muito nosso resultado.

Olhando mais a longo prazo, fazendo uma comparação do nosso *market share* em relação às outras empresas, nossa fatia foi significativa em todos os produtos. Portanto, o que aconteceu foi que a estratégia de crescimento foi demasiadamente ambiciosa. Nossas decisões foram tomadas sempre de forma bastante consensual, e toda a equipe tem um grande mérito no resultado atingido.

2.2.6. Problemas encontrados

Um dos problemas que a empresa 4U enfrentou decorreu da própria estratégia traçada para o quadrimestre. Visando obter uma boa classificação no *ranking* das empresas, decidiu-se por priorizar a receita de vendas e o lucro total da empresa.

Nesse contexto, em maio, para a obtenção de uma expressiva receita de vendas, aumentamos sensivelmente os preços dos três tipos de microcomputador, e dimensionamos a produção em função da previsão de vendas para o período, além dos investimentos em promoção e propaganda, com o intuito de atrair o público consumidor.

Entretanto, os resultados não foram os esperados, em razão da queda na demanda frente ao que era esperado. Como os nossos preços de venda ficaram bem acima dos praticados na média do mercado, e como a demanda não cresceu conforme o esperado, a 4U passou a experimentar a situação de estoques grandes dos três tipos de microcomputador.

Aliando-se esse fato a situação de termos começado o segundo quadrimestre com disponibilidade de caixa baixíssimo, constatamos que a empresa passou por dificuldades financeiras, tendo que limitar os investimentos em promoção e propaganda, e em pesquisa e desenvolvimento dos produtos.

2.2.7. Análise da concorrência

Nesse 2º quadrimestre, juntamente com a empresa 4U, destacaram-se as empresas *Company 1*, *Company 7* e *Company 8*, os quais permaneceram disputando a liderança até o fim do quadrimestre.

No tocante à política de preços, percebemos que as empresas *Company 1* e *Company 8* mantiveram os seus preços de venda estáveis, sem alterá-los em relação ao quadrimestre anterior, mantendo-os nos mesmos patamares anteriores à quebra da reserva de mercado. Isso demonstra que essas duas empresas focaram as suas estratégias em outros aspectos, como investimentos em promoção e propaganda, e pesquisa e desenvolvimento.

Já a empresa *Company 7* reduziu seus preços de venda, mantendo-os abaixo da média praticada no mercado, o que se transformou em um atrativo para os seus produtos, demonstrando que essa empresa, assim como a 4U, procurou utilizar, dentro de suas estratégias, o fator preço de venda como um diferencial nos produtos oferecidos.

Observando o comportamento do mercado em termos de participação das empresas nas vendas, verificamos que a *Company 8*, continuou a focar o seu negócio nos produtos *notebook* e *workstation*, abandonando a produção de *desktop*.

Essa decisão é facilmente verificável, na medida em que essa empresa, ao longo de todo o 2º quadrimestre, passou a ter o maior *market share* nas linhas de *notebook* e *workstation*, com 0% de participação na linha de *desktop*.

Já as empresas 4U, *Company 1* e *Company 7* tiveram participações no mercado muito próximas entre si, com pequenas variações entre si, o que evidencia o alto grau de concorrência verificado entre as empresas participantes.

No que diz respeito à formação de estoques de produtos, verificamos que as empresas 4U, *Company 1* e *Company 8* passaram a compor um alto volume de produtos em estoque, decorrentes da redução na demanda frente ao que era esperado para o quadrimestre.

A *Company 7* foi a única das empresas que conseguiu manter estoques de produtos em níveis baixos, refletindo um planejamento mais consistente dessa empresa, o que demonstra sua preocupação em não incorrer em despesas com estocagem.

Em termos de volume de vendas perdidas, a empresa *Company 8* foi a única que apresentou vendas perdidas em *desktop*, justamente em razão de mudanças em sua estratégia, quando passou a se dedicar na produção de *notebooks* e *workstations*, deixando de fabricar e comercializar *desktops*.

As empresas 4U, *Company 1* e *Company 7* não apresentaram vendas perdidas ao longo do 2º quadrimestre, justamente pela queda na demanda prevista no mercado.

Por fim, analisando o Lucro Líquido de cada período, identificamos que a empresa *Company 1* manteve seu desempenho de forma estável e consistente, assegurando o capital de giro necessário para conduzir eficientemente o seu negócio, razão pela qual acabou se tornando a líder no *ranking* das empresas.

Por outro lado, a 4U, juntamente com a *Company 7* e *Company 8*, apresentaram resultados positivos, porém, de forma variável, oscilando entre altos e baixos, o que pode ter comprometido eventual constituição de capital de giro, prejudicando os investimentos que seriam necessários para alavancar os seus respectivos negócios.

3. Conclusão

Concluídos dois quadrimestres após a quebra da reserva do mercado de informática, a empresa 4U demonstrou ter potencial para liderar o ramo de negócios de fabricação e venda de microcomputadores.

As estratégias e decisões adotadas ao longo desse período revelaram muitos acertos, que levaram a empresa 4U ao segundo lugar no *ranking* entre as oito empresas, mas também mostraram outras situações que deixaram a 4U em situação de dificuldades, o que exigiu uma pronta resposta para superar as dificuldades.

