

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MBA em Gestão Estratégica de Empresas

TAYLOR ANTONIO RAMOS ROCHA

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Curitiba

2016

TAYLOR ANTONIO RAMOS ROCHA

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso de MBA em gestão estratégica de empresas pelo ISAE/FGV Curitiba.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia.

Curitiba

2016

TAYLOR ANTONIO RAMOS ROCHA

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso de MBA em gestão estratégica de empresas pelo ISAE/FGV Curitiba.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia.

Aprovado por:

Prof. Augusto Dalla Vecchia
Orientador

Prof. José Carlos Franco de Abreu
Coordenador

RESUMO

Neste trabalho, será analisado a participação na disciplina de jogos de negócios, ambiente que simula a competição empresarial do setor industrial de empresas geridas pelos alunos do curso de MBA de gestão estratégica de empresas da ISAE/FGV em Curitiba, a competição simula situações de mercado, onde cada empresa precisa tomar decisões em relação às políticas de vendas, produção, contratações e financeiras, a competição se dá em ambiente online utilizando o simulador SIND 7.0. As empresas simuladas são sociedades anônimas de capital aberto tendo suas ações cotadas na Bolsa de Valores, cada empresa é gerida por quatro diretores e um presidente, cada diretor é responsável pela área financeira, comercial, de recursos humanos e de produção, as decisões são tomadas em oito rodadas, sendo que a primeira rodada todas as empresas têm o mesmo valor patrimonial, o mesmo resultado e o mesmo valor na bolsa de valores, ao final da oitava rodada vence a empresa que tiver a melhor valorização de ações na bolsa de valores.

Palavras-chave: Jogos de Negócios. Estratégia Empresarial.

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	7
2 – DESENVOLVIMENTO	8
2.1 - DINÂMICA DO JOGO	8
2.2 - BOLSA DE VALORES	8
2.3 - RELATÓRIOS	8
2.4 - ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS	9
2.4.1 – DEMANDA	9
2.4.2 - REGIÕES	10
2.4.3 - PREÇO DE VENDA	10
2.4.4 - PROPAGANDA	10
2.4.5 - FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO	10
2.4.6 - DECISÕES A TOMAR	11
2.5 - ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	11
2.5.1 - PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	11
2.5.2 - TIPOS DE MÁQUINAS	12
2.5.3 - COMPRA E VENDA DE MÁQUINAS	13
2.5.4 - DECISÕES A TOMAR	13
2.6 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	14
2.6.1 - CONTRATAÇÃO	14
2.6.2 - DEMISSÃO	14
2.6.3 - SALÁRIO	14
2.6.4 - TREINAMENTO	15
2.6.5 - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS	15
2.6.6 - MOTIVAÇÃO	15
2.6.7 - DECISÕES A TOMAR	15
2.7 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	16
2.7.1 - TIPOS DE EMPRÉSTIMOS	16
2.7.2 - EMPRÉSTIMO EMERGENCIAL	16
2.7.3 - EMPRÉSTIMO CURTO PRAZO	16
2.7.4 - EMPRÉSTIMO A LONGO PRAZO	17
2.7.5 - FINANCIAMENTO	17

2.7.6 - ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS.....	17
2.7.7 - APLICAÇÃO	18
2.7.8 - IMPOSTO DE RENDA	18
2.7.9 - DIVIDENDOS	18
2.7.10 - ATRASOS.....	18
2.7.11 - INADIMPLÊNCIA DE CLIENTES	19
2.7.12 - DECISÕES A TOMAR	19
2.8 - DECISÃO 1	20
2.8.1 - RESULTADO DECISÃO 1	22
2.9 - DECISÃO 2	24
2.9.1 - RESULTADO DECISÃO 2	25
2.10 - DECISÃO 3	27
2.10.1 - RESULTADO DECISÃO 3.....	28
2.11 - DECISÃO 4	29
2.11.1 - RESULTADO DECISÃO 4.....	30
2.12 - DECISÃO 5	32
2.12.1 - RESULTADO DECISÃO 5.....	32
2.13 - DECISÃO 6	34
2.13.1 - RESULTADO DECISÃO 6.....	34
2.14 - DECISÃO 7	36
2.14.1 - RESULTADO DECISÃO 7.....	37
2.15 - DECISÃO 8	38
2.15.1 - RESULTADO DECISÃO 8.....	39
3 – CONCLUSÃO	41

1 - INTRODUÇÃO

Durante a disciplina jogos de negócios, fornecido pela ISAE/FGV, no curso de MBA gestão estratégica de empresas, foi dada aos alunos a chance de utilizar o SIND 7.0, software que proporciona aos participantes a chance de administrar uma empresa do setor industrial. Será fornecida uma visão geral do funcionamento do jogo, suas regras, como eram feitas as tomadas de decisões e seus resultados. Durante a realização dessa disciplina, foi adotada para estudos uma das empresas participantes, aqui nomeada de 3GEE Produtos. Será apresentada a estratégia adotada e os principais acertos e erros identificados em cada tomada de decisão.

O SIND 7.0 é um software on-line desenvolvido para proporcionar aos participantes a experiência de gerenciar de uma empresa quanto às estratégias competitivas e tomadas de decisões gerenciais. O jogo começa no ano um, quando uma nova gerência assume o controle de uma das seis empresas participantes do jogo. Até o ano um, todas as empresas desse segmento têm exatamente as mesmas características e fornecem os mesmos produtos.

