

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

THIAGO BINDER

BUSINESS SIMULATION – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SUPERVENDOR

CURITIBA
2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
CURSO DE MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

THIAGO BINDER

BUSINESS SIMULATION – ESTUDO DE CASO DA EMPRESA SUPERVENDOR

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas de Pós-Graduação *Latu Sensu* da Fundação Getúlio Vargas.

Orientador: Augusto C. Dalla Vecchia

CURITIBA
2016

RESUMO

Neste artigo é apresentada a trajetória da empresa SuperVendor no *Business Simulation* da turma de MBA em Gestão Estratégica de Empresas 2/14 que, se destacou dentre as seis empresas concorrentes e terminou a simulação na liderança de um Mercado de bens de consumo. Foram seis equipes que assumiram a diretoria de cada empresa e, utilizando todo o conhecimento obtido no decorrer do curso tomar as decisões nas áreas: comercial, financeira, de produção e de recursos humanos de forma a traçar uma estratégia para obter os melhores resultados levando em consideração a atuação das demais empresas e as variáveis apresentadas pela simulação. Os resultados obtidos em cada rodada influenciam o valor das ações das empresas na bolsa de valores que é o indicador principal que determina o desempenho de cada equipe. A equipe 6 composta pela diretoria da SuperVendor e com base no ambiente mercadológico apresentado pela simulação adotou uma estratégia de economia de escala com o objetivo de otimizar as atividades da empresa reduzindo os custos fixos ao máximo e obter a maior margem de contribuição possível de forma a poder oferecer o melhor preço do mercado com uma margem de lucro que fosse atrativa e refletisse no valor das ações na bolsa de valores. Por fim a SuperVendor terminou a simulação na liderança com o valor de cada ação 38% maior que a vice-líder.

Palavras Chaves: *business simulation*, bens de consumo, SuperVendor, escala, estratégia, custos, preço.

ABSTRACT

In this Article is presented the path of the company SuperVendor in the Business Simulation from MBA class in Strategic Business Management 2/14 that stood out among the six competitors and finished the simulation in the lead of a consumer goods market. There were six teams who took the board of each company that, using all the knowledge gained during the course to make decisions of areas such as: commercial, financial, production and human resources in order to trace a strategy to get the best results taking into account the performance of other companies and the variables presented by the simulation. The results in each round influence the stock value of companies on the stock exchange which is the main indicator that determines the performance of each team. Team 6 took on the board of SuperVendor and based on the market environment presented by the simulation adopted a scale economy strategy in order to optimize the activities of the company reducing fixed costs the most and get the highest possible contribution margin to be able to offer the best price on the market with a profit margin that was attractive and reflect the value of the shares on the stock exchange.

Finally the SuperVendor finished simulation in the lead with the value of each share 38% higher than the deputy leader.

Key words: business simulation, consumer goods, SuperVendor, scale, strategy, cost, price.

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 5 |
| 2 | A SIMULAÇÃO DO MERCADO E A CRIAÇÃO DA SUPERVENDOR | 6 |
| 2.1 | ESTRATÉGIA DA NOVA DIRETORIA | 6 |
| 2.2 | RENOVAÇÃO DE MAQUINÁRIO | 8 |
| 2.3 | RECUPERAÇÃO DO CAIXA..... | 10 |
| 2.4 | NATAL E PERDA DE OPORTUNIDADE | 10 |
| 2.5 | NOVA VARIÁVEL – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO | 11 |
| 2.6 | A LIDERANÇA DE MERCADO | 12 |
| 2.7 | PREPARAÇÃO PARA RETA FINAL | 13 |
| 2.8 | CONSOLIDAÇÃO DA LIDERANÇA NO MERCADO..... | 14 |
| 3 | APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS | 16 |
| 3.1 | ESTRATÉGIA..... | 16 |
| 3.2 | CAPITAL CIRCULANTE LIQUIDO | 16 |
| 3.3 | PATRIMONIO LIQUIDO | 17 |
| 3.4 | MARGEM DE LUCRO..... | 18 |
| 3.5 | RENTABILIDADE DO ATIVO..... | 19 |
| 3.6 | PARTICIPAÇÃO DE MERCADO | 20 |
| 3.7 | ENVIDIDAMENTO EM RELAÇÃO AO ATIVO | 21 |
| 3.8 | CENARIO FINAL DA SIMULAÇÃO | 22 |
| 4 | CONCLUSÃO | 24 |
| 5 | REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 25 |

1 INTRODUÇÃO

O *Business Simulation* proporciona a experiência prática das decisões corporativas que definem a estratégia e o rumo de uma empresa dentro de um mercado. Com esta atividade o aluno coloca-se no papel de um diretor, toma decisões nas áreas financeira, comercial e industrial, trabalha em equipe e analisa as consequências dessas decisões para o desenvolvimento do negócio.

É fundamental para a formação e novos gestores a utilização de ferramentas que proporcionam o desenvolvimento e aprimoramento de habilidades gerenciais aos participantes por meio de uma simulação que estimula a integração e a competitividade entre os alunos.

Este artigo tem por objetivo relatar a experiência da equipe SuperVendor no *Business Simulation*, informar quais foram as percepções sobre o mercado simulado e quais estratégias foram utilizadas pela equipe para obter sucesso.

Por meio do conhecimento adquirido nas demais disciplinas do MBA, foi possível fazer com que a empresa fabricante de bens de consumo, iniciasse a simulação no mesmo patamar das concorrentes e tornar-se referência no setor com destaque no elevado *market share*, melhor desempenho no faturamento do mercado e por fim, conquistar o primeiro lugar no *ranking* das ações mais valiosas da bolsa de valores.

2 A SIMULAÇÃO DO MERCADO E A CRIAÇÃO DA SUPERVENDOR

O simulador apresentou um mercado de fabricantes de bens de consumo duráveis, cada empresa era uma sociedade anônima de capital aberto com as mesmas características e, sem diferenciação na qualidade do produto final. O modelo de negócio é B2B (*business to business*), ou seja, os clientes eram varejistas que comercializavam o produto para o consumidor final. As equipes formadas assumiram a diretoria dessas empresas distribuindo entre si as funções de Vendas, Produção Recursos Humanos e Financeira.

O Marketing B2B refere-se ao Marketing que envolve negociações entre empresas, quer seja entre o fabricante e o fornecedor de matérias-primas ou com o revendedor (LINDON et al., 2009).

A simulação iniciou com a distribuição dos cinco relatórios gerenciais com os quais a diretoria de cada empresa utilizaria para a tomada de decisões: o relatório operacional, contábil, comercial, macroeconômico e a Gazeta que é um jornal informativo editado pelo coordenador que modera a simulação. Nesta etapa esses relatórios são os mesmos para todas as empresas.

O *ranking* das empresas era medido com base no valor de suas ações que, oscilavam na bolsa de valores de acordo com a macroeconomia e o desempenho individual de cada uma, consequência da boa ou má gestão. Esse desempenho era avaliado por indicadores como Rentabilidade, Lucro Líquido, *Market Share*, Patrimônio Líquido, Endividamento e Capital Circulante. Assim, quanto melhor esses indicadores fossem maior a valorização das ações.