Percebemos a importância crucial de se ter disponibilidade em caixa, para fazer frente às necessidades de investimentos. Mas, para se obter esse necessário capital de giro, é importante ter um planejamento consistente, envolvendo todos os setores estratégicos da empresa, para que se tenha a dimensão aproximada do nível de produção a ser implementado.

Mas o planejamento não se resume apenas à produção, mas também a definição dos preços de venda, alinhado com a estratégia definida pela empresa, as decisões de investimentos nas áreas de promoção e propaganda, e também na pesquisa e desenvolvimento dos produtos, além de outros fatores que impactam a performance de qualquer empresa.

Enfim, administrar uma empresa mostrou-se extremamente complexo, onde diversas variáveis acabam por interferir no desempenho e nos resultados das empresas.

Findos os dois quadrimestres sob o regime de livre concorrência, cabe definir, neste momento, um Plano de Negócios, voltado especificamente para a área de recursos humanos, para a empresa 4U dar continuidade a sua trajetória de sucesso no mercado de informática.

3.1. Plano de Negócios

Após o bom desempenho da empresa 4U em regime de livre concorrência, e visando melhorar ainda mais o posicionamento da empresa no mercado de informática, torna-se necessário estabelecer um Plano de Negócios que permita a continuidade do crescimento da empresa.

O presente Plano de Negócios será elaborado com ênfase nas ações e políticas a serem implementadas e desenvolvidas na área de recursos humanos, buscando a eficiência em um dos recursos de fundamental importância na área de produção da empresa.

Para essa tarefa, inicialmente devemos analisar a atuação da empresa em seu negócio.

Essa análise visa identificar os pontos fortes da empresa, e que merecem ser reforçados, para que continue sendo um diferencial em relação aos concorrentes. Por outro lado, há que se identificar os pontos fracos, que necessitem de um conjunto de medidas, visando mitigar essas deficiências.

Além disso, é desejável identificar oportunidades ainda não exploradas ou que possam alavancar os negócios da empresa, bem como eventuais ameaças aos negócios desenvolvidos pela empresa.

Para essa empreitada, a ferramenta SWOT é uma das mais adequadas para se identificar as forças, as fraquezas, as oportunidades e as ameaças, que merecem ser objeto de análise por parte da alta administração.

3.1.1. Análise estratégica do negócio - SWOT

Com o intuito de conhecer o ambiente externo no qual a empresa 4U encontra-se inserido, torna-se importante conhecer o modelo das cinco forças de Porter, conforme ilustração a seguir:

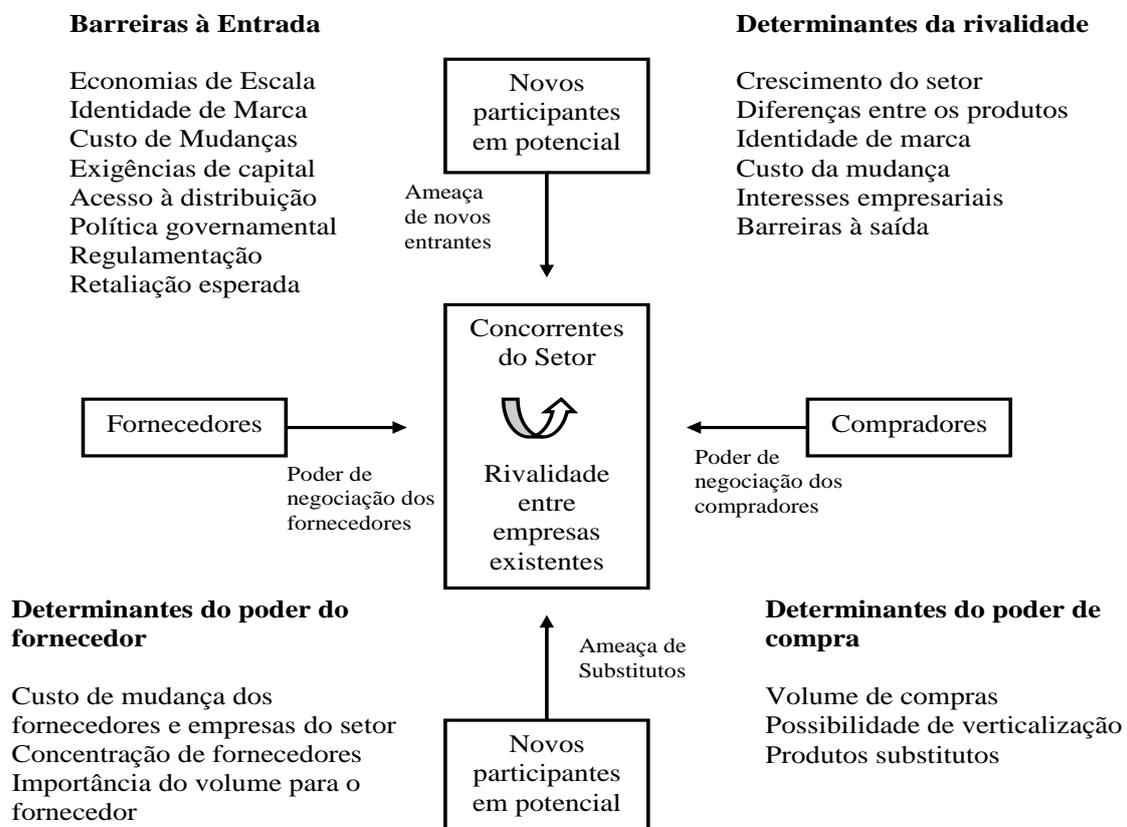


Figura 1 - Modelo das 5 forças de Porter (fonte: Porter, Michael, Estratégia Competitiva, 19ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 1986).