No início do ano um, cada empresa deve tomar decisões quanto a preço, propaganda/promoção, desenvolvimento e volume de produção, número de trabalhadores, salário médio mensal, total de benefício concedido aos trabalhadores, capacidade de montagem de fábrica, empréstimos, aplicações financeiras e dividendos distribuídos. Neste jogo é simulado nove períodos, cada um equivalente a um mês de produção.

Para cada empresa participante do jogo é definido a diretoria responsável por cada departamento estratégico da empresa, são 4 diretorias mais 1 presidência, sendo as diretorias: comercial, financeira, produção e recursos humanos, minha participação foi como diretor financeiro e esse trabalho será focado à minha participação como diretor financeiro da 3GEE Produtos.

2 – DESENVOLVIMENTO

2.1 - DINÂMICA DO JOGO

A simulação inicia com a distribuição de relatórios empresariais e de um jornal informativo, intitulado “A Gazeta”, que é editado pelo coordenador. No primeiro período, os relatórios são os mesmos para todas as empresas. Elas partem, portanto, de uma mesma situação inicial. Os relatórios e a Gazeta são os instrumentos básicos para que as empresas tomem decisões para o próximo período. As decisões das empresas são então inseridas no simulador, que as processa, gerando novos relatórios.

2.2 - BOLSA DE VALORES

As ações das empresas sofrem dois tipos de influências que determinam suas oscilações na Bolsa de Valores. O primeiro tipo é a situação geral do mercado de capitais, as oscilações resultantes dessa situação são reflexo de indicadores macroeconômicos. Nesse caso as variações de preços das ações resultantes dessa oscilação se darão em igual intensidade entre as empresas, não alterando a relação de preço entre as suas ações. O outro tipo de influência é o desempenho individual das empresas, desempenho este, resultante da boa ou má gestão, este desempenho é avaliado pelos indicadores de Patrimônio Líquido, Margem de Lucro líquida, Rentabilidade do Ativo, Participação nas Vendas (em quantidade vendida no período), endividamento total (em relação ao Ativo) e Capital Circulante Líquido. Todos os indicadores possuem o mesmo peso, com exceção do Patrimônio Líquido que tem peso 3.

2.3 - RELATÓRIOS

Os relatórios da simulação contêm todas as informações necessárias para a tomada de decisões, estes relatórios são: Contábil, Mercado, Operacional e a Gazeta. O Relatório Operacional apresenta informações confidenciais da empresa, os Relatórios Contábil, de Mercado e a Gazeta são os mesmos para todas as empresas.

Relatório Contábil: Este relatório apresenta o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).

Relatório de Mercado: Este relatório apresenta a situação geral do mercado (demanda e venda total por região), vendas relativas de cada empresa por região, preço de venda de cada empresa por região, Bolsa de Valores e indicadores macroeconômicos.

Relatório Operacional: As informações contidas neste relatório são confidenciais e relativas às áreas: comercial, produção, recursos humanos e finanças.

Gazeta: As empresas encontram nesse jornal os preços de todos os fornecedores para o período, a Taxa Básica de Juros (TBJ), a taxa de juros dos fornecedores, estimativa de importação de produtos, percentual de prejuízo ou lucro na venda de máquinas usadas.

2.4 - ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

A administração de vendas é responsável pela execução da política comercial adotada pela empresa. Para tanto, ela deverá negociar com os canais de distribuição (distribuidores). O conhecimento do mercado se torna fundamental para o bom gerenciamento das vendas.

2.4.1 – DEMANDA

As vendas estão diretamente relacionadas com a demanda, no Relatório Operacional é apresentada a demanda e a venda da empresa em cada região, enquanto no Relatório de Mercado é apresentada a demanda e venda de todas as empresas em cada região. A demanda é determinada pela influência dos fatores: região, propaganda, preço, prazo (com eventuais juros sobre vendas a prazo), sazonalidade, crescimento do macro setor de importação. Os fatores preço, prazo e propaganda são controláveis pelas empresas.

2.4.2 - REGIÕES

Cada empresa está instalada em uma região, a 3GEE Produtos está situada na região 3. Todas as empresas podem vender nas demais regiões existentes, porém, na região onde a empresa estiver instalada, as despesas com distribuição dos produtos (transporte, seguro, etc.) são a metade em relação às demais regiões.

2.4.3 - PREÇO DE VENDA

O preço de venda tem influência decisiva na demanda pelos produtos. O comportamento da demanda é inversamente proporcional ao preço, ou seja, a demanda diminui à medida que o preço aumenta. O produto tem uma alta elasticidade-preço em relação à demanda, ou seja, pequenas variações no seu preço acarretam em uma grande variação na sua demanda. O preço da concorrência também influencia a demanda por produtos. Se as demais variáveis que influenciam na demanda permanecerem constantes, a empresa que praticar os menores preços terá uma demanda maior.

2.4.4 - PROPAGANDA

A propaganda é realizada por agências e tem por objetivo atingir o consumidor final. Para cada período as agências de propaganda têm condições de realizar até 9 campanhas em cada região, por empresa, a demanda é proporcional ao número de campanhas aplicadas em cada região, ou seja, quanto maior o número de campanhas, maior será a demanda. Existe, porém, um efeito de saturação, onde ocorre um aumento muito pequeno da demanda em relação ao número de campanhas adicionais aplicadas.