A cronologia da simulação era dividida em períodos que representavam três meses cada e em cada período as empresas deveriam inserir decisões gerenciais das áreas comercial, financeira, de produção e recursos humanos. Após essa inserção com base nesses dados e nos dados editados pelo coordenador na Gazeta o sistema as processava e gerava novos relatórios para o período seguinte.

Com o objetivo de competir e obter sucesso neste mercado com dedicação e ousadia a empresa SuperVendor foi criada.

2.1 ESTRATÉGIA DA NOVA DIRETORIA

| | | | | | | |
|----------------------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| Participações a pagar | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Dividendos a pagar | 66.990 | 66.990 | 66.990 | 66.990 | 66.990 | 66.990 |
| Emprést. e financ. a curto prazo | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Emprést. e financ. a longo prazo | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 | 2.000.000 |
| Patrimônio líquido | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital social | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 | 5.000.000 |
| Lucros acumulados no ano | 200.971 | 200.971 | 200.971 | 200.971 | 200.971 | 200.971 |
| Total | 8.039.842 | 8.039.842 | 8.039.842 | 8.039.842 | 8.039.842 | 8.039.842 |

Fonte: Websimulador Indústria.

Tabela 03 – DRE das empresas no período 1

| Empresa | SuperVendor | DROCT CORP | CLC C-Level Co. | 3GEE Produtos | 2GAME | ALFA Inc. |
|-----------------------------------|-------------|------------|-----------------|---------------|------------|------------|
| Receita de vendas | 4.705.858 | 4.705.858 | 4.705.858 | 4.705.858 | 4.705.858 | 4.705.858 |
| (-) Custo Produto Vendido (CPV) | -3.151.740 | -3.151.740 | -3.151.740 | -3.151.740 | -3.151.740 | -3.151.740 |
| (=) Lucro bruto | 1.554.118 | 1.554.118 | 1.554.118 | 1.554.118 | 1.554.118 | 1.554.118 |
| (-) Despesas operacionais : | | | | | | 0 |
| De vendas | 927.990 | 927.990 | 927.990 | 927.990 | 927.990 | 927.990 |
| Administrativas | 250.880 | 250.880 | 250.880 | 250.880 | 250.880 | 250.880 |
| (=) Lucro operacional | 375.248 | 375.248 | 375.248 | 375.248 | 375.248 | 375.248 |
| Resultado financeiro | -60.000 | -60.000 | -60.000 | -60.000 | -60.000 | -60.000 |
| Outras receitas e despesas | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (=) Lucro líquido antes do IR | 315.248 | 315.248 | 315.248 | 315.248 | 315.248 | 315.248 |
| (-) Provisão para o IR | -47.287 | -47.287 | -47.287 | -47.287 | -47.287 | -47.287 |
| (=) Lucro líquido após o IR | 267.961 | 267.961 | 267.961 | 267.961 | 267.961 | 267.961 |
| (-) Participação dos empregados | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| (=) Lucro líquido do período | 267.961 | 267.961 | 267.961 | 267.961 | 267.961 | 267.961 |

Fonte: Websimulador Indústria.

Ficou evidente que, para a SuperVendor garantir o sucesso era preciso o trabalho de equipe da sua nova diretoria, a análise completa da situação econômica da empresa e do mercado em que ela estava inserida, os pontos fortes e fracos e qual deveria ser a melhor estratégia a ser tomada para sair na frente no jogo.

2.2 RENOVAÇÃO DE MAQUINÁRIO

Após dois períodos testes, para que os diretores pudessem entender melhor a dinâmica da simulação os resultados das tomadas de decisões e suas consequências no mercado, a equipe Supervendor começou a traçar sua estratégia. Considerando que o produto comercializado não tinha um diferencial em sua qualidade, ou seja, as concorrentes fabricavam um produto basicamente igual, sem

apelo que refletisse na preferência pelo consumidor. Com isso, verificamos que os maiores fatores que influenciariam as vendas eram o preço, o prazo de pagamento e a propaganda. Fizemos algumas analogias as indústrias de painéis de madeira bastante presentes no Paraná e commodities e concluímos que a melhor estratégia seria a de utilizar a produção em escala. Aumentar o máximo a capacidade produtiva de forma a diluir os custos fixos.

Liderança total em custos: nesse caso a empresa se esforça para conseguir os menores custos de produção e de distribuição, de modo que possa oferecer preços mais baixos que os dos concorrentes e obter uma grande participação de mercado (MICHAEL PORTER, 1980, PG 54).

Para prosseguir com a estratégia de escala a SuperVendor precisaria aumentar a sua capacidade produtiva, então foi tomada a primeira decisão que seria inserida na simulação que foi a de adquirir maquinário novo com maior capacidade de produção. Logo em seguida, devido ao alto custo de manutenção, mão de obra e a baixa capacidade de produção o maquinário antigo foi vendido.

A renovação do parque industrial da Supervendor reduziu o custo de manutenção em 91,8% o custo de mão de obra também foi reduzido em 6,25% pois o novo maquinário precisava de menos mão-de-obra por peça produzida. Após essa renovação a SuperVendor aumentou sua capacidade produtiva em 240%.

Com essas decisões foi possível gerar fluxo de caixa (vendas das máquinas defasadas), realizar a contratação de novos funcionários e investir em treinamento e desenvolvimento dos funcionários admitidos para operar a máquina nova. A equipe estava motivada pelo reconhecimento da empresa e pelo investimento em sua qualidade de trabalho. Isso refletiu no clima organizacional e no resultado da produtividade.

A organização oferece incentivos para o participante e, ainda, o remunera, oferece segurança e status e cria condições para que ele trabalhe adequadamente e cresça profissionalmente. (...) o participante responde com contribuições, trabalhando, esforçando-se e desempenhando suas tarefas e buscando alcançar os seus objetivos da organização (CHIAVENATO, 2010, PG 54).

Contudo um erro na simulação do fluxo de caixa fez com que a diretoria subestimasse o custo com o novo maquinário e isso provocou um furo no fluxo de caixa de 11,2% do faturamento total no período. Isso comprometeu a capacidade da

empresa de honrar seus compromissos com os fornecedores. Isso refletiu diretamente na queda das ações da SuperVendor.

2.3 RECUPERAÇÃO DO CAIXA

Com o pagamento aos fornecedores atrasado a SuperVendor precisava recuperar o fluxo de caixa para não correr o risco de sofrer queda maior no valor das ações e minimizar os custos com juros. Mas as condições do mercado neste período estavam favoráveis a recuperação, duas das oito empresas que concorriam no mercado haviam encerrado suas atividades naquele período deixando sua demanda para os demais players atuantes.

Porém, nenhuma concorrente havia aumentado seu parque fabril como a SuperVendor e não tinham capacidade para absorver essa demanda sem oferta. A estratégia então foi a colocar força máxima na produção inclusive com horas extras com o objetivo de absorver o máximo de mercado possível, o preço utilizado também deveria ser bastante agressivo uma vez que reduzimos o prazo de pagamento para nossos clientes para “a vista”.