Esse modelo foi desenvolvido por Porter para permitir uma análise estrutural da indústria, tendo por base as cinco forças competitivas que atuam sobre uma indústria e suas implicações estratégicas, permitindo identificar a relação da empresa com seu meio ambiente.

Segundo Porter, as cinco forças competitivas juntas determinam a intensidade da concorrência, bem como a rentabilidade da empresa. São elas:

- ✓ ameaça de entrada;
- ✓ ameaça de substituição;
- ✓ poder de negociação dos compradores;
- ✓ poder de negociação dos fornecedores; e
- ✓ rivalidade entre os atuais concorrentes.

Força de entrada são as novas empresas que, ao entrarem no mercado, afetam a rentabilidade da empresa. Embora seja uma força competitiva potencial, a curto prazo, o próprio governo tem funcionado como barreira a essa ameaça, uma vez que, após a quebra da reserva de mercado, limitou o número de empresas concorrentes na indústria de microcomputadores às empresas já autorizadas.

Embora essa limitação possa não ser definitiva, existem outras barreiras que reduziram o impacto dessa ameaça. Uma dessas barreiras diz respeito à diferenciação que os produtos já apresentam, fruto de investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A empresa 4U, ao oferecer microcomputadores associados à marca de prestígio, acaba desenvolvendo um sentimento de lealdade em seus clientes habituais, fazendo com que estes não procurem os produtos das indústrias entrantes.

Além disso, existem os chamados custos de mudança, que ocorrem quando o consumidor muda de fornecedor, como os custos de treinamento e custos de testes com novos equipamentos.

A força de produtos substitutos refere-se à pressão oriunda de um concorrente não conhecido, que produz outro produto que tem a mesma função, reduzindo a lucratividade da empresa.

Nesse quesito, destacam-se os atuais telefones móveis celulares, com acesso à *internet* e demais aplicativos, permitindo ao usuário enviar e receber mensagens eletrônicas, documentos e planilhas, a qualquer hora e em qualquer lugar. Nesse caso, o custo de aquisição desses aparelhos e mais o custo do acesso a esses serviços ainda estão funcionando como barreira a ameaça dos produtos substitutos.

A outra força é o poder de negociação dos compradores, forçando os preços para baixo, ou exigindo melhor qualidade ou mais serviços, levando os concorrentes à rivalidade.

Nessa questão, a empresa 4U vem trabalhando no sentido de definir os preços de venda o mais competitivo possível, além de investir em pesquisa e desenvolvimento de seus produtos, de modo a diferenciá-los em relação à qualidade que oferecem.

A quarta força competitiva é o poder de negociação dos fornecedores, principalmente quando estes têm o poder de impor preços de venda de seus insumos, seja pela pouca quantidade de fornecedores, seja pela grande dependência que a empresa tem em relação ao fornecedor, seja pela não existência de produtos substitutos para esses insumos.

Embora seja uma ameaça em potencial, o mercado de informática parece não sofrer dos efeitos dessa força, posto que a maioria dos fornecedores é de pequeno porte, e que não diversificam seus produtos, além de serem bem numerosos, a ponto de não deterem poder sobre os fabricantes.

A última força é a intensidade da rivalidade entre os concorrentes existentes, em razão do equilíbrio existente entre as oito empresas que competiram no jogo de negócios. Ficou patente o alto grau de profissionalismo presente na gestão das diferentes empresas, levando-as a uma acirrada concorrência.

Com relação a essa última força, resta à empresa 4U adotar uma estratégia consistente, estabelecendo preços competitivos, e investindo em propaganda e promoção, e em pesquisa e desenvolvimento, pontos que devem ser objeto de um bem elaborado Plano de Negócios.

Identificadas as forças competitivas que podem intensificar a concorrência, ou mesmo limitar a rentabilidade da empresa, é preciso identificar os pontos fortes e fracos da 4U, bem como as oportunidades e as ameaças à atuação da empresa, utilizando-se a ferramenta SWOT.

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

- ✓ alavanca: ocorre quando uma oportunidade do ambiente encontra um conjunto de pontos fortes na empresa, que podem ajudá-la a tirar o máximo de proveito da situação;
- ✓ problema: ocorre quando uma ameaça do ambiente torna a empresa ainda mais vulnerável devido a seus pontos fracos;
- ✓ restrição: ocorre quando uma oportunidade não pode ser aproveitada pela empresa devido a seus pontos fracos; e
- ✓ vulnerabilidade: ocorre quando existe uma ameaça à vista, mas a empresa possui pontos fortes que possam amenizá-la.

Como ponto forte da empresa, podemos destacar a flexibilidade presente na empresa, que a possibilita se adaptar a mudanças imprevistas e ocorridas no mercado, permitindo a tomada de decisões que visam a correção do rumo dos negócios.