2.4.5 - FORMAS DE COMERCIALIZAÇÃO

As vendas podem ser feitas à vista, em 1+1 ou em 1+2. Nas vendas a prazo a empresa pode estipular uma taxa de juros. Esta taxa, se muito elevada, pode aumentar a inadimplência nos recebimentos, assim como reduzir demanda.

2.4.6 - DECISÕES A TOMAR

A área comercial tem por objetivo vender os produtos fabricados pela empresa e que são demandados pelo mercado. As decisões a serem tomadas são relativas ao preço de venda, ao prazo de recebimento (decisão conjunta com a área financeira, pois envolve também a definição de eventuais juros) e à propaganda a ser aplicada. Estas 3 decisões são independentes por região de atuação.

2.5 - ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração da produção é responsável pela fabricação dos produtos que serão destinados à venda. Para tanto, ela deverá manter a produção balanceada e com custos de produção mais baixos possíveis. Os itens a seguir apresentam detalhes sobre a programação de produção, produtividade, tipos de máquinas disponíveis, compra e venda destas máquinas, compra de matéria-prima, sistema de custeio, gastos com estocagem e depreciação de máquinas, prédios e instalações.

2.5.1 - PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

A empresa produz somente um tipo de bem de consumo durável. Para a sua produção são necessárias 3 unidades da matéria-prima A e 2 unidades da matéria-prima B. A capacidade de produção depende do número de empregados da produção, de seu índice de produtividade, da quantidade e tipo de máquinas utilizadas, do nível de atividade e de uma eventual produção extra.

A produção extra poderá ser de até 25%. Para tanto, o nível de atividade deve estar em 100%. No caso da empresa optar por produção extra, as horas adicionais que os empregados da produção fizerem serão 50% mais caras.

2.5.2 - TIPOS DE MÁQUINAS

Existem três tipos de máquinas que podem ser utilizadas no processo produtivo. As especificações de cada tipo de máquina estão descritas na tabela a seguir:

Tabela 1 – Tabela de especificação das máquinas

Tipo	Alfa	Beta	Gama
Preço de compra	500.000	1.500.000	3.000.000
Produção	2.000	6.000	12.000
Nº de empregados	80	230	450
Custo de manutenção	$0,004 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$	$0,003 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$	$0,002 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$

Fonte: Manual da Empresa Industrial – SIND 7.0 - simulação industrial

Preço de compra: Valores para o período 0.O jornal Gazeta divulgará a cada período eventuais variações nos preços de aquisição das máquinas.

Produção: Esta produção considera que o nível de atividade seja de 100%, sem produção extra (hora-extra), exista empregados necessários e a produtividade destes empregados esteja em 1.0.

Nº de empregados: Empregados necessários para ocupar os postos de trabalho em cada tipo de máquina. Esta necessidade não muda em função de variação de produtividade dos empregados.

Custo de manutenção: Dado com base em um percentual do preço da máquina nova. Este percentual é crescente, conforme o envelhecimento da máquina. O custo de manutenção também aumenta em função da produção extra, e diminui em virtude da redução no nível de atividade de produção e/ou falta de empregados. Ex. Máquina Alfa com 13 períodos e preço de máquina nova = \$ 500.000. Manutenção = $500.000 \times 0,004 \times 13 = \26.000 . Se houver 7% de produção-extra o custo sobe para \$ 27.820 ($26.000 \times 1,07$). Se o nível de atividade for 90% e tiver 64 empregados o custo será de \$ 18.720 ($26.000 * 0,9 * 64/80$).

A empresa tem no início do período 1 apenas máquinas Alfa. A tabela a seguir apresenta os dados referentes a cada uma destas máquinas:

Tabela 2 – tabela de máquinas no início do período 1.

MÁQUINAS ALFA				
Idade ^{*1}	Quantidade ^{*2}	Preço de compra	Depreciação acumulada	Valor contábil ^{*3}
5	1	500.000	62.500	437.500
10	2	480.000	120.000	360.000
20	2	450.000	225.000	225.000
Total ^{*4}	5	2.360.000	752.500	1.607.500

*1 A idade é dada em períodos.

*2 A quantidade corresponde no início do período 1.

*3 O valor contábil é o preço de compra, diminuído da depreciação acumulada. Este valor é dado por máquina, com exceção da linha Total

*4 O total diz respeito à soma de todas as máquinas.

Fonte: Manual da Empresa Industrial – SIND 7.0 - simulação industrial

2.5.3 - COMPRA E VENDA DE MÁQUINAS

A empresa pode vender as suas máquinas em qualquer período, para compra de máquinas, a empresa recebe um financiamento do Banco de Desenvolvimento Industrial (BDI). A quantidade de máquinas a ser comprada não pode ultrapassar a capacidade máxima das instalações, que é de produzir 36.000 unidades por período, as máquinas adquiridas no período P chegam apenas no final deste período e, não podem ser vendidas nesse período. As máquinas adquiridas no período P, por chegarem no final do período, somente irão começar a produzir no início do período P+1

2.5.4 - DECISÕES A TOMAR

A área de produção tem por objetivo fabricar os produtos demandados pelo mercado. As decisões a serem tomadas são o nível de atividade da produção e eventual produção extra para suprir demanda acima da capacidade normal. Para tanto ela deve realizar compras programadas de matérias-primas (a forma de pagamento deve ser negociada com o financeiro) e atualização do parque fabril.