Algumas dessas decisões sobre investimentos podem ser chamadas de decisões estratégicas, pois a lógica que as sustenta não é operacional ou rotineira e sim de longo prazo, empresarial, visando tornar a empresa mais bem-sucedida (OLDCORN, PARKER, 1998, PG 30).

O resultado foi muito bom, conseguimos recuperar o caixa, juros e atrasos foram quitados. Com isso a diretoria retornou o foco para o futuro principalmente para o período do Natal, quando a demanda apresenta um aumento sazonal, importante para a estratégia da empresa.

2.4 NATAL E PERDA DE OPORTUNIDADE

O aumento esperado na demanda pelas empresas no Natal é de 50%, contudo a diretoria da SuperVendor avaliou que não haveria demanda para toda a oferta do mercado e retirou a produção extra para escoar todo o estoque residual e para reduzir custos. Decidiu também investir em mais maquinário para dar continuidade a estratégia de economia de escala. O preço de venda também foi reduzido para aumentar as chances de zerar o estoque de produtos acabados.

Apesar do resultado não ter sido ruim para os planos da SuperVendor ele poderia ter sido muito melhor. A empresa só atendeu 61% da demanda do mercado para seu produto, ou seja, poderia ter ofertado mais produtos utilizando a hora extra na produção e ter vendido a um preço mais lucrativo aumentando a rentabilidade do negócio e promovendo um aumento no valor das ações em bolsa.

O fator que salvou os planos para o futuro foi o prazo de pagamento aos clientes ser “a vista”. Mas o balanço mostrou que enquanto o realizável a prazo reduzia, o exigível a prazo aumentava, o que poderia ser perigoso para a saúde financeira no futuro. Aumentava também a dependência da empresa nas vendas “a vista” para manter o fluxo de caixa, condição esta que tende a reduzir a atratividade do produto e pressionar o preço para baixo para compensar essa perda de atratividade.

2.5 NOVA VARIÁVEL – PESQUISA E DESENVOLVIMENTO

Com os resultados do Natal a cotação das ações da SuperVendor na bolsa sofreram uma significativa queda. Os financiamentos do maquinário recém adquirido representaram um aumento significativo no endividamento da empresa combinados com o aumento do ativo em relação ao retorno se traduziu em risco para o investidor.

A esta altura surgiu uma nova variável capaz de mudar o rumo do mercado, a pesquisa e desenvolvimento. Anteriormente os produtos não tinha diferencial de qualidade, mas com essa nova possibilidade as empresas poderiam investir para aumentar a qualidade de seus produtos e com isso a atratividade perante o consumidor.

Utilizaremos a definição da American Society for Quality Control: qualidade é a totalidade dos atributos e características de um produto ou serviço que afetam sua capacidade de satisfazer necessidades declaradas ou implícitas (KOTLER, KELLER, 2006, PG 145).

Isso era um risco para a estratégia da SuperVendor pois a inicialmente ela foi pensada para um produto sem diferenciação, além disso os custos para que a empresa pudesse se beneficiar da P&D começava no investimento em si, iria para o custo de matéria prima que aumenta proporcionalmente a qualidade do produto acabado e chegaria aos resultados financeiros pois o investimento em P&D seriam contabilizados diretamente no custo do produto vendido reduzindo as margens.

Contudo, a possibilidade de ter um produto de qualidade superior e o receio de que todos os concorrentes partissem para investimento na qualidade de seus produtos dividiram a diretoria da SuperVendor. Por um lado, se defendia a manutenção da atual estratégia pois muda-la agora poderia ter uma consequência negativa, A SuperVendor já tinha o melhor preço do mercado e a maior capacidade de produção.

Por outro lado, a ideia de que poderíamos aumentar a lucratividade por cobrar um preço mais alto por um produto melhor aumentaria a rentabilidade e consequentemente poderia aumentar a atratividade das ações da empresa aumentando seu valor.

Um levantamento feito pela diretoria financeira mostrou que o aumento da qualidade do produto por meio do investimento em P&D aumentaria muito a dificuldade de gerir os custos de estoque, ao aumentar o nível de qualidade a matéria prima em estoque não poderia ser utilizada e teria que ser trocada junto ao fornecedor aumentando custos e dificultando o planejamento desses custos no futuro. Também foi mostrado que o nível máximo de qualidade só poderia ser atingido no final da simulação e já estávamos na metade dela, assim os benefícios só poderiam ser obtidos em seu melhor desempenho depois disso.

Por fim, a equipe SuperVendor optou por manter a estratégia inicial e continuar olhando para o futuro.

2.6 A LIDERANÇA DE MERCADO

Após o Natal a demanda voltou ao normal e foi nesse momento que a empresa se beneficiou mais de sua estratégia. Alguns concorrentes começaram a investir em P&D para se diferenciar, mas o preço mais agressivo da SuperVendor ainda atraía mais os clientes.

Nesta etapa a SuperVendor tinha a maior participação de mercado dentre as concorrentes, havia reduzido seu endividamento, estava atendendo 100% a demanda de seus produtos e tinha o maior lucro das empresas que tinham suas ações comercializadas na bolsa.

Como consequência o valor de suas ações era a mais alta da simulação e, portanto, atingiu a liderança da simulação. Ao mesmo tempo outras empresas do

mercado começavam a apresentar resultados negativos em função da dificuldade em competir neste mercado simulado.

A diretoria da empresa também notou sinais de saturação uma vez que a demanda para seus produtos crescia em ritmo menor em comparação aos períodos anteriores. Por isso, a equipe precisava avaliar novas formas de estímulo a demanda, o investimento em propaganda já havia sido aumentado um pouco e agora era moderado, mas outro fator comercial que preocupava mais era a forma de pagamento para os clientes. O fluxo de caixa estava muito dependente do pagamento a vista na venda e precisávamos reverter essa situação.

2.7 PREPARAÇÃO PARA RETA FINAL

O crescente investimento pela SuperVendor em propaganda estava dando um ótimo resultado, apesar da saturação do mercado e a queda de 5% na participação de mercado as vendas estavam melhores que nas projeções. A concorrência dos preços estava acirrada e, com nosso preço de venda em baixa chegava a hora de criar novas alternativas para tornar nosso produto mais atrativo e garantir a sustentabilidade da estratégia.

Um negócio precisa ser visto como um processo de satisfação do cliente, e não como um processo de produção de mercadorias. Os produtos são transitórios, mas as necessidades básicas e os grupos dos clientes são eternos (KOTLER E KELLER, 2006, PG 45).

A empresa se preparava agora para mais um período sazonal de acréscimo na demanda o Natal. Assim, ao montar previsões e calcular os custos fixos futuros notamos que conseguimos gerar mais caixa nos últimos períodos abrindo uma janela para oferecer aos clientes um prazo de pagamento melhor sem comprometer o fluxo de caixa, então começamos a aumentar gradativamente os prazos de pagamento nas vendas para as regiões onde nossas vendas eram melhores.

