

**Instituto Superior de Administração e Economia**

**Fundação Getúlio Vargas**

**MBA em Gestão Estratégica 02/2014**

**FERNANDO CARLOTTO GNOATTO**

**RELATÓRIO CIENTÍFICO**

Jogos de empresas - Empresa SuperVendor

**CURITIBA**

**2016**

**FERNANDO CARLOTTO GNOATTO**

**RELATÓRIO CIENTÍFICO**

Jogos de empresas - Empresa SuperVendor

Relatório Científico apresentado para conclusão de curso em MBA de Gestão Estratégica de Empresas, do Instituto Superior de Administração e Economia – ISAE/FGV.

Prof. Augusto Dalla Vecchia.

**CURITIBA**

**2016**

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
<b>3. METODOLOGIA.....</b>	<b>11</b>
<b>4. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>11</b>
4.1 Participação de Mercado.....	12
4.2 Margem de Lucro.....	13
4.3 Patrimônio Líquido.....	14
4.4 Endividamento.....	15
4.5 Capital Circulante Líquido.....	16
4.6 Rentabilidade do Ativo .....	17
4.7 Cotação das Ações.....	18
4.8 Balanço Patrimonial Período 1 .....	19
4.9 Demonstrativo de Resultado Período 1 .....	20
4.10 Balanço Patrimonial Período 9 .....	21
4.11 Demonstrativo de Resultado Período 9.....	22
<b>5. ANÁLISE DE RESULTADOS.....</b>	<b>23</b>
5.1 Período 1.....	23
5.2 Período 2.....	23
5.3 Período 3.....	24
5.4 Período 4.....	25
5.5 Período 5.....	26
5.6 Período 6.....	27
5.7 Período 7.....	27
5.8 Período 8.....	28
5.9 Período 9.....	28

<b>7. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>30</b>
<b>8. CONCLUSÃO.....</b>	<b>31</b>
<b>9. REFERÊNCIAS .....</b>	<b>32</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Existe um esforço grande nas instituições de ensino para que o aluno de graduação ou pós-graduação confrontem seus ensinamentos com uma base mais prática do que realmente irão enfrentar no mercado de trabalho e nas empresas.

Com este intuito, o Instituto Superior de Administração e Economia nos disponibilizou uma matéria chamada Jogo de Negócios que é um simulador de um cenário de mercado, onde os participantes têm a oportunidade de colocar em prática os conhecimentos adquiridos ao longo do curso.

Neste relatório abordaremos as experiências vividas com seus erros e acertos pela equipe na busca de sucesso da empresa SuperVendor, e que segundo as regras do jogo é uma de manufatura de bens duráveis e suas vendas seriam somente através de seus distribuidores. A equipe era composta de 7 pessoas sendo 1 Presidente, 2 Diretores Financeiros, 2 Diretores de Produção, 1 Diretor Comercial / Marketing e 1 Diretor de RH. O simulador fornece todos os dados da empresa e todas as equipes tem empresas com métricas contábeis e operacionais idênticas no período 1. A simulação disponibiliza também todos os recursos necessários para a tomada de decisão como: tamanho do mercado, demanda, importação, salários do segmento, disponibilidade de mão de obra, preços de matéria prima, preços de máquinas novas, formas de financiamento, formas de empréstimos, taxas de juros, custo com propaganda entre outros.

O cenário foi composto de 6 empresas e com 8 regiões de mercado em um ambiente altamente competitivo. O jogo possui 10 rodadas, sendo 2 rodadas testes para uma melhor ambientação na simulação e 8 rodadas para valer. Cada rodada corresponde a um período de 03 meses e ao termino de cada etapa as equipes têm suas estratégias, gestão e resultados obtidos com as tomadas de decisão. Também a cada rodada, a empresa é avaliada com seu valor na bolsa demonstrada em um ranking onde todos conseguem ver. A boa análise do ambiente externo, interno e mercado representa o sucesso ou não da empresa e da equipe.

O resultado final na etapa 8 é medido pelo valor da empresa no mercado de capitais em comparação com a concorrência na simulação.

## 2. REFERENCIAL TEÓRICO

O relatório é com base nos conhecimentos adquiridos ao longo do curso de MBA de Gestão Estratégica de Empresas com os professores e sala de aula e também com algumas referências de autores dentro e fora do circuito ISAE/FGV.

“ O desafio para as organizações consiste em fornecer um pacote de benefícios, tangíveis e intangíveis, que seja atraente para o cliente e ao mesmo tempo estabelecer um preço que possibilite atingir o equilíbrio entre as necessidades do cliente, as alternativas concorrentes disponíveis e as metas de lucratividade da organização. LIMA, Miguel Ferreira: **Gestão de Marketing** / Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana – 8ª edição rev. Atual – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

“ O lema da estratégia competitiva é ser diferente. Significa escolher, de forma deliberada, um conjunto diferente de atividades para proporcionar mix único de valores. ” PORTER, Michael: **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – 13ª edição - Rio de Janeiro – Elsevier 1999.

“ Os novos entrantes são capazes de prosperar, através de uma posição já ocupada por uma concorrente que foi perdendo a força em decorrência de anos de imitação e de ampliação. ” PORTER, Michael: **Competição = on competition**: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – 13ª edição - Rio de Janeiro – Elsevier 1999.

“ A acumulação de estoques em níveis adequados é uma necessidade para o funcionamento normal do sistema produtivo. Em contrapartida, os estoques representam um enorme investimento financeiro. Deste ponto de vista, os estoques são um ativo circulante necessário para que a empresa possa produzir e vender com o mínimo risco de paralização ou de preocupação. ” CHIAVENATO, Idalberto:

**Gestão de materiais:** uma abordagem introdutória – 3ª Edição – Barueri, SP - Manole, 2014

“ Para que uma organização alcance o sucesso desejado, é fundamental que ela discuta e defina qual é o seu negócio, pois a definição do negócio terá impacto direto na determinação de seu escopo de atuação. Com a disputa a cada dia mais acirrada pela preferência dos clientes, é importante que as organizações criem e entreguem características que as distingam dos demais concorrentes no mercado (seus players).” LEMOS, Paulo Mattos de: **Gestão Estratégica de Empresas** – Rio de Janeiro – Editora FGV, 2012.