2.6 - ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é responsável pela contratação, demissão, política de remuneração (salário e participação nos lucros) e treinamento. Ela deve monitorar a motivação dos empregados e buscar meios para aumentar a produtividade e prevenir eventuais greves. No final do período zero a empresa conta com 470 empregados da produção, 20 empregados do departamento administrativo e 10 empregados do departamento de vendas. Os empregados administrativos e vendedores são considerados como despesas fixas. O seu número permanece constante, independente do nível de atividade da produção e eles não fazem hora extra.

2.6.1 - CONTRATAÇÃO

A empresa pode alocar até 1.440 empregados da produção, mais os empregados administrativos e de vendas. A contratação de empregados deve, portanto, respeitar o limite de capacidade das instalações. A efetivação da contratação dos empregados se dá inteiramente no início do período da solicitação. A qualidade destes empregados irá variar de 90 % a 110% da produtividade média dos empregados existentes.

2.6.2 - DEMISSÃO

A demissão é feita apenas para os empregados da produção, ou seja, os empregados administrativos e de vendas são fixos. A demissão é efetuada no início do período, onerando a empresa com um custo de indenização de 60% do salário trimestral (salário base do período de demissão) para cada empregado demitido. O débito é feito no próprio período. A demissão acarreta em queda da motivação e, por consequência, da produtividade dos empregados.

2.6.3 - SALÁRIO

A empresa está proibida, por lei, de diminuir os salários, mesmo trabalhando a um nível de atividade menor que 100%, portanto, o salário pago deve ser, no mínimo, igual ao

salário pago no período anterior, respeitando também o teto máximo de reajuste de 50% no período para que a empresa não se inviabilize.

2.6.4 - TREINAMENTO

Os gastos com treinamento devem ser realizados com base em um percentual da folha de pagamento dos empregados da produção (desconsiderando as horas-extras e as despesas de demissão). A vantagem de investir em treinamento dos empregados da produção é aumentar a produtividade e motivação destes empregados.

2.6.5 - PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS

Os empregados da produção podem receber, além dos salários, uma participação nos lucros como remuneração variável. Esta participação, segundo os estatutos das empresas, pode ser variável e de, no máximo, 10% do lucro líquido após o imposto de renda. A participação nos lucros tem por objetivo aumentar a motivação dos empregados da produção, e por consequência, aumentar sua produtividade.

2.6.6 - MOTIVAÇÃO

Os empregados da produção podem apresentar cinco níveis de motivação: ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo. O nível de motivação determinará se a empresa estará em greve e, em parte, a produtividade dos empregados.

2.6.7 - DECISÕES A TOMAR

A área de recursos humanos tem por objetivo atender as necessidades de empregados da produção com a maior produtividade e melhor motivação possíveis. As decisões a serem tomadas são relativas à contratação ou demissão de empregados, salário treinamento e eventual participação dos lucros para incentivar os empregados.

2.7 - ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A administração financeira é responsável pelo controle de empréstimos, financiamentos, antecipação de recebíveis, aplicação dos recursos, elaboração do fluxo de caixa e gerenciamento de atrasos de pagamentos. Sobre estes itens incide a Taxa Básica de Juros –TBJ (que pode ser calculada de forma pré ou pós-fixada), adicionada de um percentual fixo.

2.7.1 - TIPOS DE EMPRÉSTIMOS

Existem três tipos de empréstimos disponíveis no mercado financeiro, dois empréstimos programados (curto e longo prazo) e um empréstimo emergencial, os dois empréstimos programados são concedidos com taxas de juros pré-fixadas, o empréstimo emergencial, por sua vez, é concedido com taxa de juros pós-fixada.

No mesmo período a empresa pode receber um empréstimo emergencial e um empréstimo programado. Os empréstimos totais devem respeitar o limite estipulado pelos bancos, sendo que, para cada 1 unidade monetária emprestada, deve existir 1,3 unidades monetárias de Ativo Imobilizado para ser dado como garantia.

2.7.2 - EMPRÉSTIMO EMERGENCIAL

Esse empréstimo cobre as necessidades de caixa não programadas. O empréstimo Emergencial é concedido automaticamente, quando for verificada falta de recursos para cobrir os pagamentos do período e a empresa ainda tenha limite de empréstimos. A quantia a ser liberada será igual ao valor dos gastos a serem cobertos, ou o limite de empréstimo, caso este seja menor. Para o empréstimo emergencial é cobrada a TBJ pós-fixada mais um percentual de 4 a 10%, a ser informado na primeira Gazeta. O montante emprestado, bem como os juros, deverá ser pago no próximo período.

2.7.3 - EMPRÉSTIMO CURTO PRAZO

Nesse tipo de empréstimo programado o principal da dívida deve ser pago no próximo período, acrescido da TBJ pré-fixada mais 2% (Ex: TBJ= 5%, juros para o

empréstimo = 7%). O limite deste tipo de empréstimo corresponde ao valor de empréstimos totais que a empresa pode solicitar no período. Este valor consta do Relatório Operacional do período passado.

2.7.4 - EMPRÉSTIMO A LONGO PRAZO

Nessa modalidade de empréstimo programado, o principal da dívida deve ser pago pelo Sistema de Amortização Constante-SAC em 4 parcelas sem período de carência. A taxa de juros cobrada é a TBJ pré-fixada mais 2% (Ex: TBJ= 5%, juros para o empréstimo = 7%) e incide sobre o saldo devedor. O limite para este empréstimo segue a mesma sistemática do empréstimo de curto prazo, sendo que somente poderá ser solicitado um tipo de empréstimo programado por período.