Notamos também que nossa margem de contribuição estava baixa, o que nos obrigava, mais do que nunca a rever nossa política comercial de vendas. Para acelerar esse processo a empresa resolveu arriscar e abrir mais prazo de pagamento em outras regiões, o risco era de fechar com o caixa negativo se caso as vendas fossem abaixo do esperado, foi decidido também tomar um empréstimo junto ao banco para não incorrer em atrasos caso esse cenário pessimista se concretizasse.

2.8 CONSOLIDAÇÃO DA LIDERANÇA NO MERCADO

Apesar do risco de queda no saldo do fluxo de caixa e o empréstimo, os resultados continuaram sendo bons, o risco de não honrar com nossos compromissos era baixo e havíamos chegado a época de Natal. Já tínhamos o histórico do período sazonal de aumento na demanda e ele não era bom, como já vimos perdemos a chance de aumentar a rentabilidade e a geração de caixa. Com isso em mente avaliamos cuidadosamente a estratégia para esta etapa que poderia consolidar a SuperVendor como líder absoluta da Simulação.

Com base no histórico de vendas das concorrentes e seu parque industrial fizemos projeções para a análise da oferta x demanda. Algumas empresas não tinham condições de acompanhar o mercado devido as condições financeiras e, em comparação a SuperVendor, nenhuma tinha a capacidade de produção para fazer frente a quantidade de produtos que podíamos oferecer neste Natal.

Quanto mais aprendem a coletar informações sobre os clientes e parceiros de negócios, fornecedores, distribuidores, varejistas e a projetar fábricas mais flexíveis, mais as empresas aumentam sua capacidade de individualizar produtos, serviços mensagens, e mídia (KOTLER, KELLER 2006 PG 151).

Sendo esse o cenário, optamos por colocar força total na produção, colocaríamos a disposição dos clientes a maior quantidade de produtos já oferecida, alinhamos a previsão do fluxo de caixa para oferecer um prazo maior de pagamento para nossos clientes e investimos pesado em propaganda.

A projeção era de que venderíamos quase todo o estoque, todos os fatores e estímulo a demanda foram utilizados e, portanto, para melhorar e aproveitar melhor esse cenário de oportunidade a equipe de Diretores definiu que os preços teriam um aumento, dessa forma aumentaríamos nossa margem de contribuição, a rentabilidade e a geração de caixa garantindo uma vantagem forte contra as adversidades do futuro.

A estratégia foi um sucesso, vendemos 91% de nosso estoque a um preço mais vantajoso, geramos mais caixa que nunca e ficamos com um saldo de 15% das nossas receitas a rentabilidade e a margem de lucro tiveram um pico que garantiu a manutenção dos valores das ações da SuperVendor na liderança da simulação garantindo a vitória da equipe no *Business Simulation*.

O administrador financeiro tem dois problemas básicos. Primeiro: quanto deve a firma investir, em quais ativos deve investir? Segundo: como deve ser levantado o caixa necessário? A resposta ao primeiro problema é a decisão de investimento da firma. A resposta ao segundo problema é a sua decisão de financiamento. O administrador financeiro deve encontrar as respostas específicas que deixem os acionistas da firma na melhor situação possível. (BREALEY, MYERS, 1996, PG 3).

A partir desse momento foram necessários realizar alguns ajustes para reduzir custos com armazenagem e juros a forma de pagamento para os clientes neste momento poderia melhorar ainda mais para melhorar o fluxo de caixa e obter ganhos com juros o endividamento já havia sido reduzido em 50%. Dessa forma a equipe SuperVendor finalizou a simulação deixando a empresa com plenas condições de se sustentar no mercado e com resultados ótimos para os acionistas.

3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

3.1 ESTRATÉGIA

A equipe SuperVendor aplicou os conhecimentos adquiridos no curso de MBA por meio da utilização de uma estratégia viável, compatível com a realidade e sustentável a longo prazo, utilizou as variáveis do mercado simulado a seu favor e definiu seu rumo. Ficou em primeiro lugar no *ranking* definido pelo valor das ações de cada empresa na bolsa de valores.

Tabela 04 – Ranking final do Business Simulation

| Colocação | Empresa | Cotação das ações |
|-----------|-----------------|-------------------|
| 1º | SuperVendor | 89,45 |
| 2º | DROCT CORP | 64,79 |
| 3º | ALFA Inc. | 54,76 |
| 4º | 2GAME | 41,01 |
| 5º | CLC C-Level Co. | 27,62 |
| 6º | 3GEE Produtos | 15,10 |

Fonte: Websimulador Industria.

O valor das ações era definido através do desempenho de cada empresa avaliado por indicadores como Patrimônio Líquido, Margem de Lucro, Rentabilidade do Ativo, Participação de Mercado, Endividamento em Relação ao Ativo e Capital Circulante Líquido.

3.2 CAPITAL CIRCULANTE LIQUIDO

O CCL assim com o Índice de liquidez corrente demonstra a capacidade de solvência de uma empresa a curto prazo, ou seja, a capacidade de dar sustentabilidade as suas atividades. A tabela abaixo mostra evolução do CCL da SuperVendor:

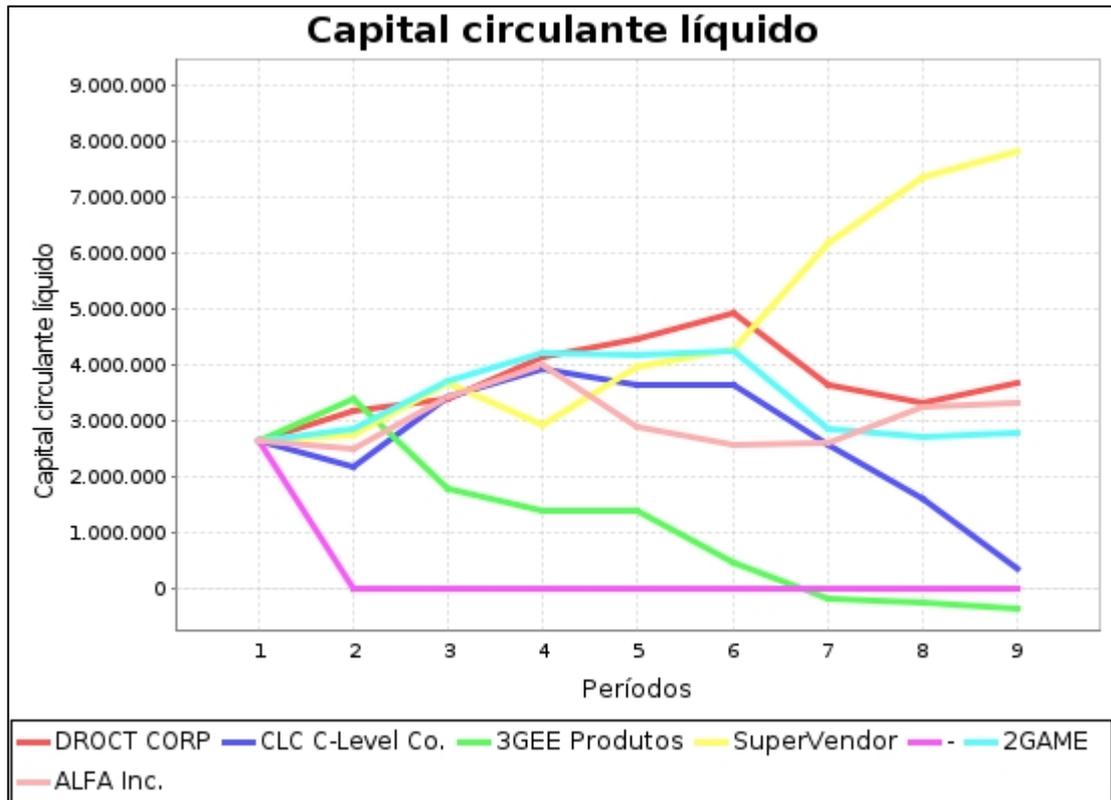
Tabela 05 – Evolução do Capital Circulante Líquido