### **3. METODOLOGIA**

A metodologia adotada foi a de análise de cada período e os impactos de suas decisões no período passado. Algumas diretorias como financeira projetaram fluxos de caixa futuros auxiliando a todos na tomada de decisão da empresa.

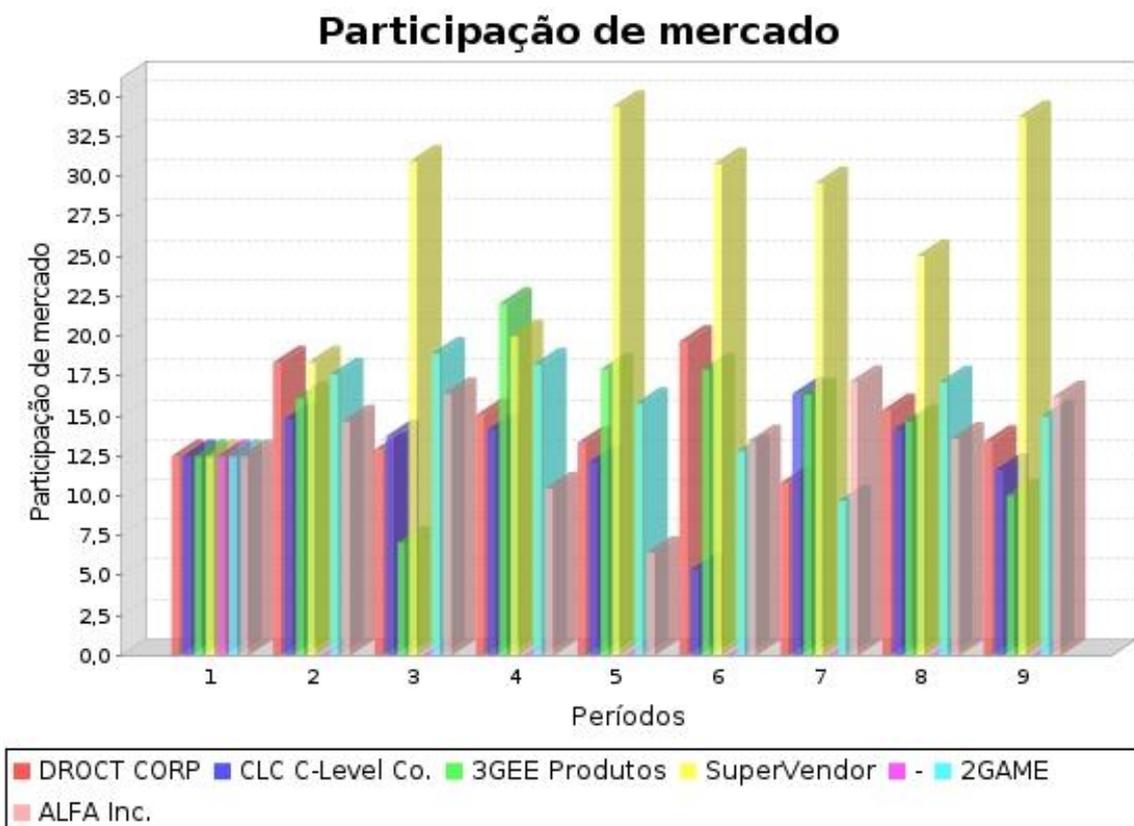
### **4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS**

A SuperVendor conseguiu com as decisões tomadas nos períodos assumir a posição não somente de líder de mercado, mas também na maioria das métricas de resultados de uma empresa como podemos observar.

Os dados trazem todas as empresas concorrentes no jogo para melhor comparação.