Percebemos isso na medida em que todas as Diretorias se engajaram no momento em que perceberam equívocos em decisões adotadas no 1º quadrimestre, bem como na ocasião em que identificaram a queda na demanda ocorrida no 2º quadrimestre.

A sinergia entre as Diretorias da 4U, discutindo e analisando as possibilidades, funciona como um excelente ponto forte da empresa.

Como ponto fraco momentâneo, identificamos a pouca disponibilidade de caixa ao final do 2º quadrimestre, o que impõem sérios limites a qualquer decisão que implique em desembolso financeiro, em especial os investimentos, seja em infra-estrutura ou em programas ou projetos de *marketing* ou de pesquisa e desenvolvimento.

Como uma situação de alavanca, podemos citar a possibilidade da empresa 4U passar a produzir *netbooks*, pelas suas próprias características que privilegiam a portabilidade, sem comprometer significativamente a performance.

Pela sua capacidade de mobilização e adaptação, seria uma oportunidade da 4U desenvolver um novo produto, não comercializável no mercado de microcomputadores, com elevado potencial de aceitação do público consumidor.

Por outro lado, devido à baixa disponibilidade de caixa da empresa 4U, a eventual elevação das taxas de empréstimo bancário e do crédito rotativo poderá comprometer as necessidades de novos investimentos na empresa, tornando-se uma situação de problema, no contexto da análise SWOT.

Além disso, a continuar a situação de baixa disponibilidade de caixa da empresa 4U por longo período, a oportunidade de desenvolver *netbooks* ficaria inviabilizada, ainda mais se houver elevação das taxas de empréstimo bancário. Nessas circunstâncias, essa oportunidade viraria uma restrição, segundo a análise SWOT.

Por fim, a ameaça de empresas entrantes disputar o mercado já concorrido seria atenuado com o grau de maturidade dos produtos desenvolvidos pela 4U, que apresentam um bom nível de qualidade, decorrente dos programas de pesquisa e desenvolvimento, além da fidelização obtida junto aos clientes habituais que consomem os produtos da empresa 4U.

3.1.2. Estratégias de operações, de *marketing*, de RH e financeira

Não há mudanças significativas a serem adotadas nas estratégias de operações, de *marketing* e financeira adotadas nos dois primeiros quadrimestres.

Em essência, a Diretoria de Operações continuará focada em dimensionar adequadamente a estimativa de vendas a cada período.

Em função dessa estimativa de vendas, que deve ser ajustada em função da queda vivenciada ao longo do 2º quadrimestre, a Diretoria de Operações se preocupará em manter a capacidade instalada de fábrica adequada ao volume de produção necessário para atender à demanda estimada. Além disso, é imprescindível manter investimentos em pesquisa e desenvolvimento, como uma forma de tornar os produtos da 4U diferenciadas, com qualidade, e com grande aceitabilidade no mercado.

A Diretoria de *Marketing* deve continuar a priorizar os investimentos em promoção e propaganda, de forma a dar visibilidade aos produtos da 4U.

A Diretoria Financeira deve se preocupar em controlar os recursos de caixa disponível, de modo a viabilizar os investimentos necessários e demandados pelas diferentes Diretorias da empresa 4U. A prioridade da empresa, capitaneada pela Diretoria Financeira, é a de restabelecer a saúde financeira, elevando a sua disponibilidade de caixa, ainda que tenhamos que sacrificar a distribuição de dividendos aos acionistas.

Quanto à política de recursos humanos, devemos focar no dimensionamento adequado da mão de obra necessária, em função do volume de produção programado, de modo a não incorrerem em custos com mão de obra indireta ou com pagamento de horas extras.

Primeiramente, é necessário alinhar os processos de gestão de pessoas às estratégias institucionais, ou seja, orientar as políticas de recursos humanos às estratégias definidas pela empresa.

Obtido esse alinhamento estratégico, a empresa deve se preocupar em todas as etapas inerentes à gestão de pessoas, a começar pelo processo de seleção dos trabalhadores que integrarão a empresa, buscando, mediante processo seletivo adequado e criterioso, selecionar os melhores profissionais para a empresa.

Uma vez selecionados, deve-se promover a integração desses novos trabalhadores ao ambiente de trabalho. Com a entrada de novos trabalhadores, pode ser que seja necessária uma movimentação interna de trabalhadores, de modo a otimizar a alocação das pessoas de acordo com os perfis existentes e os requeridos.

Periodicamente, deve-se promover o desenvolvimento das pessoas, mediante treinamentos e cursos de reciclagem, a fim de que sejam desenvolvidas as competências técnicas e pessoais necessárias ao ambiente de trabalho.

Há que se estabelecer, também, um sistema de reconhecimento, de modo a estimular o desenvolvimento e a retenção de competências na empresa.

Todos esses processos, devidamente integrados e interligados entre si, permitirão uma gestão adequada do desempenho, o que possibilitará a promoção do bom desempenho e o desenvolvimento das equipes.

Não podemos nos esquecer da Gestão do Conhecimento da empresa, visando garantir condições propícias à identificação, aquisição, produção, compartilhamento e retenção do conhecimento organizacional.

3.1.3. Projeções de fluxo de caixa e do DRE para os próximos quatro quadrimestres

Antes de projetarmos os fluxos de caixa e os demonstrativos de resultado de exercício, torna-se necessário estimar as demandas de vendas, que irá determinar o volume de produtos a ser produzido.