| Períodos | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 |
|-----------------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| Capital Circulante Líquido | 2.634.370 | 2.766.436 | 3.671.764 | 2.933.347 | 3.976.627 | 4.279.470 | 6.174.376 | 7.366.494 | 7.808.841 |
| Índice de Liquidez Corrente | 4,14 | 1,50 | 1,69 | 1,44 | 1,54 | 1,49 | 1,61 | 1,71 | 2,49 |

Fonte: Websimulador Industria.

E evolução do CCL em comparação ao ILC da empresa demonstra um crescimento saudável, com o índice de liquidez maior que 1 ela teve plena capacidade de honrar com seus compromissos de curto prazo durante a simulação inteira. Abaixo o gráfico comparativo com os índices dos concorrentes:

Gráfico 01 – Comparativo entre o CCL de cada concorrente



Fonte: Websimulador Industria.

3.3 PATRIMONIO LIQUIDO

O patrimônio líquido é a conta contábil que representa o valor investido na empresa que pertence aos acionistas, durante a simulação a SuperVendedor aumentou essa conta em 322% como mostra a tabela abaixo:

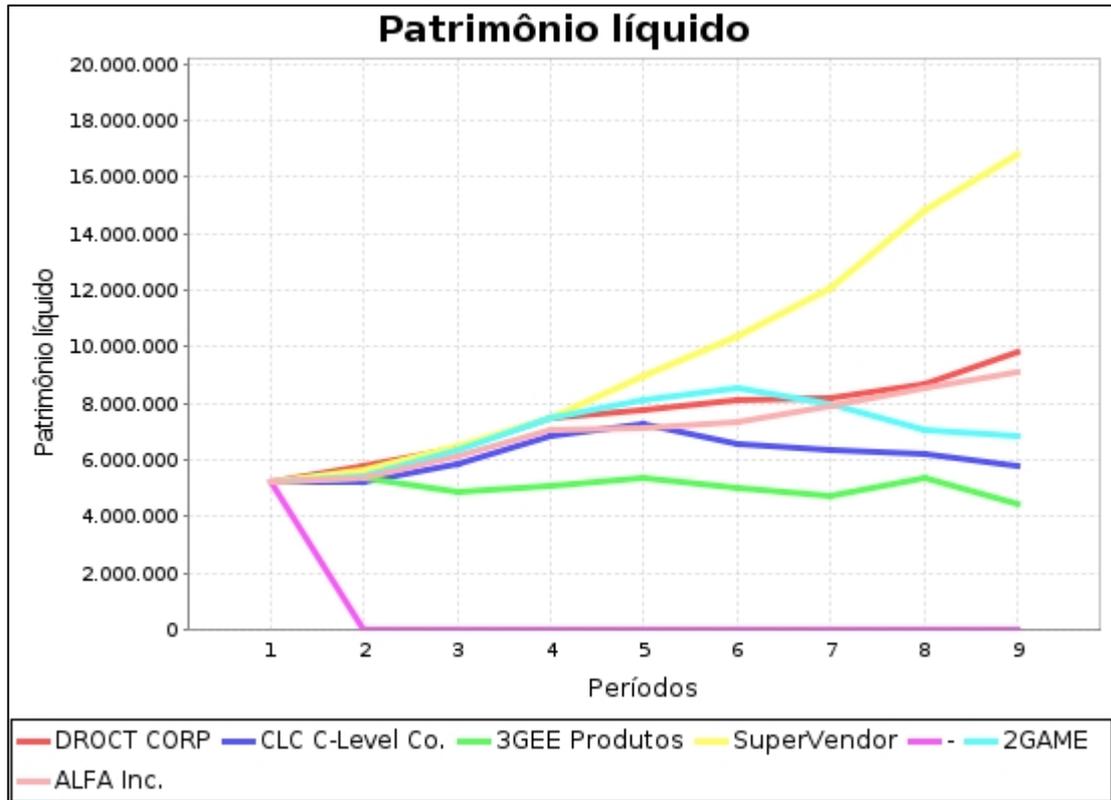
Tabela 06 – Evolução do Patrimônio Líquido

| Períodos | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 |
|--------------------|-----------|-----------|-----------|-----------|-----------|------------|------------|------------|------------|
| Patrimônio líquido | 5.200.971 | 5.627.636 | 6.512.314 | 7.483.248 | 8.929.003 | 10.369.320 | 12.089.202 | 14.817.546 | 16.796.116 |

Fonte: Websimulador Industria.

Em pouco mais de dois exercícios a gestão da SuperVendor foi capaz de triplicar o valor para os acionistas e esse resultado ficou muito aquém das outras empresas atuantes neste mercado como mostra o gráfico abaixo:

Gráfico 02 – Comparativo entre o PL de cada concorrente



Fonte: Websimulador Industria.

3.4 MARGEM DE LUCRO

A margem de lucro é o percentual de ganho da empresa em relação as suas receitas, para analisarmos esse indicador precisamos compara-la a margem do setor.