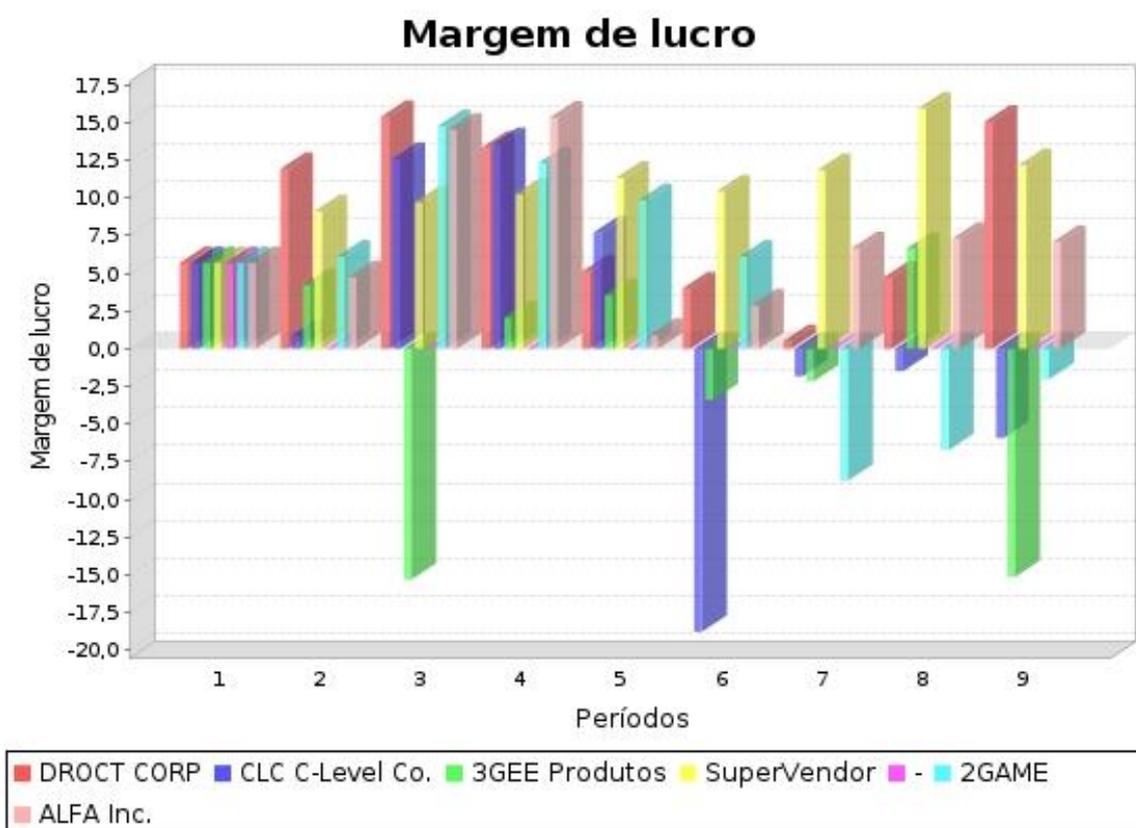
#### 4.1 Participação de Mercado

A empresa a partir do período 5, consolidou sua posição de líder de mercado já que o produto era um bem durável para venda através de seus distribuidores e preço é fator de alta relevância neste aspecto quando iniciado o jogo com 12,50% de participação em um mercado de 80.800 unidades e ao final do período final com 33,73% sobre uma base de 147.910 unidades vendidas.



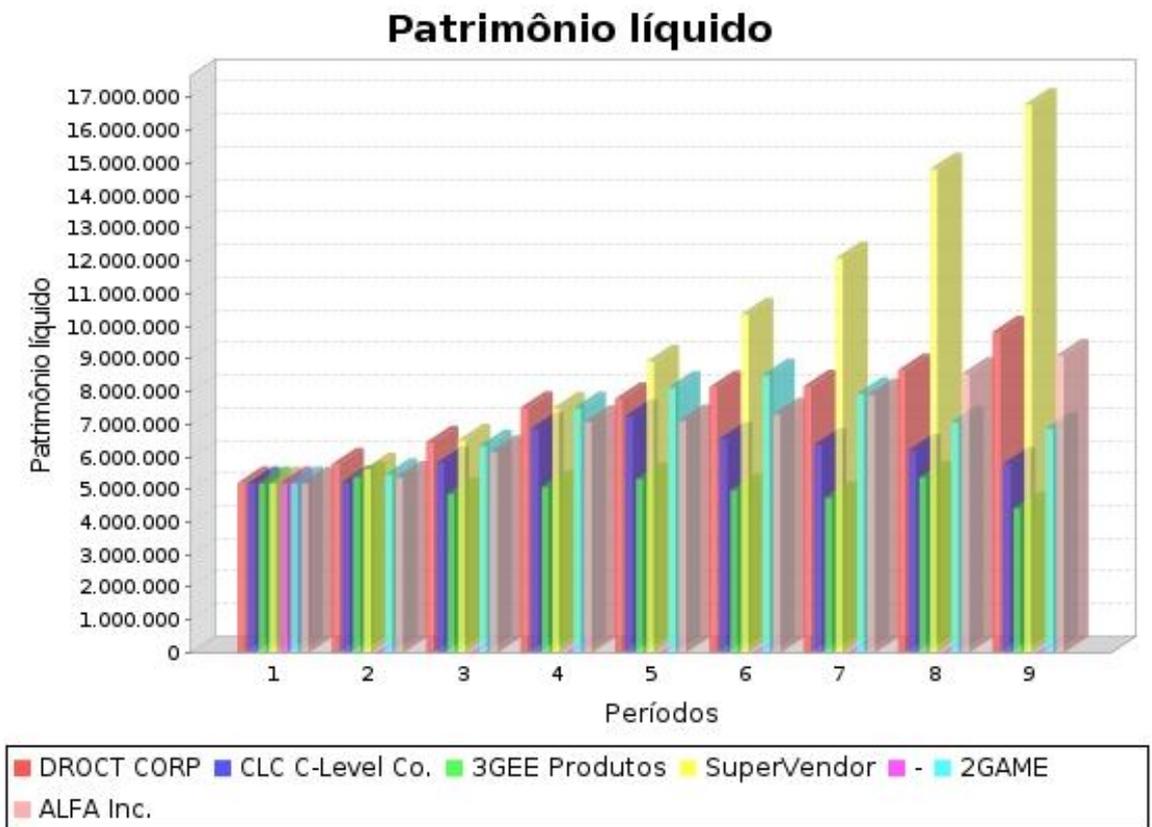
## 4.2 Margem de Lucro

Em nenhum dos períodos da nova gestão as margens ficaram abaixo do período 1 de 6,7%. A média nos 8 períodos consecuentes foi de 12,66%.