Basicamente, as estimativas de vendas serão dimensionadas em função do histórico das vendas, com ênfase na evolução observada em relação ao ano anterior.

Para cada um dos três tipos de microcomputador, será verificado o quanto aumentou ou reduziu proporcionalmente a quantidade de unidades vendidas nos meses de janeiro a agosto do ano 1, em relação ao mesmo período do ano 0.

No caso do *desktop*, nos dois primeiros quadrimestres do ano em curso (ano 1), foram vendidas um total de 3.026 unidades. No mesmo período do ano anterior (ano 0), foram vendidas 3.508 unidades, representando uma redução de 14% no volume de vendas.

Esse percentual de redução será aplicado nas quantidades vendidas no último quadrimestre do ano 0, para se definir as quantidades estimadas do último quadrimestre do ano 1.

Definidas as vendas do ano 1, aplica-se o mesmo percentual e a mesma lógica de cálculo para se obter as estimativas do ano 2.

Feitos esses cálculos, as vendas realizadas e as estimadas de *desktop* para os próximos quatro quadrimestres ficaram da seguinte forma:

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
-3	522	472	768	729	613	636	740	903	639	651	536	796
-2	634	540	700	652	514	527	559	681	437	384	279	352
-1	270	315	490	538	455	438	605	747	579	526	374	462
0	359	353	512	454	414	394	450	572	428	399	302	380
1	338	361	400	436	349	340	381	421	368	343	260	327
2	291	310	344	375	300	292	328	362	316	295	224	281

Adotando-se a mesma metodologia de cálculo, estimou-se as vendas para *notebook*, com incremento percentual de 8%, conforme tabela a seguir:

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
-3	114	113	176	172	161	150	193	225	178	172	143	206
-2	177	168	207	202	164	155	190	217	141	139	101	129
-1	96	109	189	218	185	184	248	313	230	241	159	217
0	176	160	245	238	197	187	242	293	234	216	166	233
1	221	225	270	267	228	214	227	228	253	233	179	252
2	239	243	292	288	233	231	245	246	273	252	193	272

O mesmo raciocínio se aplica na estimativa de vendas para *workstation*, que apresentou aumento da ordem de 89%, conforme quadro abaixo:

ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
-3	0	0	0	0	2	2	4	6	5	7	5	10
-2	9	9	13	13	12	12	14	20	13	12	10	12
-1	10	12	22	24	21	23	31	39	31	33	23	30
0	26	23	38	37	30	33	42	52	40	39	32	42
1	52	67	70	71	71	65	66	69	76	74	60	79
2	98	127	132	134	134	123	125	130	144	140	113	149

Voltaríamos os preços de venda aos mesmos patamares de antes da quebra da reserva de mercado, ou seja, R\$ 1.500,00 para *desktop*, R\$ 2.800,00 para *notebook*, e R\$ 5.000,00 para *workstation*.

Com a estimativa de vendas definida, os volumes de produção dos três tipos de microcomputador ficaram estipulados da seguinte forma:

<i>DESKTOP</i>												
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1									349	343	261	327
2	291	280	345	375	303	290	330	358	316	296	271	233
<i>NOTEBOOK</i>												
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1									248	235	250	252
2	257	256	230	218	242	252	236	220	232	250	250	214
<i>WORKSTATION</i>												
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1									80	71	138	79
2	98	110	110	110	120	110	110	120	130	109	130	132

Para atender ao volume de produção programado, serão utilizadas as seguintes capacidades de fábrica instalada, bem como serão contratados os seguintes quantitativos de trabalhadores:

Capacidade de Fábrica Instalada												
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1									1.065	1.057	1.052	1.052
2	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.052	1.043

Trabalhadores Contratados												
ANO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
1									365	386	411	374
2	375	385	390	391	396	386	389	400	407	385	404	372

Procuraremos investir, de forma consistente e contínua, em promoção e propaganda, e em pesquisa e desenvolvimento. Há a preocupação de não utilizarmos crédito rotativo e nem empréstimo bancário, bem como buscaremos distribuir dividendos aos acionistas, visando valorizar as ações da empresa 4U.

Para a elaboração dos demonstrativos de resultado de exercício, partiremos da premissa de que as estimativas de venda estão coerentes com a realidade, refletindo os quantitativos de produtos vendidos.

Outro parâmetro que manteremos fixo são os custos de cada microcomputador: R\$ 1.150,00 para *desktop*, R\$ 1.700,00 para *notebook*, e R\$ 3.100,00 para *workstation*.

Consideraremos também inalteradas as taxas referentes a empréstimo bancário (3,45% ao mês), crédito rotativo (6% ao mês) e aplicação financeira (3% ao mês).