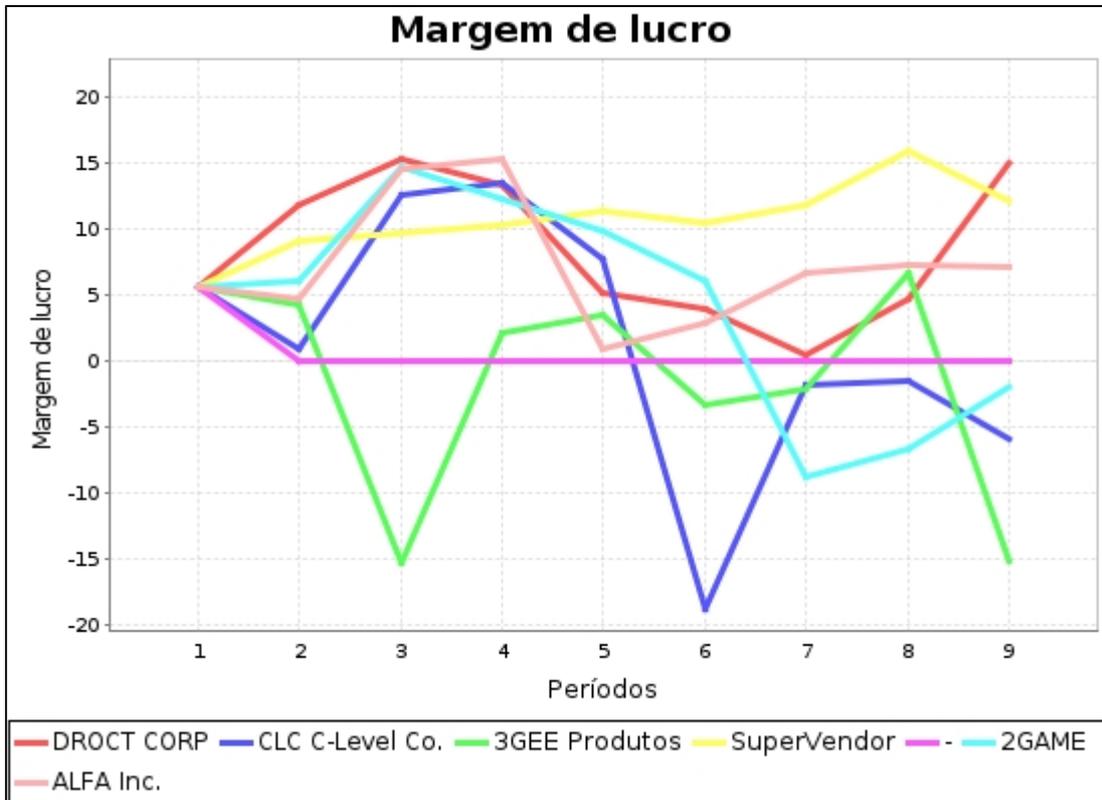
Tabela 07 – Evolução da Margem de Lucro versus Média do Setor

| Períodos | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 |
|---------------------|------|------|------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Margem de Lucro (%) | 5,69 | 9,12 | 9,74 | 10,26 | 11,34 | 10,45 | 11,85 | 15,93 | 12,44 |
| Média do Setor (%) | 5,69 | 6,34 | 8,97 | 11,53 | 6,66 | 0,35 | 1,14 | 4,52 | 6,34 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Como podemos observar a margem de lucro da SuperVendor não só se manteve acima da média do setor como seguiu melhor que a tendência do setor após o período 5. Abaixo o gráfico comparativo entre as concorrentes:

Gráfico 03 – Comparativo entre a Margem de lucro de cada concorrente



Fonte: Websimulador Industria.

3.5 RENTABILIDADE DO ATIVO

A rentabilidade mede a eficiência com que a empresa aplica seus recursos para obter seus resultados, é o percentual de retorno sobre os seus investimentos totais.

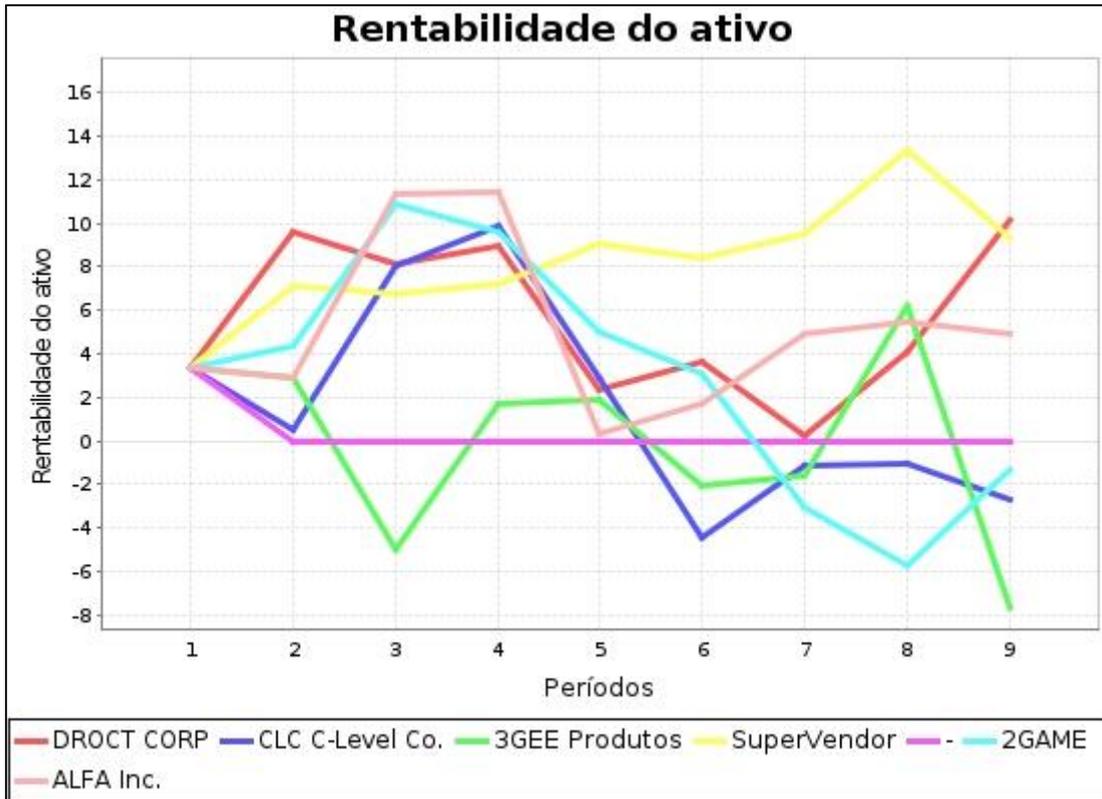
Tabela 08 – Evolução da Margem de Lucro versus Média do Setor

| Períodos | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 |
|-------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|------|
| Rentabilidade (%) | 3,33 | 7,08 | 6,79 | 7,23 | 9,00 | 8,39 | 9,46 | 13,34 | 9,28 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

Neste caso a eficiência aumentou com o crescimento, no decorrer da simulação quanto maior a empresa ficava melhor sua eficiência ao aplicar seus recursos.

Gráfico 04 – Comparativo entre a rentabilidade de cada concorrente



Fonte: Websimulador Industria.

3.6 PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

O percentual de vendas de uma empresa sobre o total das vendas do setor é denominado participação do mercado ou *Market Share*.