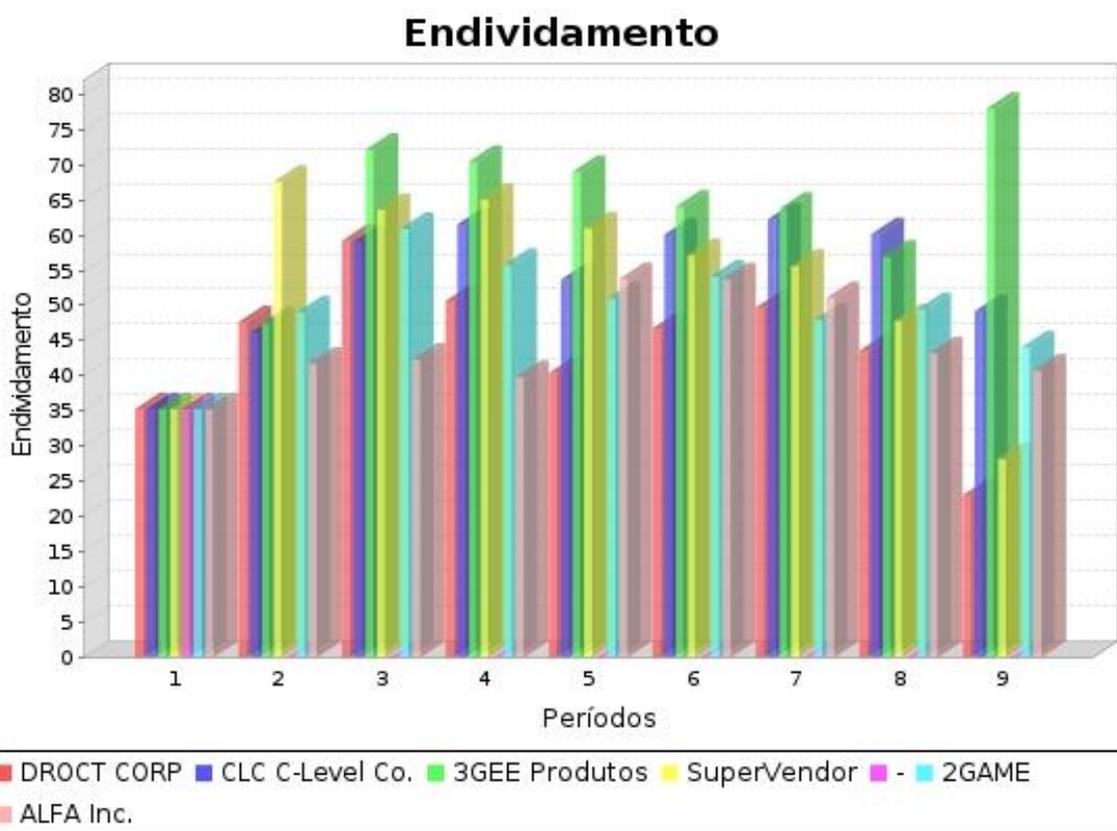
### 4.3 Patrimônio Líquido

Resultados de investimentos e gestão, o patrimônio líquido seguiu uma linha exponencial de crescimento e triplicando seu valor em um período considerado de 2 anos pelo jogo.



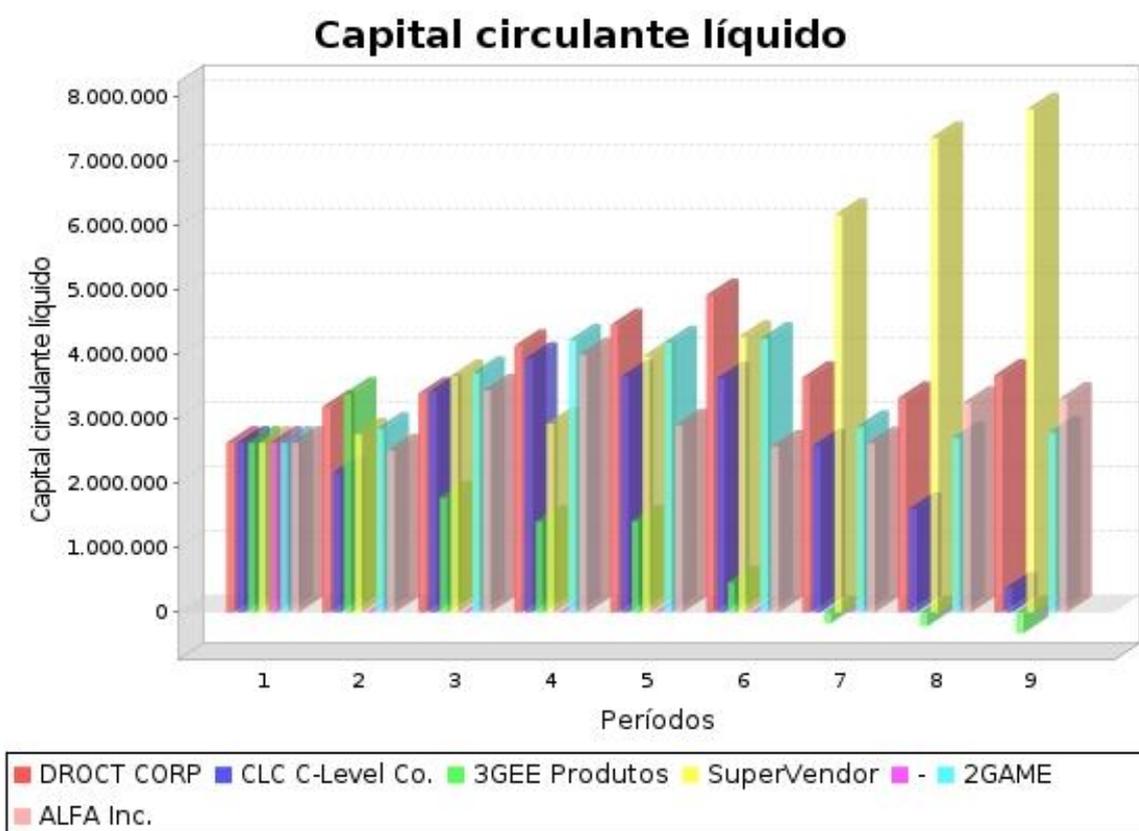
#### 4.4 Endividamento

O endividamento era alto no começo do jogo decorrente dos investimentos logo no período 2 mas com as altas produções e a partir do período 5 houve uma regressão deste número.