Seguindo esses parâmetros, projetamos os fluxos de caixa, bem como os demonstrativos de resultado do exercício dos próximos 4 quadrimestres, conforme a seguir ilustrado:

1) Mês setembro do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	2.173,74
(+) Devolução de Aplicação	0,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	201.029,65
Novo Saldo	-198.855,91
Total de Entradas	1.640.400,00
(+) Receita de Vendas	1.640.400,00
(+) Receita Financeira	0,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.488.391,50
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.088.900,00
(-) Promoção	210.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	40.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	900,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	28.800,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	0,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	2.920,00
(-) Despesa financeira	1.725,00
(-) Imposto de Renda	65.146,50
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	0,00
Saldo Final Antes	-46.847,41
(+) Empréstimo	50.000,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	0,00
Saldo Final	3.152,59

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.640.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.088.900,00
Lucro Bruto	551.500,00
(-) Promoção	210.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	40.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	900,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	28.800,00
(-) Depreciação	0,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	2.920,00
Lucro Operacional	218.880,00
(+) Receita Financeira	0,00
(-) Despesas Financeiras	1.725,00
Lucro Antes do Imposto	217.155,00
(-) Imposto de Renda	65.146,50
Lucro Líquido do Exercício	152.008,50

2) Mês outubro do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	3.152,59
(+) Devolução de Aplicação	0,00
(-) Pagamento de Empréstimo	50.000,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	-46.847,41
Total de Entradas	1.536.900,00
(+) Receita de Vendas	1.536.900,00
(+) Receita Financeira	0,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.420.838,60
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.019.950,00
(-) Promoção	220.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	42.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	660,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	35.400,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	0,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.088,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	49.740,60
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	0,00
Saldo Final Antes	69.213,99
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	0,00
Saldo Final	69.213,99

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.536.900,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.019.950,00
Lucro Bruto	516.950,00
(-) Promoção	220.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	42.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	660,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	35.400,00
(-) Depreciação	0,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.088,00
Lucro Operacional	165.802,00
(+) Receita Financeira	0,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	165.802,00
(-) Imposto de Renda	49.740,60
Lucro Líquido do Exercício	116.061,40

3) Mês novembro do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	69.213,99
(+) Devolução de Aplicação	0,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	69.213,99
Total de Entradas	1.192.700,00
(+) Receita de Vendas	1.191.200,00
(+) Receita Financeira	1.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.177.375,60
(-) Custo de Produtos Produzidos	789.300,00
(-) Promoção	220.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	42.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	660,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	65.400,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	160,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.288,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	6.567,60
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	0,00
Saldo Final Antes	84.538,39
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	50.000,00
Saldo Final	34.538,39

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.191.200,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	789.300,00
Lucro Bruto	401.900,00
(-) Promoção	220.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	42.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	660,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	65.400,00
(-) Depreciação	160,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.288,00
Lucro Operacional	20.392,00
(+) Receita Financeira	1.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	21.892,00
(-) Imposto de Renda	6.567,60
Lucro Líquido do Exercício	15.324,40

4) Mês dezembro do ano 1:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	34.538,39
(+) Devolução de Aplicação	50.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	84.538,39
Total de Entradas	1.595.600,00
(+) Receita de Vendas	1.591.100,00
(+) Receita Financeira	4.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.527.813,40
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.049.350,00
(-) Promoção	230.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	44.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	14.940,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	65.400,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	2.992,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	29.051,40
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	0,00
Saldo Final Antes	152.324,99
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	150.000,00
Saldo Final	2.324,99

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.591.100,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.049.350,00
Lucro Bruto	541.750,00
(-) Promoção	230.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	44.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	14.940,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	65.400,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	2.992,00
Lucro Operacional	92.338,00
(+) Receita Financeira	4.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	96.838,00
(-) Imposto de Renda	29.051,40
Lucro Líquido do Exercício	67.786,60

5) Mês janeiro do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	2.324,99
(+) Devolução de Aplicação	150.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	152.324,99
Total de Entradas	1.601.700,00
(+) Receita de Vendas	1.595.700,00
(+) Receita Financeira	6.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.552.521,00
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.044.750,00
(-) Promoção	240.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	46.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	900,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	69.000,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.000,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	31.791,00
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	25.000,00
Saldo Final Antes	201.503,99
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	200.000,00
Saldo Final	1.503,99

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.595.700,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.044.750,00
Lucro Bruto	550.950,00
(-) Promoção	240.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	46.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	900,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	69.000,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.000,00
Lucro Operacional	99.970,00
(+) Receita Financeira	6.000,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	105.970,00
(-) Imposto de Renda	31.791,00
Lucro Líquido do Exercício	74.179,00

6) Mês fevereiro do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	1.503,99
(+) Devolução de Aplicação	200.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	201.503,99
Total de Entradas	1.787.900,00
(+) Receita de Vendas	1.780.400,00
(+) Receita Financeira	7.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.699.432,00
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.163.300,00
(-) Promoção	250.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	48.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	0,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	62.200,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.080,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	50.772,00
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	30.000,00
Saldo Final Antes	289.971,99
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	250.000,00
Saldo Final	39.971,99

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.780.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.163.300,00
Lucro Bruto	617.100,00
(-) Promoção	250.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	48.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	0,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	62.200,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.080,00
Lucro Operacional	161.740,00
(+) Receita Financeira	7.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	169.240,00
(-) Imposto de Renda	50.772,00
Lucro Líquido do Exercício	118.468,00

7) Mês março do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	39.971,99
(+) Devolução de Aplicação	250.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	289.971,99
Total de Entradas	2.005.600,00
(+) Receita de Vendas	1.993.600,00
(+) Receita Financeira	12.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.863.710,00
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.301.200,00
(-) Promoção	260.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	50.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	900,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	45.600,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.120,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	75.810,00
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	35.000,00
Saldo Final Antes	431.861,99
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	400.000,00
Saldo Final	31.861,99