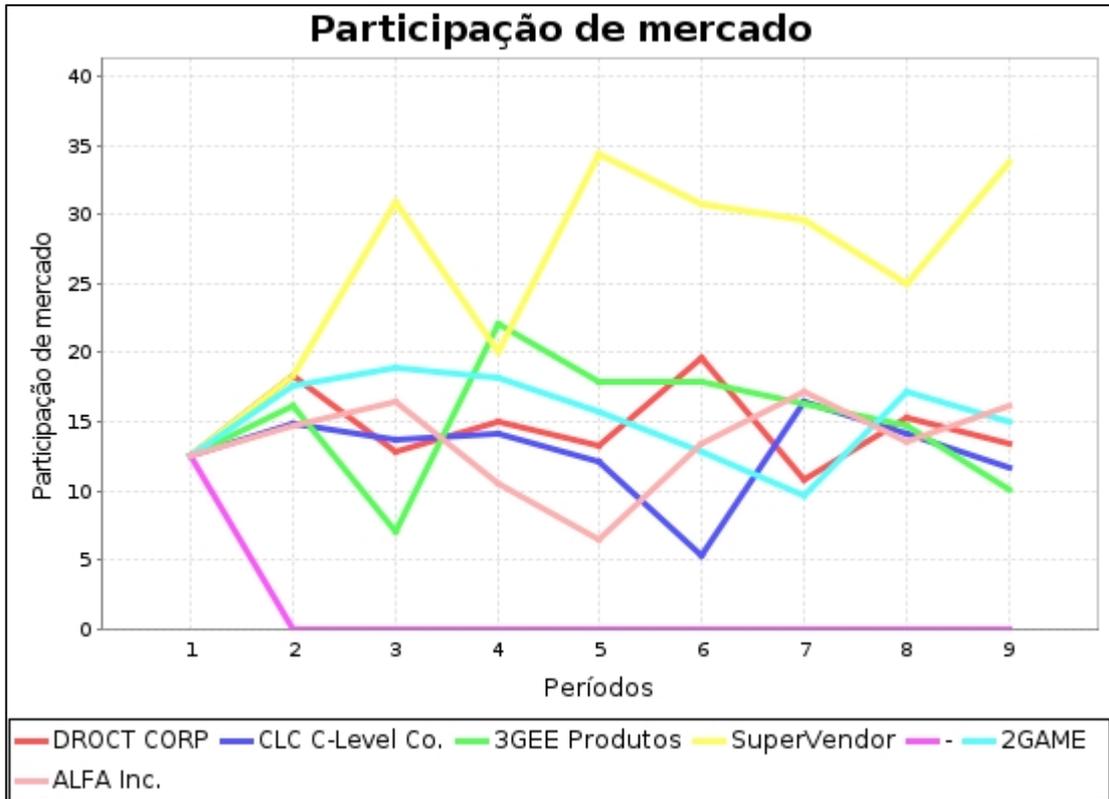
Tabela 09 – Evolução do Market Share

| Períodos | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 |
|-----------------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|
| Participação de mercado (%) | 12,50 | 18,36 | 30,94 | 20,01 | 34,36 | 30,78 | 29,59 | 25,03 | 33,73 |

Fonte: Websimulador Industria.

Podemos observar que a SuperVendor absorveu a maioria da demanda já no começo da simulação e manteve até o final afatia dominante.

Gráfico 05 – Comparativo entre o Market Share de cada concorrente



Fonte: Websimulador Industria.

3.7 ENVIDIDAMENTO EM RELAÇÃO AO ATIVO

O endividamento indica a participação dos recursos provenientes de terceiros em relação ao total de recursos aplicados na empresa. Na SuperVendor a estratégia adotada foi utilizar esses recursos no começo da simulação para alavancar seu desempenho.

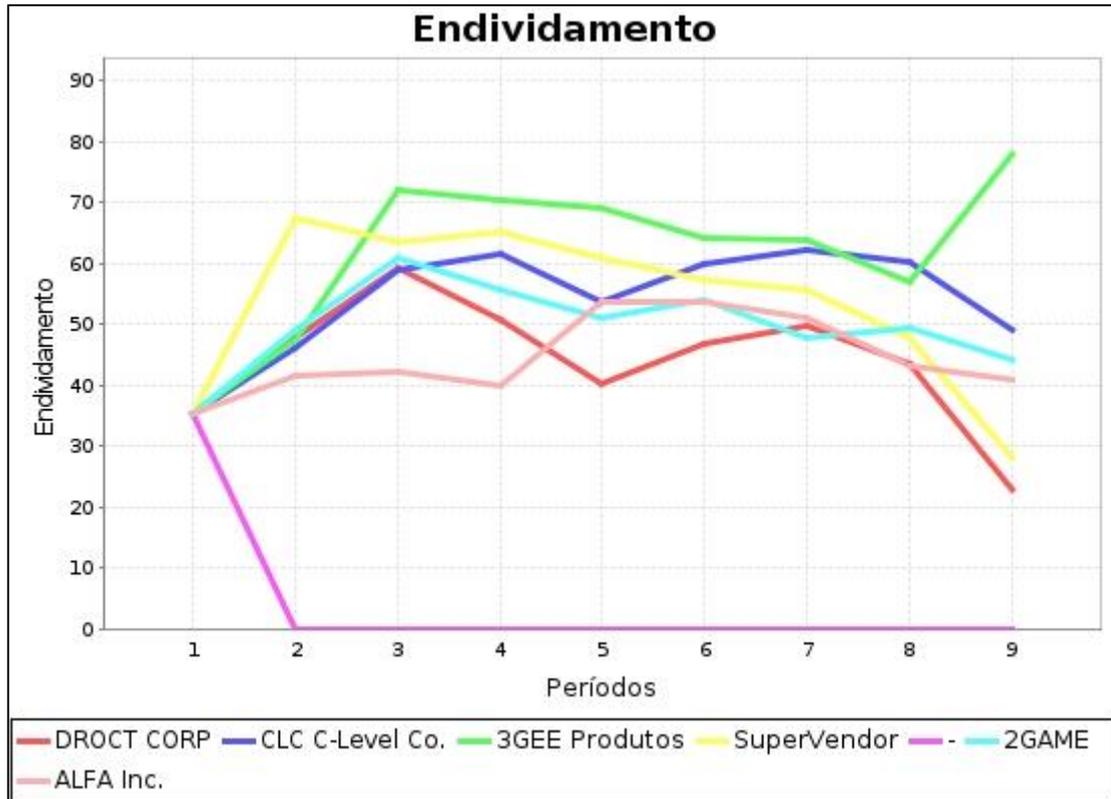
Tabela 10 – Evolução do Market Share

| Períodos | P1 | P2 | P3 | P4 | P5 | P6 | P7 | P8 | P9 |
|---------------------------------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|--------|
| Endividamento sobre o ativo (%) | 35,310 | 67,608 | 63,637 | 65,060 | 61,000 | 57,207 | 55,682 | 47,874 | 28,232 |

Fonte: Elaborado pelo autor.

O gráfico abaixo mostra que no decorrer da simulação os resultados foram favoráveis a redução gradual do endividamento.

Gráfico 06 – Comparativo entre o Endividamento das empresas



Fonte: Websimulador Industria.