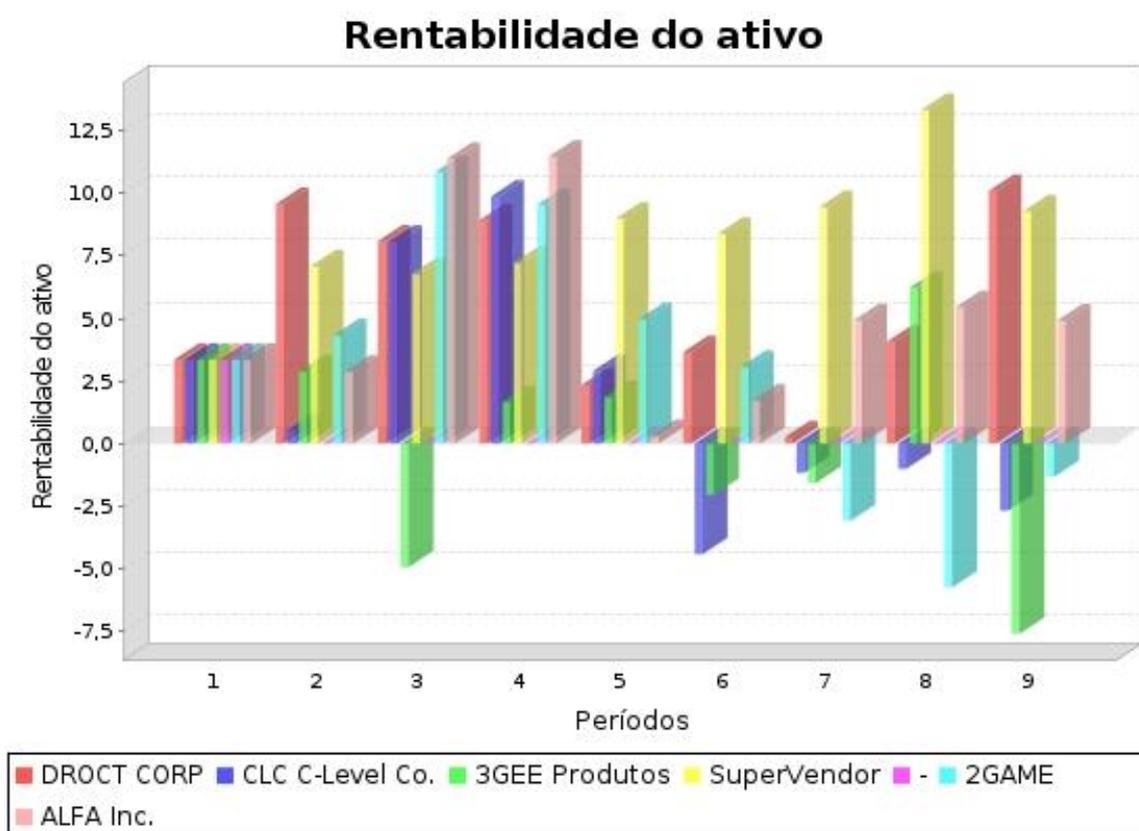
## 4.5 Capital Circulante Líquido

Decorrente da estratégia focada em custo e escala a geração de caixa foi muito intensa principalmente nos períodos finais onde as produções e vendas foram agressivas.



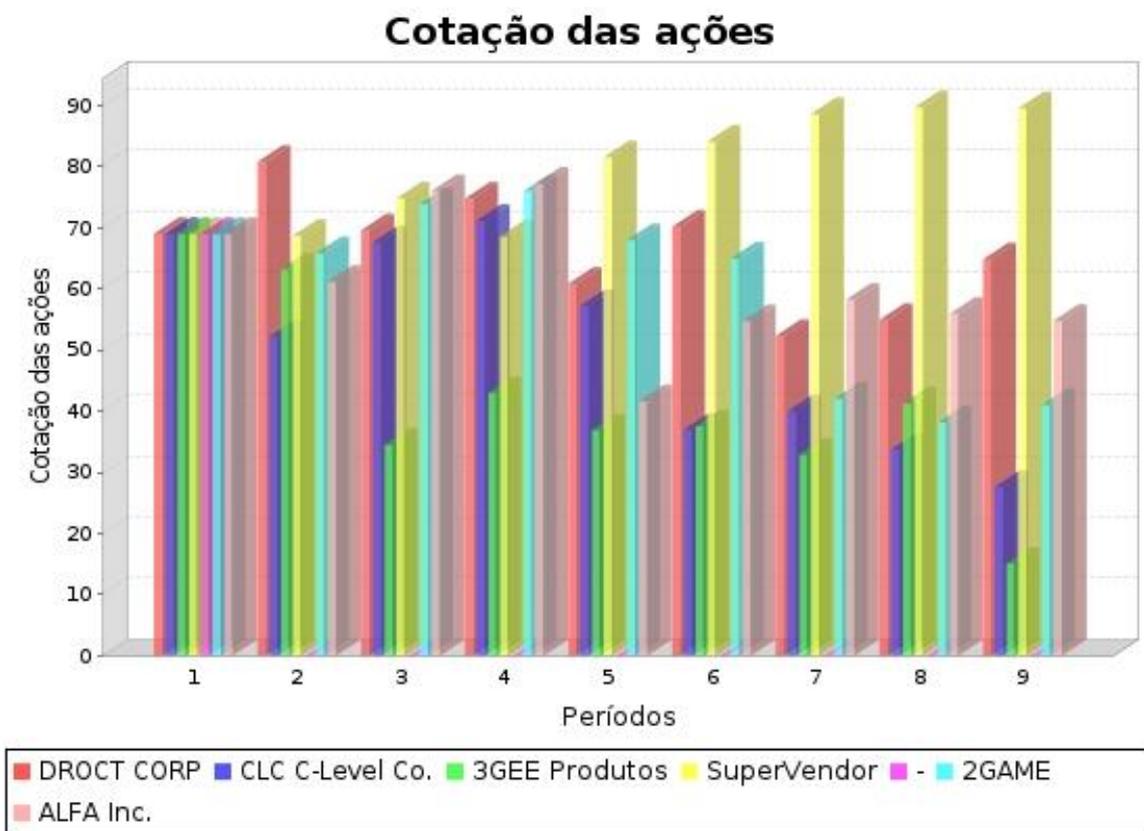
#### 4.6 Rentabilidade Sobre o Ativo

Com margens sempre constantes e controladas e rentabilização do ativo foi nos mesmos níveis de crescimento mas um pouco abaixo do mercado. Se demonstra acima do mercado somente nos picos de mercado sazonais.



#### 4.7 Cotação das Ações

O mercado soube reconhecer o sucesso da SuperVendor. No começo do jogo tinha um valor por ação de 68,95 e ao final do último período foi alcançado 89,45 com uma valorização de 29,73%. Comparando com o melhor concorrente, o valor é à maior em 38,06% a mais por ação.