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.993.600,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.301.200,00
Lucro Bruto	692.400,00
(-) Promoção	260.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	50.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	900,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	45.600,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.120,00
Lucro Operacional	240.700,00
(+) Receita Financeira	12.000,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	252.700,00
(-) Imposto de Renda	75.810,00
Lucro Líquido do Exercício	176.890,00

8) Mês abril do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	31.861,99
(+) Devolução de Aplicação	400.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	431.861,99
Total de Entradas	2.055.400,00
(+) Receita de Vendas	2.038.900,00
(+) Receita Financeira	16.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.902.842,60
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.336.250,00
(-) Promoção	270.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	52.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	60,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	26.800,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.128,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	82.524,60
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	40.000,00
Saldo Final Antes	584.419,39
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	550.000,00
Saldo Final	34.419,39

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	2.038.900,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.336.250,00
Lucro Bruto	702.650,00
(-) Promoção	270.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	52.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	60,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	26.800,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.128,00
Lucro Operacional	258.582,00
(+) Receita Financeira	16.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	275.082,00
(-) Imposto de Renda	82.524,60
Lucro Líquido do Exercício	192.557,40

9) Mês maio do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	34.419,39
(+) Devolução de Aplicação	550.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	584.419,39
Total de Entradas	1.790.400,00
(+) Receita de Vendas	1.772.400,00
(+) Receita Financeira	18.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.714.865,60
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.156.500,00
(-) Promoção	285.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	55.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	60,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	26.400,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.168,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	51.657,60
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	45.000,00
Saldo Final Antes	659.953,79
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	600.000,00
Saldo Final	59.953,79

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.772.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.156.500,00
Lucro Bruto	615.900,00
(-) Promoção	285.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	55.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	60,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	26.400,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.168,00
Lucro Operacional	154.192,00
(+) Receita Financeira	18.000,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	172.192,00
(-) Imposto de Renda	51.657,60
Lucro Líquido do Exercício	120.534,40

10) Mês junho do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	59.953,79
(+) Devolução de Aplicação	600.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	659.953,79
Total de Entradas	1.719.300,00
(+) Receita de Vendas	1.699.800,00
(+) Receita Financeira	19.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.679.439,60
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.109.800,00
(-) Promoção	300.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	58.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	360,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	27.600,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.088,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	38.511,60
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	50.000,00
Saldo Final Antes	699.814,19
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	650.000,00
Saldo Final	49.814,19

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.699.800,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.109.800,00
Lucro Bruto	590.000,00
(-) Promoção	300.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	58.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	360,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	27.600,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.088,00
Lucro Operacional	108.872,00
(+) Receita Financeira	19.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	128.372,00
(-) Imposto de Renda	38.511,60
Lucro Líquido do Exercício	89.860,40

11) Mês julho do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	49.814,19
(+) Devolução de Aplicação	650.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	699.814,19
Total de Entradas	1.824.000,00
(+) Receita de Vendas	1.803.000,00
(+) Receita Financeira	21.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.775.702,40
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.181.200,00
(-) Promoção	315.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	61.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	840,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	23.200,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.112,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	44.270,40
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	55.000,00
Saldo Final Antes	748.111,79
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	700.000,00
Saldo Final	48.111,79

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.803.000,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.181.200,00
Lucro Bruto	621.800,00
(-) Promoção	315.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	61.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	840,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	23.200,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.112,00
Lucro Operacional	126.568,00
(+) Receita Financeira	21.000,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	147.568,00
(-) Imposto de Renda	44.270,40
Lucro Líquido do Exercício	103.297,60

12) Mês agosto do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	48.111,79
(+) Devolução de Aplicação	700.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	748.111,79
Total de Entradas	1.904.300,00
(+) Receita de Vendas	1.881.800,00
(+) Receita Financeira	22.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.851.096,00
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.237.500,00
(-) Promoção	330.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	64.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	600,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	15.200,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.200,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	48.516,00
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	60.000,00
Saldo Final Antes	801.315,79
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	750.000,00
Saldo Final	61.315,79

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.881.800,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.237.500,00
Lucro Bruto	644.300,00
(-) Promoção	330.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	64.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	600,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	15.200,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.200,00
Lucro Operacional	139.220,00
(+) Receita Financeira	22.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	161.720,00
(-) Imposto de Renda	48.516,00
Lucro Líquido do Exercício	113.204,00

13) Mês setembro do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	61.315,79
(+) Devolução de Aplicação	750.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	801.315,79
Total de Entradas	1.983.900,00
(+) Receita de Vendas	1.958.400,00
(+) Receita Financeira	25.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.909.359,20
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.273.900,00
(-) Promoção	345.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	720,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	4.600,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.256,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	59.803,20
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	65.000,00
Saldo Final Antes	875.856,59
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	850.000,00
Saldo Final	25.856,59

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.958.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.273.900,00
Lucro Bruto	684.500,00
(-) Promoção	345.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	720,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	4.600,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.256,00
Lucro Operacional	173.844,00
(+) Receita Financeira	25.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	199.344,00
(-) Imposto de Renda	59.803,20
Lucro Líquido do Exercício	139.540,80