2.7.5 - FINANCIAMENTO

O financiamento é concedido pelo Banco de Desenvolvimento Industrial (BDI) e se destina exclusivamente para aquisição de máquinas, a empresa não precisa solicitar este financiamento, pois ele é liberado automaticamente quando da compra de máquinas. O valor liberado pelo BDI corresponde a 60% do valor das máquinas a serem adquiridas no período (creditado na conta Financiamento de Máquinas do fluxo de caixa). Os 40% restantes não são financiados, ou seja, a empresa deve fazer provisionamento para pagamento no período da compra das máquinas. O Sistema de Amortização Constante - SAC é utilizado, com 4 períodos de carência. Durante os períodos de carência, o único pagamento a ser efetuado é o dos juros. A taxa de juros cobrada é a TBJ de cada período (taxa pós-fixada). Após os períodos de carência a empresa deve pagar o financiamento em 4 períodos. Para o financiamento não importa o limite de empréstimo da empresa, pois as próprias máquinas financiadas são dadas como garantia.

2.7.6 - ANTECIPAÇÃO DE RECEBÍVEIS

A empresa pode antecipar o recebimento das vendas a prazo. Os recebíveis possíveis de serem antecipados são os relativos à segunda parcela das vendas a prazo,

ocorridas no período anterior, bem como as parcelas a prazo das vendas a serem realizadas no próprio período. Os primeiros recebíveis a serem antecipados são relativos às vendas do período anterior, seguidos da primeira parcela das vendas do período, e por fim da segunda parcela das vendas do período. Sobre os recebíveis antecipados incide um valor fixo de 3% que corresponde à taxa de administração e ao seguro inadimplência, além disto, ainda incidem juros simples (TBJ+2%) para recebíveis com vencimento em um período e juros compostos ($[1 + (TBJ+2\%)]^2 - 1$) para recebíveis com vencimento em dois períodos.

2.7.7 - APLICAÇÃO

A previsão do excedente de caixa poderá ser aplicada no mercado financeiro. As taxas de juros oferecidas são iguais à taxa básica de juros em vigor no período mais 1% (Ex: TBJ= 5%, juros com a aplicação = 6%).

2.7.8 - IMPOSTO DE RENDA

Sobre o lucro líquido incide imposto de renda, que deve ser pago no período seguinte ao da apuração do resultado do trimestre (período). A alíquota do imposto de renda será informada na primeira Gazeta, podendo variar de 5 a 50%.

2.7.9 - DIVIDENDOS

As empresas devem destinar, conforme constam de seus estatutos, 25% do lucro líquido do período para o pagamento de dividendos aos seus acionistas. Estes dividendos são pagos no período seguinte ao da apuração do lucro.

2.7.10 - ATRASOS

O pagamento das contas respeita a seguinte prioridade: contas gerais em atraso, atrasos com fornecedores, atrasos bancários, pagamentos das contas do período (primeiro as contas à vista, depois fornecedores e por último, bancos). Caso a empresa não tenha

recursos suficientes para pagar todas essas contas e nem limite de empréstimos, essas entrarão em atraso. Sobre estes atrasos incidem uma correção pela TBJ do período de pagamento, juros de 4 a 10% e multa de 2%.

2.7.11 - INADIMPLÊNCIA DE CLIENTES

As vendas a prazo têm como inconveniente a inadimplência por parte de alguns clientes, ou seja, eles deixam de realizar seus pagamentos, que são irrecuperáveis, mesmo depois de todas as medidas adotadas para realizar a cobrança. Esta inadimplência acarreta em prejuízo para a empresa e deve ser considerada como um ônus por vender a prazo.

2.7.12 - DECISÕES A TOMAR

A função básica do gestor financeiro é realizar o fluxo de caixa a cada período, se faltar dinheiro é possível realizar as seguintes opções: realizar um empréstimo programado de curto ou longo prazo, antecipar recebíveis, alongar prazo de pagamento junto a fornecedor de matéria-prima ou reduzir prazo de venda dos produtos. Caso o fluxo de caixa final fique com saldo positivo, este deve ser aplicado no mercado financeiro. O financeiro deve também determinar junto com o comercial a taxa de juros sobre venda a prazo.

2.8 - DECISÃO 1

Na primeira rodada oficial do jogo, nos baseamos na decisão acertada que obtivemos na rodada de simulação, a partir dos preços por região fizemos nossa estratégia de obtenção de receita e caixa, umas das decisões de produção foi a venda de duas máquinas alfa que eram antigas e de baixa produtividade e aquisição de uma máquina beta nova, para aumentar a produtividade e reduzir nosso custo de manutenção.

Tabela 3 – decisão de preços por região registrada na decisão 1

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (S e US\$)	492	492	477	492	492	492	492	492	US\$ 180
Prazo	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)	3	3	4	3	3	3	3	3	7

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

A estratégia comercial adotada foi a de estipular um preço menor e uma propaganda maior na nossa região de atuação, região 3, e prazo de vendas a prazo de 1 + 1 no mercado interno e à vista no exterior.