#### 4.8 Balanço Patrimonial Período 1

No Período 1 todas as empresas estavam na mesma posição contábil.

<b>Ativo</b>	<b>DROCT CORP</b>	<b>CLC C-Level Co.</b>	<b>3GEE Produtos</b>	<b>SuperVendo r</b>	<b>2GAME</b>	<b>ALFA Inc.</b>
Caixa	287.606	287606	287606	287.606	287.606	287.606
Aplicação	0	0	0	0	0	0
Clientes	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1684448	1.684.448
Estoque produto acabado	0	0	0	0	0	0
Estoque matéria-prima A	614062	614.062	614.062	614062	614062	614.062
Estoque matéria-prima B	887125	887.125	887.125	887125	887125	887.125
Máquinas	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
( - ) Depreciação acumulada	811.500	811.500	811500	811.500	811.500	811.500
Prédios e instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
( - ) Depreciação acumulada	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>
<b>Passivo</b>	<b>DROCT CORP</b>	<b>CLC C-Level Co.</b>	<b>3GEE Produtos</b>	<b>SuperVendo r</b>	<b>2GAME</b>	<b>ALFA Inc.</b>
Fornecedores	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594
Contas em atraso	0	0	0	0	0	0
Imposto de renda a pagar	47.287	47287	47287	47.287	47287	47.287
Participações a pagar	0	0	0	0	0	0
Dividendos a pagar	66.990	66990	66990	66.990	66990	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
<b>Patrimônio líquido</b>						
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
<b>Total</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>	<b>8.039.842</b>

#### 4.9 Demonstrativo de Resultado Período 1

Seguindo o Balanço Contábil do Período 1 temos o demonstrativo de resultado idêntico entre as empresas.

<b>DRE Período 1</b>	<b>DROCT CORP</b>	<b>CLC C-Level Co.</b>	<b>3GEE Produtos</b>	<b>SuperVendor</b>	<b>2GAME</b>	<b>ALFA Inc.</b>
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 :						
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
<b>( = ) Lucro líquido do período</b>	<b>267.961</b>	<b>267.961</b>	<b>267.961</b>	<b>267.961</b>	<b>267.961</b>	<b>267.961</b>

#### 4.10 Balanço Patrimonial Período 9

Após 8 períodos percebemos a liquidez corrente da SuperVendor decorrentes de períodos anteriores.

<b>Ativo</b>	<b>DROCT CORP</b>	<b>CLC C-Level Co.</b>	<b>3GEE Produtos</b>	<b>SuperVendor</b>	<b>2GAME</b>	<b>ALFA Inc.</b>
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
<b>Total</b>	<b>12.772.513</b>	<b>11.399.217</b>	<b>20.098.010</b>	<b>23.403.457</b>	<b>12.291.986</b>	<b>15.393.813</b>
<b>Passivo</b>	<b>DROCT CORP</b>	<b>CLC C-Level Co.</b>	<b>3GEE Produtos</b>	<b>SuperVendor</b>	<b>2GAME</b>	<b>ALFA Inc.</b>
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
<b>Patrimônio líquido</b>						
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
<b>Total</b>	<b>12.772.513</b>	<b>11.399.216</b>	<b>20.098.010</b>	<b>23.403.457</b>	<b>12.291.986</b>	<b>15.393.813</b>

#### 4.11 Demonstrativo de Resultado Período 9

Percebemos no demonstrativo de resultado do último período do jogo a diferença de faturamento. Também não podemos deixar de notar concorrentes com margens maiores que as nossas com base em outra estratégia de negócio.

<b>DRE Período 9</b>	<b>DROCT CORP</b>	<b>CLC C-Level Co.</b>	<b>3GEE Produtos</b>	<b>SuperVendor</b>	<b>2GAME</b>	<b>ALFA Inc.</b>
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 :						
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	-	-288.183
Outras receitas e despesas	0	75.000	-1.049.515	0	1.081.091	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
<b>( = ) Lucro líquido do período</b>	<b>1.550.574</b>	<b>-418.198</b>	<b>-949.011</b>	<b>2.638.095</b>	<b>-186.792</b>	<b>743.622</b>

## 5. ANALISE DOS RESULTADOS

Segundo a dinâmica do jogo, as decisões eram tomadas a partir do período 2, onde se analisava resultados do anterior e se inseríamos nossas decisões para período posterior. Seriam compostos de 9 períodos, sendo 8 períodos onde deveríamos trabalhar em análise e decisão.

Todas as empresas começaram o jogo em situação semelhante e o sucesso da SuperVendor dependeria das decisões estratégicas e operacionais nas etapas seguintes.

Decidimos adotar a estratégia de escala de produção alta, preço abaixo do mercado e margens satisfatórias decorrente da diluição de custo fixo pelo volume.

A produção máxima da empresa quando assumimos a gestão era de 10.100 unidades.

Separamos por período de inserção de decisão apontando erros e acertos das diretorias.

### 5.1 Período 1

Recebemos as informações da administração anterior e começamos nosso trabalho de análise onde a partir do período 2 é que realmente as mudanças acontecem.

### 5.2 Período 2

Foi verificado que a demanda total não foi atendida, com uma demanda reprimida de aproximadamente 20 mil unidades. Decidimos assim adquirir 2 novas máquinas GAMAS com produção total de 24.000 unidades afim de aumentar nossa produção no próximo período, visando atender esta demanda e também sair na frente de nossos concorrentes. Também foram vendidas todo o parque fabril antigo composto de 5 máquinas ALPHA que geravam manutenção alta e depreciação já na descendente. Buscando eliminar a produtividade ociosa gerada pela troca de

máquinas, decidimos demitir 70 empregados da produção. Esta decisão nos levou a produzir 20% a mais com redução no quadro. Decidimos ajustar o salário ligeiramente acima dos índices de inflação, para quiçá manter ou aumentar a motivação. Adicionalmente, ficou decidido que monitoraremos o comportamento de mercado quanto à tendência de greves/paralisações, bem como a possibilidade de boas práticas como a distribuição da participação de lucros.