3.8 CENARIO FINAL DA SIMULAÇÃO

Tabela 11 – Balanço Patrimonial das empresas no período 9

| Empresa | DROCT CORP | CLC C-Level Co. | 3GEE Produtos | SuperVendedor | 2GAME | ALFA Inc. |
|-----------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Ativo | | | | | | |
| Caixa | 1.250.401 | 0 | 0 | 387.618 | 4.346.459 | 1.703.372 |
| Aplicação | 800.000 | 0 | 0 | 500.000 | 0 | 200.000 |
| Clientes | 4.351.712 | 4.716.402 | 401.720 | 12.168.564 | 0 | 2.478.092 |
| Estoque produto acabado | 0 | 0 | 2.875.503 | 0 | 984.266 | 0 |
| Estoque matéria-prima A | 0 | 52.161 | 2.336.337 | 0 | 0 | 1.636.800 |
| Estoque matéria-prima B | 0 | 69.380 | 3.137.800 | 0 | 0 | 2.198.274 |
| Máquinas | 4.545.000 | 4.590.000 | 8.763.750 | 9.225.000 | 5.376.200 | 5.570.000 |
| (-) Depreciação acumulada | -757.500 | -611.625 | 0 | -1.460.625 | -997.840 | -975.625 |
| Prédios e instalações | 5.440.000 | 5.440.000 | 5.440.000 | 5.440.000 | 5.440.000 | 5.440.000 |
| (-) Depreciação acumulada | -4.057.100 | -4.057.100 | -4.057.100 | -4.057.100 | -4.057.100 | -4.057.100 |
| Terrenos | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 | 1.200.000 |
| Total | 12.772.513 | 11.399.217 | 20.098.010 | 23.403.457 | 12.291.986 | 15.393.813 |
| Passivo | | | | | | |
| Fornecedores | 1.044.372 | 1.492.838 | 4.708.933 | 2.237.681 | 1.109.961 | 3.826.007 |
| Contas em atraso | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Imposto de renda a pagar | 279.215 | 0 | 0 | 475.047 | 0 | 141.105 |
| Participações a pagar | 31.644 | 0 | 0 | 53.839 | 0 | 55.972 |

| | | | | | | |
|----------------------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|
| Dividendos a pagar | 387.644 | 0 | 0 | 659.524 | 0 | 185.905 |
| Emprést. e financ. a curto prazo | 979.327 | 2.966.718 | 4.364.340 | 1.821.250 | 1.425.656 | 688.500 |
| Emprést. e financ. a longo prazo | 227.250 | 1.149.750 | 6.599.173 | 1.360.000 | 2.880.851 | 1.383.750 |
| Patrimônio líquido | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |
| Capital social | 8.660.129 | 6.208.108 | 5.374.574 | 14.817.545 | 7.062.311 | 8.554.857 |
| Lucros acumulados no ano | 1.162.931 | -418.198 | -949.011 | 1.978.571 | -186.792 | 557.716 |
| Total | 12.772.513 | 11.399.216 | 20.098.010 | 23.403.457 | 12.291.986 | 15.393.813 |

Fonte: Websimulador Industria.

Tabela 12 – DRE das empresas no período 9

| Empresa | DROCT CORP | CLC C-Level Co. | 3GEE Produtos | SuperVendor | 2GAME | ALFA Inc. |
|------------------------------------|------------|-----------------|---------------|-------------|------------|------------|
| Demonstrativo de Resultados | | | | | | |
| Receita de vendas | 10.300.320 | 7.069.522 | 6.273.703 | 21.641.072 | 9.338.966 | 10.484.375 |
| (-) Custo Produto Vendido (CPV) | -6.191.771 | -4.983.589 | -4.447.875 | -14.071.200 | -6.737.318 | -7.047.094 |
| (=) Lucro bruto | 4.108.549 | 2.085.933 | 1.825.828 | 7.569.872 | 2.601.649 | 3.437.281 |
| (-) Despesas operacionais : | | | | | | 0 |
| De vendas | 1.847.910 | 1.833.973 | 1.324.269 | 3.947.051 | 1.432.470 | 1.933.520 |
| Administrativas | 269.280 | 270.880 | 269.440 | 274.880 | 274.880 | 274.880 |
| (=) Lucro operacional | 1.991.359 | -18.919 | 232.120 | 3.347.941 | 894.299 | 1.228.881 |
| Resultado financeiro | -129.925 | -474.279 | -131.615 | -180.960 | -1.081.091 | -288.183 |
| Outras receitas e despesas | 0 | 75.000 | -1.049.515 | 0 | 0 | 0 |
| (=) Lucro líquido antes do IR | 1.861.434 | -418.198 | -949.011 | 3.166.981 | -186.792 | 940.698 |
| (-) Provisão para o IR | -279.215 | 0 | 0 | -475.047 | 0 | -141.105 |
| (=) Lucro líquido após o IR | 1.582.218 | -418.198 | -949.011 | 2.691.933 | -186.792 | 799.593 |
| (-) Participação dos empregados | -31.644 | 0 | 0 | -53.839 | 0 | -55.972 |
| (=) Lucro líquido do período | 1.550.574 | -418.198 | -949.011 | 2.638.095 | -186.792 | 743.622 |

Fonte: Websimulador Industria.

4 CONCLUSÃO

O ambiente prático e competitivo vivenciado no *Business Simulation* estimula a integração e motiva as equipes a buscar os melhores resultados no jogo. Para isso é necessária dedicação, no início há muita incerteza devido à falta de conhecimento sobre a ferramenta e não há histórico construído para facilitar a tomada de decisão, mas isso muda depois das primeiras rodadas da simulação.

Para a equipe SuperVendor foi fundamental a correta análise do cenário e das regras do jogo para a definição da estratégia de escala e a iniciativa de investir no aumento da capacidade produtiva. Outros responsáveis por essas escolhas foram a previsão da demanda reprimida e o erro ao contabilizar a compra das máquinas. Caso a previsão do fluxo de caixa tivesse sido feita corretamente a equipe provavelmente não teria optado por comprar duas e sim somente uma, o que afetaria todo o futuro do jogo. Foi assertiva também a decisão de não investir em P&D, haviam mais ameaças ao adotar a mudança de estratégia que oportunidades e isso diminuiria a eficiência da empresa de tal forma que os melhores resultados não poderiam ser obtidos até o final da simulação.

Tudo isso contribuiu para o predomínio que a SuperVendor exerceu sobre o mercado e a obtenção de resultados que lhe deram grande vantagem em relação aos seus concorrentes, os seus Diretores cumpriram com o objetivo do *Business Simulation* de desenvolver e aperfeiçoar suas habilidades gerenciais, podemos concluir também que ele pode despertar maior confiança e estimular o empreendedorismo nos gestores participantes.

5 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABREU FILHO, José Carlos Franco de; SOUZA, Cristóvão Pereira de; GONÇALVES, Danilo Amerio; CURY, Marcos Vinicius Quintella. **Finanças corporativas**. 10. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; **Principles of corporate finance**. 5. Ed. New York: McGraw-Hill, 1996.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gerenciando em as pessoas - Transformando o executivo em um excelente gestor de pessoas**. 5. Ed. São Paulo. Manoele, 2015.

LIMEIRA, André L. F.; SILVA, Carlos A. dos S.; VIEIRA, Carlos; SILVA, Raimundo N. Souza. **Contabilidade para Executivos**. 9. Ed. Rio de Janeiro. Editora FGV. 2010.

LINDON, Denis; LENDREVIE, Jacques; LÉVY, Julien; DIONÍSIO, Pedro; RODRIGUES, Joaquim Vivente. **Mercator XXI teoria e prática do Marketing**. 12. ed. Dom Quixote. 2009.

KOTLER Philip e KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Pearson Education. 2006.

OLDCORN, Roger; PARKER, David. **Decisão estratégica para investidores**. São Paulo: Nobel. 1998.

PORTER, Michael E. **Competitive strategy: techniques for analyzing industries and competitor**. Nova York: Free Press, 1980.