Tabela 4 – decisão de produção registrada na decisão 1

PRODUÇÃO			
Programação da produção		Máquinas	
		Alfa	Beta
Compras programadas MP A (Nº) *	39.600	0	1
Compras programadas MP B (Nº) *	26.400	2	0
Pagamento das MP	1 + 1		
Nível de atividade (%)	100		
Produção extra (%)	10		
		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
		P&D (\$)	0

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

A estratégia de produção adotada foi de vender duas máquinas antigas alfas e adquirir uma máquina beta nova, comprar a matéria-prima necessária para a produção estipulada considerando uma produção extra de 10%.

Nessa rodada ainda não era possível fazer investimentos em pesquisa e desenvolvimento.

Tabela 5 – decisão de recursos humanos registrada na decisão 1

RECURSOS HUMANOS	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.120
Treinamento (%)	3
Participação (%)	1

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

Nossa estratégia de recursos humanos foi de investir em treinamento, pagar um salário um pouco acima da média divulgada e conceder uma participação de 1%.

Tabela 6- decisão de finanças registrada na decisão 1

FINANÇAS	
Empréstimo (\$)	900.000
Tipo de empréstimo	Longo prazo (4P)
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%) **	2,8

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

Nas finanças cometemos um erro na tomada de decisão, pois fizemos um empréstimo de 900.000 para a aquisição da máquina nova, o que não era necessário, pois no momento da aquisição da máquina já é concedido um financiamento automático pela regra do jogo, não havíamos entendido isso.

2.8.1 - RESULTADO DECISÃO 1

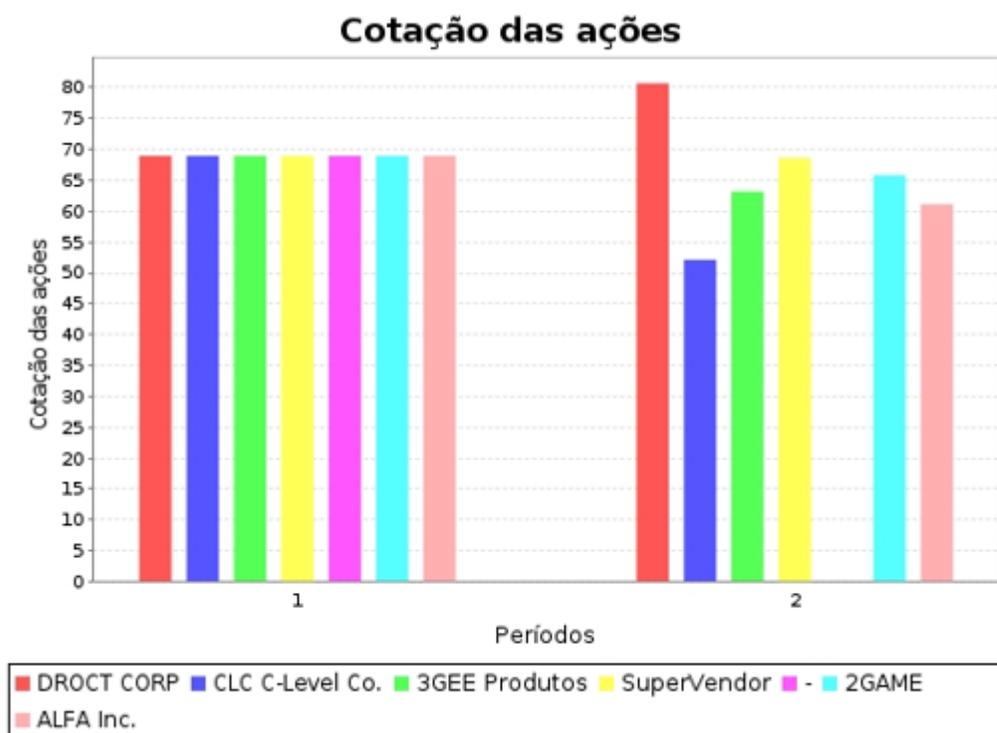
Não conseguimos atender a toda demanda do mercado por falta de produtos disponível, dessa forma, não atingimos uma maior receita e ficamos em quarto lugar no ranking, outro fator foi o endividamento extra que fizemos sem necessidade, nosso preço médio foi o terceiro maior dentre os concorrentes, mostrando que nossa estratégia de preços foi acertada, se tivéssemos mais produção teríamos vendido e obtido um resultado melhor.

Tabela 7 – relatório de mercado resultante da decisão 1

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	506,3	Demanda	85.253
CLC C-Level Co.	481,3	Vendas	69.460
3GEE Produtos	488,7	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	479,1		Média
-	0,0	DROCT CORP	18,36
-	0,0	CLC C-Level Co.	14,83
2GAME	489,3	3GEE Produtos	16,15
ALFA Inc.	479,2	SuperVendor	18,36
Preço médio	487,3	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	17,62
		ALFA Inc.	14,68

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do>

Figura 1 – gráfico de cotação das ações após resultado da decisão 1



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/graficoEmpresa.view.do>

Tabela 8 – relatório de mercado resultante da decisão 1

BOLSA DE VALORES (\$)									
	I-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	65,27	80,71	52,14	63,18	68,63	0,00	0,00	65,81	61,13

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do>

Já em relação à minha participação como diretor financeira, considero que cometi um erro em não perceber que para a aquisição das máquinas novas não era necessário a solicitação de empréstimo a longo prazo, pois a regra do jogo dizia que para compras de máquinas o financiamento é liberado automaticamente, sem a necessidade de captação de empréstimos.