Ainda não sabíamos como o software se comportava e optamos por reforçar o caixa com um empréstimo no valor de R\$ 750.000,00 para o próximo período em vista do limite de empréstimo para cada etapa. Tipo de empréstimo: A longo prazo para melhor fluxo e avaliação de cenários futuros. Aplicação para minimizar os impactos financeiros do empréstimo. Juros de vendas a prazo de 3% para acompanhar os juros de mercado.

A intenção da empresa era sair na frente da concorrência e colocar em operação nossas novas maquina o mais rápido possível.

### 5.3 Período 3

Constatamos ainda pelos relatórios que o mercado continuava crescendo e estava com demanda retraída. Decidimos produzir o máximo possível, com hora extra, alcançando as 30.000 unidades com a matéria prima que temos, considerando o risco de sobrar produto acabado no estoque. Calculamos a produção de cada companhia em seu limite e fatalmente teremos vendas reprimidas (entorno de 30 mil unidades) se todas as empresas maximizarem suas vendas. Conseqüentemente, precisamos garantir nossa posição, trazendo competitividade para o mercado e efetivando integralmente as vendas para gerar caixa. A geração de estoque foi premeditada esperando o período 4 (Natal) onde as vendas segundo a Gazeta teriam demanda 50% maior que o período anterior e teríamos ajustes naturais de sazonalidade para melhorar a lucratividade da empresa.

Com a compra das 2 máquinas gama, a produção necessitou de 500 novas contratações para produzir a níveis máximos (100% + 25% de horas extras). Decidimos reajustar o salário acima da média de mercado e acima da inflação acumulada para incentivar nossos funcionários a produzirem mais. Além disso,

decidimos investir no treinamento dos novos admitidos pois sabemos que este é outro fator relevante no aumento da produção.

Para dar continuidade a nossa estratégia de capacidade produtiva e recuperar nosso fluxo de caixa a curto prazo optamos por colocar a maior quantidade possível de unidades a vista no mercado a preço baixo. Estimamos que o mercado será inundado com oferta no Período 4 (Natal) e visando a maior quantidade de vendas à vista para eliminar atrasos e recuperar nosso fluxo de caixa. Não fizemos antecipações de recebíveis nem empréstimos, não haverá juros devido as vendas à vista e de acordo com as planilhas financeiras conseguiríamos ainda aplicar R\$ 1.000.000,00 conforme previsão de saldo em caixa.

Ganhamos mercado saltando de 12,50% para 18,36% com as decisões do período 1.

#### 5.4 Período 4

Constatamos que sobramos com estoque e elevamos demais nosso custo com mão de obra por causa das horas extras. Até o momento este é o nosso pior resultado. Por outro lado, reforçamos nossa posição de caixa com nossas vendas à vista.

Neste período sazonal, vamos manter a competitividade com uma produção estimada de 35,440 produtos, considerando a sobra não vendida no período anterior. Nosso objetivo foi liquidação total com preços competitivos, esmagando a concorrência em um ambiente nocivo para suas finanças a médio prazo. Nosso objetivo era manter a propagação nos mesmos níveis de preço, mostrando para a concorrência onde estaríamos posicionados já vislumbrando os próximos períodos. Neste Período nos foi exposto a possibilidade de investimento em P&D e acabamos por investir um pouco mesmo não fazendo parte de nossa estratégia principal para garantir posicionamento nas camadas mais competitivas.

Acabamos por optar em não fazer horas extras neste período devido ao alto custo, o que se provou ser um erro porque produziríamos para o Período 4 (Natal).

Com nosso caixa reforçado e com ideia de não operar com horas extras em mão de obra, acabamos comprando mais 1 máquina GAMA e assim alcançar produção máxima nominal do jogo de 36.000 unidades. Da mesma forma cortamos custo em treinamento porque não vimos resultados satisfatórios em nossa produção com tal investimento.

## 5.5 Período 5

Como citado acima erramos em não contemplar trabalhos em hora extra e em nossa estratégia de preço baixo mesmo em período sazonal. Acabamos por vender toda a produção e deixamos de ver os lucros talvez por um preço mais elevado.

Com a lição aprendida retomamos produção para período seguinte com 10% de horas extras e já somada com uma nova máquina GAMA para atingir 43.560 unidades com um crescimento de 72,86% de produção em relação ao período 4 realizado de 25.200 unidades.

Para garantir toda esta venda, mantivemos preços abaixo da concorrência e com prazos diferenciados, tínhamos receio que sobraríamos novamente com estoques, onerando nossos custos.

Outras empresas estavam se posicionando fortemente nesta mesma estratégia, contudo, por termos sinalizado nossas intenções desde o início dos períodos (e através dos nossos investimentos), conseguíamos lograr uma posição de custo baixo bastante competitiva. Nem todas as empresas possuíam tal competitividade em custos e algumas começavam a se diferenciar, investindo parte de suas verbas em P&D - um gasto que dificilmente retornaríamos a investir. Nossa produção ocupa mais de 40% do mercado demandante, e desta forma, precisávamos ser muito competitivos para não ficar com estoques de produto acabado. Dificultamos a vida de vários concorrentes em suas decisões.

Com nosso caixa robusto, optamos por acelerar nosso crescimento tomando espaço no mercado com mais propaganda, retomamos nossos investimentos em treinamento, e também pequeno aumento nos salários alinhando definitivamente a estratégia inicial da SuperVendor de escala x custo.

## 5.6 Período 6

Neste período continuamos seguindo nossa estratégia, abaixando ainda mais os preços para ganhar competitividade e novos mercados. A produtividade continuará nos mesmos níveis. Mantivemos o número de funcionários estável já que tínhamos produção máxima nominal do jogo. O salário foi reajustado para R\$ 3240, e continua acima da inflação acumulada dos períodos. Decidimos trabalhar com nível de atividade a 100% e horas extras a 10% após um estudo pela diretoria financeira do parâmetro ideal de trabalho deixando assim afastadas as ameaças de greve e desmotivação também nesta rodada.