14) Mês outubro do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	25.856,59
(+) Devolução de Aplicação	850.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	875.856,59
Total de Entradas	1.875.100,00
(+) Receita de Vendas	1.848.100,00
(+) Receita Financeira	27.000,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.826.077,00
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.201.650,00
(-) Promoção	350.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	0,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	400,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	42.080,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.080,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	48.867,00
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	65.000,00
Saldo Final Antes	924.879,59
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	900.000,00
Saldo Final	24.879,59

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.848.100,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.201.650,00
Lucro Bruto	646.450,00
(-) Promoção	350.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	0,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	400,00
(-) Depreciação	42.080,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.080,00
Lucro Operacional	135.890,00
(+) Receita Financeira	27.000,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	162.890,00
(-) Imposto de Renda	48.867,00
Lucro Líquido do Exercício	114.023,00

15) Mês novembro do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	24.879,59
(+) Devolução de Aplicação	900.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	924.879,59
Total de Entradas	1.466.900,00
(+) Receita de Vendas	1.441.400,00
(+) Receita Financeira	25.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.505.630,40
(-) Custo de Produtos Produzidos	936.000,00
(-) Promoção	350.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	540,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	24.600,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	0,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.232,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	11.258,40
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	65.000,00
Saldo Final Antes	886.149,19
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	850.000,00
Saldo Final	36.149,19

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.441.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	936.000,00
Lucro Bruto	505.400,00
(-) Promoção	350.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	540,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	24.600,00
(-) Depreciação	0,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	3.232,00
Lucro Operacional	12.028,00
(+) Receita Financeira	25.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	37.528,00
(-) Imposto de Renda	11.258,40
Lucro Líquido do Exercício	26.269,60

16) Mês dezembro do ano 2:

CONTA CAIXA	
Saldo Inicial	36.149,19
(+) Devolução de Aplicação	850.000,00
(-) Pagamento de Empréstimo	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo	0,00
Novo Saldo	886.149,19
Total de Entradas	1.956.600,00
(+) Receita de Vendas	1.928.100,00
(+) Receita Financeira	28.500,00
(+) Receita com Venda de Ações	0,00
Total de Saídas	1.853.072,20
(-) Custo de Produtos Produzidos	1.247.450,00
(-) Promoção	350.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	420,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	0,00
(-) Reinvestimento em Máquinas	0,00
(-) Informações e Pesquisas	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	2.976,00
(-) Despesa financeira	0,00
(-) Imposto de Renda	72.226,20
(-) Participação nos Lucros	0,00
(-) Dividendos Distribuídos	65.000,00
Saldo Final Antes	989.676,99
(+) Empréstimo	0,00
(+) Crédito Rotativo	0,00
(-) Aplicação	950.000,00
Saldo Final	39.676,99

DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS	
(+) Receita de Vendas	1.928.100,00
(-) Custo de Produtos Vendidos	1.247.450,00
Lucro Bruto	680.650,00
(-) Promoção	350.000,00
(-) Pesquisa e Desenvolvimento	65.000,00
(-) Custo de Administração	50.000,00
(-) Despesas Adicionais	0,00
(-) Mão de obra Indireta	420,00
(-) Custo com Hora Extra	0,00
(-) Produção Intensiva	0,00
(-) Custo de Estocagem	0,00
(-) Depreciação	0,00
(-) Pesquisa e Informações	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores	2.976,00
Lucro Operacional	212.254,00
(+) Receita Financeira	28.500,00
(-) Despesas Financeiras	0,00
Lucro Antes do Imposto	240.754,00
(-) Imposto de Renda	72.226,20
Lucro Líquido do Exercício	168.527,80

O Jogo de Negócios (*Strategy Business Simulation*) permitiu a todos os participantes identificar as dificuldades de se tomar decisões em um mercado simulado de livre concorrência.

Ficou evidenciada a importância crucial de se estabelecer estratégias e objetivos a curto, médio e longo prazo. Mas não só isso. É preciso acompanhar e controlar a evolução do negócio, adotando decisões periódicas, com o intuito de corrigir os rumos da empresa, frente às modificações verificadas e não identificadas no planejamento.

Verificamos que, a despeito da empresa 4U ter obtido um ótimo desempenho no jogo de negócios, alcançando o 2º lugar no *ranking* geral entre as empresas, ao final do 2º quadrimestre, apresentava uma saúde financeira que inspirava cuidados redobrados.

Com um Plano de Negócios projetado para os 4 quadrimestres seguintes, pudemos constatar a projeção da evolução da empresa 4U, angariando excelentes resultados no mercado de microcomputadores.

É evidente que uma projeção não retrata necessariamente a realidade, devendo a alta administração da empresa 4U acompanhar o Plano de Negócios com o desenrolar dos fatos, adotando, se for o caso, as medidas corretivas necessárias para adaptar a empresa às novas realidades de mercado que vierem a se apresentar.

4. Referências

- [1] Porter, M. **Estratégia Competitiva**, 19^a ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- [2] **Apostila da disciplina Estratégia de Empresas**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- [3] **Apostila da disciplina Gestão de Pessoas**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- [4] **Apostila da disciplina Finanças Empresariais**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2009.
- [5] **Apostila da disciplina Orçamento Empresarial**, São Paulo, Fundação Getúlio Vargas, 2009.