2.9 - DECISÃO 2

A estratégia na decisão 2 foi a de aumentar a produtividade para atender à demanda, nossa estratégia de vendas focou em aumentar o preço para melhorar o resultado e aumentar o investimento em propaganda nas regiões em que obtivemos menos participação.

Tabela 9 – decisão de preços por região registrada na decisão 2

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	531	531	515	531	531	531	531	531	US\$ 195
Prazo	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0,9)	4	2	2	2	4	4	2	2	2

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

Na produção, decidimos comprar mais uma máquina nova, dessa vez a máquina Gama, com capacidade produtiva de 12.000 unidades, com isso, nossa compra de matéria-prima também foi aumentada, e por isso, decidimos comprar com mais prazo.

Tabela 10 – decisão de produção registrada na decisão 2.

PRODUÇÃO				
Programação da produção		Máquinas		
		Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP A (Nº) *	104.400	0	0	1
Compras programadas MP B (Nº) *	69.600	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2			
Nível de atividade (%)	100			
Produção extra (%)	0			
		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D		
		P&D (\$)	0	

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

Para atender a demanda de produção, foi necessário contratar mais mão de obra, portanto, a decisão de RH foi de contratar mais 450 funcionários e manter o salário, treinamento e participação no resultado.

Tabela 11 – decisão de recursos humanos registrada na decisão 2

RECURSOS HUMANOS	
Admitidos (Nº)	450
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.120
Treinamento (%)	3
Participação (%)	1

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

A decisão financeira foi de captar mais um empréstimo a longo prazo para cobrir os gastos com o aumento da folha de pagamento e com o aumento de compra de matéria-prima, também reduzimos o juro cobrado para vendas a prazo.

Tabela 12 – decisão de finanças registrada na decisão 2

FINANÇAS	
Empréstimo (\$)	300.000
Tipo de empréstimo	Longo prazo (4P)
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%) **	1,2

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

2.9.1 - RESULTADO DECISÃO 2

Não conseguimos vender toda a produção e estouramos o caixa e tivemos que realizar um empréstimo emergencial e acabamos ficando inadimplentes, com isso, tivemos prejuízo no período e acabamos a rodada em última posição no ranking da competição.

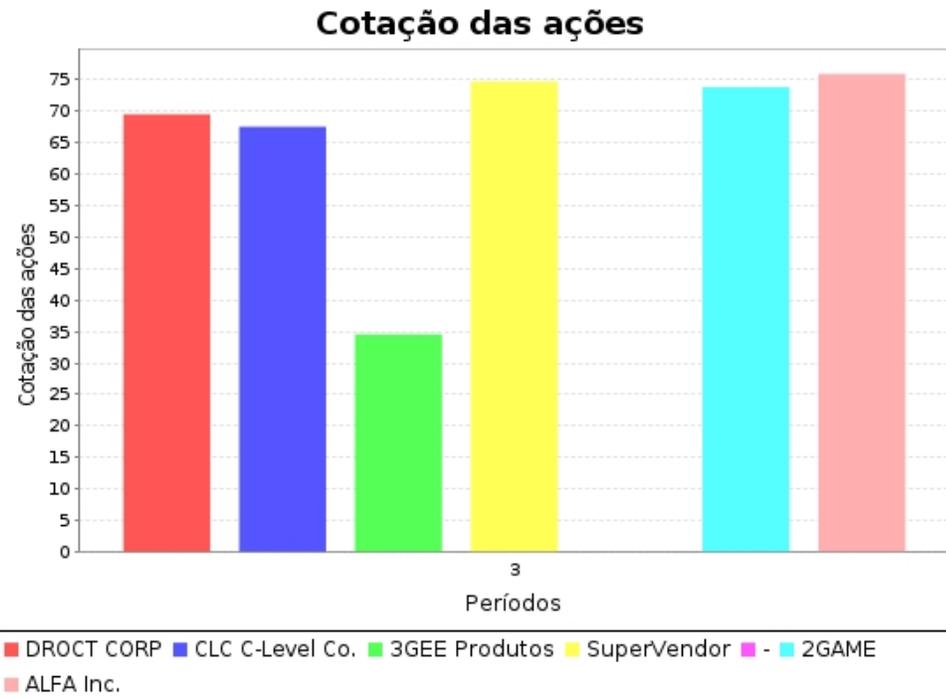
Tabela 13 – relatório de mercado resultante da decisão 2

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	506,6	Demanda	88.731
CLC C-Level Co.	505,9	Vendas	87.928
3GEE Produtos	528,5	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	444,4		Média
-	0,0	DROCT CORP	12,90
-	0,0	CLC C-Level Co.	13,74
2GAME	486,6	3GEE Produtos	7,10
ALFA Inc.	491,8	SuperVendor	30,94
Preço médio	494,0	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	18,92
		ALFA Inc.	16,40

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Nossa política de preços foi muito agressiva, fomos a equipe com o maior preço de venda da rodada, com isso não conseguimos vender toda a produção pois a demanda de mercado não estava em um bom momento, com isso nossa participação no mercado foi a pior dentre os participantes, como podemos ver nas tabelas acima.

Figura 2 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 2



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 14 – relatório de mercado da decisão 2

BOLSA DE VALORES (\$)									
	i-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendør	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	66,03	69,53	67,56	34,55	74,74	0,00	0,00	73,84	75,95

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Em relação à minha decisão na diretoria financeira acredito ter tomado a decisão correta, pois de acordo com as simulações de fluxo de caixa que fiz, já consegui visualizar que precisaríamos de recursos para cobrir as despesas extras de um aumento de produção, entretanto, na simulação considerei que venderíamos o planejado, o que não ocorreu, portanto, faltou recurso para cobrir nossas despesas e acabamos necessitando de empréstimo emergencial.