Estávamos convencidos da saturação do mercado, mas acabamos insistindo em não mudar a estratégia de escala com intuito de tomar lugar de outras empresas.

Nos tornamos líderes em faturamento e margem líquida neste período e estávamos motivados pelo sucesso e isso ajudou a decisão de manter a velocidade.

## 5.7 Período 7

Fomos surpreendidos com um crescimento de demanda de 24,83% de um período para outro com ausência de sazonalidade e isso acabou nos ajudando muito com nossas vendas, prevíamos um estoque no final do período 6 muito maior e agora tínhamos vendas efetivadas. Com este aumento de demanda, percebemos que podíamos aumentar nossos preços de venda, gerando margens ainda melhores para a empresa. A nossa intenção era reforçar ainda mais nosso caixa com esta elevação de preços, mas ainda estávamos com receio. Tínhamos a maior capacidade de produção comparada com nossos concorrentes, por isso entendíamos que nossos concorrentes deveriam optar por produtos de qualidade superior (diferenciação), pois na estratégia de custo baixo e produção elevada era onde estávamos dominando. Novamente ajustamos os salários conforme a inflação e isso estava dando resultado de índice de produtividade 1,13 contra 1,07 de nosso melhor concorrente.

Mantivemos a mesma estratégia de 10% de horas extras projetando produção para 44.352 unidades e seguros agora que o mercado iria demandar por isso com

os mesmos preços praticados no passado. Optamos em produzir cheio e ganhar um pouco menos, mas não gerar estoques.

### 5.8 Período 8

Deu certo, vendemos toda a produção e mais um pouco de estoque que havia sobrado em períodos anteriores.

Nesta etapa fizemos novamente a manutenção de nossa estratégia, mas com um diferencial de aumento em nossos preços em 10,6% contando com as vendas de Natal onde a demanda cresce muito.

Produzimos com força total com 24% de horas extras para gerar 50.443 unidades. Nestes volumes e preços de vendas nossas margens passam de 13,54% para 18,75%, um aumento de 34,51%.

Estávamos em uma posição confortável financeira e nos possibilitou a testar o mercado com mais audácia.

Em posição de liderança de mercado desde o período 4, toda nossa concorrência, já sem tempo para recuperação, dirigiram os esforços em outras estratégias diferentes da nossa.

### 5.9 Período 9

As vendas de natal foram excelentes e conseguimos consolidar as margens esperadas reforçando ainda mais nossa base financeira. Mesmo com 24% de horas extras, nossos custos extras foram compensados pelo preço de venda elevado.

Nesta etapa voltamos a estabelecer o patamar anterior de preço que ainda nos gera margem e reduzir a produção em relação ao período anterior com somente 10% de horas extras. Desta forma mantemos nossa velocidade normal e não oneramos custos elevados sem a reciprocidade de preço de venda.

Por se tratar da última decisão do jogo, optamos novamente pela manutenção de nossa estratégia e claro observando ações da concorrência que alguns já sinalizavam aumento de produção com compra de novas máquinas, mas segundo a regra do jogo de empresas, já era tarde.



## **7. SUGESTÕES E RECOMENDAÇÕES**

O sucesso da SuperVendor no jogo foi indiscutível nos 8 períodos, mas como uma empresa não funciona somente por 2 anos temos que repensar em nossas decisões se estivéssemos fora de um cenário virtual.

Com a produção nominal tomada e outros concorrentes aderindo a mesma estratégia, seria prudente começar um trabalho de P&D para começar a diferenciar o produto.

Mesmo com a diferenciação manter sempre o foco no volume x preço de venda, gerando caixa para futuros imprevistos com os novos produtos. Os custos fixos nas empresas devem ser sempre revistos para maximizar lucratividade.

Sugerimos usar a participação de mercado para agora fidelizar os distribuidores, evitando que os novos entrantes com volumes parecidos de produção tomem espaço para crescer.

Sempre manter mercado externo como parte importante, criando parte das vendas em moeda estrangeira (forte) evitando flutuações muito agressivas de cambio que influenciam em todos os custos da empresa.

## **7. CONCLUSÃO**

Podemos afirmar que a estratégia focada em custos e volume produção adotada pela SuperVendor foi um sucesso dentro da simulação. A empresa tomou conta do mercado rápido por sair na frente de sua concorrência em seus investimentos agressivos e atuando com preços abaixo dos concorrentes. Alguns erros foram cometidos por subestimar a demanda em meses com sazonalidade.

O planejamento financeiro foi fundamental para a tomada de decisão, demonstrando os fluxos de caixa em momento oportuno. O departamento comercial soube entender bem seu posicionamento e manteve preços abaixo do mercado garantido os fluxos financeiros e gerando estoques mínimos de produto acabados.

A estratégia adotada não tem nada de especial e pode ser copiada facilmente e um ambiente de simulação funcionou muito bem. Se as rodadas tivessem continuado a empresa teria logo que se reinventar para manter a liderança.

## 9. REFERÊNCIAS

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antônio Raimundo dos. Curitiba: ISAE/FVG 2006.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE NORMAS TÉCNICAS. **NBR14724**: informação e documentação: trabalhos acadêmicos: Rio de Janeiro, 2011

BIBLIOTECA UNISINOS. **Guia para elaboração de trabalhos acadêmicos**: artigo de periódico, dissertação, projeto técnico e/ou científico, trabalho de conclusão de curso e tese

CHIAVENATO, Idalberto: **Gestão de materiais**: uma abordagem introdutória – 3ª Edição – Barueri, SP - Manole, 2014

PORTER, Michael: **Competição = *on competition***: estratégias competitivas essenciais. Tradução de Afonso Celso da Cunha Serra – 13ª edição - Rio de Janeiro – Elsevier 1999.

LIMA, Miguel Ferreira: **Gestão de Marketing** / Miguel Ferreira Lima, Arão Sapiro, João Baptista Vilhena, Maurício Gangana – 8ª edição rev. Atual – Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007

LEMOS, Paulo Mattos de: **Gestão Estratégica de Empresas** – Rio de Janeiro – Editora FGV, 2012.