Deveria ter apostado em uma realização menor de receita e não comprometer um caixa que ainda não havia se realizado, o planejamento deveria ter sido feito em cima do caixa já existente.

2.10 - DECISÃO 3

Com o fracasso obtido com a decisão 2, mudamos a estratégia, decidimos baixar o preço e aumentar a propaganda para vender mais e também decidimos vender a vista em algumas regiões para resolvemos o problema de falta de caixa.

Tabela 15 – decisão de preço de venda por região registrada na decisão 3

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	430	430	430	440	430	430	440	440	US\$ 160
Prazo	À vista	À vista	1 + 2	1 + 2	À vista	À vista	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)	4	4	3	3	4	4	2	2	4

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

Na produção decidimos manter a compra de matéria-prima com maior prazo para não afetar tanto nosso caixa e decidimos produzir 25% de produção extra.

Tabela 16 – decisão de produção registrada na decisão 3

PRODUÇÃO			
Programação da produção		Máquinas	
Compras programadas MP A (Nº) *	72.000	Alfa	Beta
Compras programadas MP B (Nº) *	48.000	Compras (Nº) *	Gama
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	
Nível de atividade (%)	100		
Produção extra (%)	25	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
		P&D (\$)	
		0	

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

Nossa decisão no RH foi de aumentar o treinamento e participação no resultado para evitar problemas de greves, pois mantemos o salário médio.

Tabela 17 – decisão de recursos humanos registrada na decisão 3

RECURSOS HUMANOS	
Admitidos (Nº)	<input type="text" value="0"/>
Demitidos (Nº)	<input type="text" value="0"/>
Salário (\$)	<input type="text" value="3.120"/>
Treinamento (%)	<input type="text" value="5"/>
Participação (%)	<input type="text" value="2"/>

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

Nas finanças não fizemos captação de empréstimos.

2.10.1 - RESULTADO DECISÃO 3

Mesmo conseguindo atingir uma melhor receita de vendas e um maior recebimento a vista, ainda não foi o suficiente para vendermos toda nossa produção e tivemos que fazer mais um empréstimo emergencial, nos deixando inadimplentes com fornecedores.

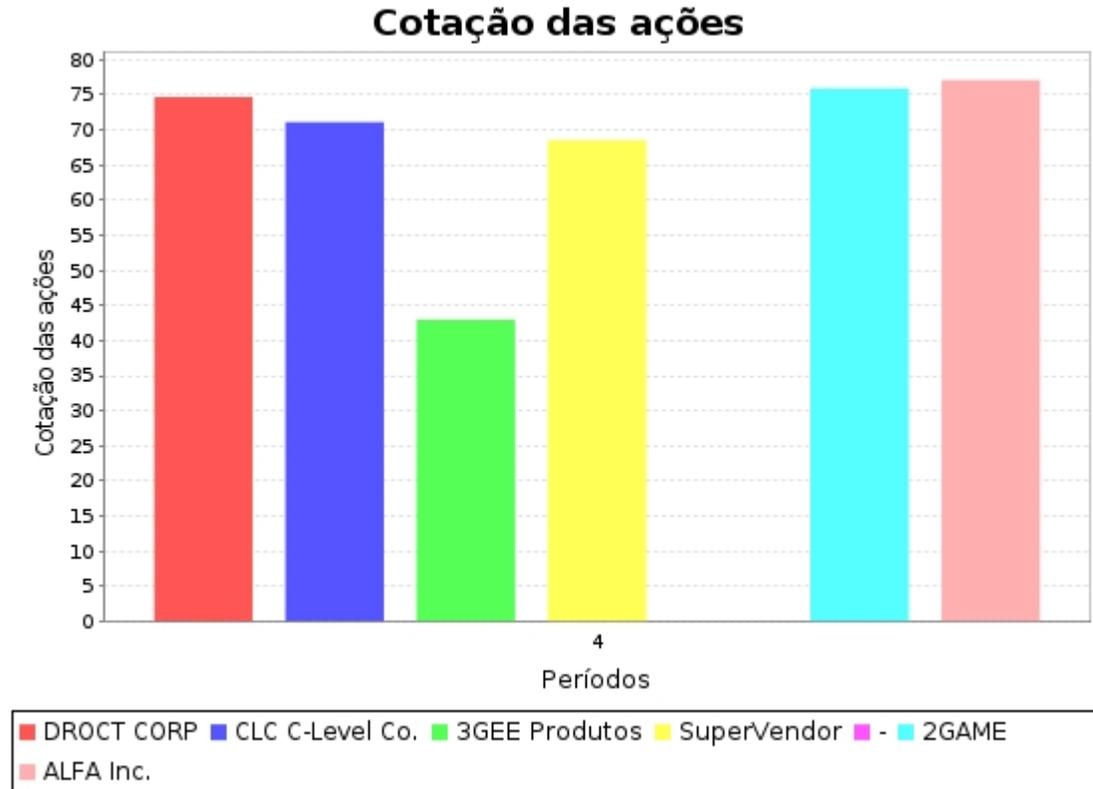
Tabela 18 – relatório de mercado resultante da decisão 3

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	477,6	Demanda	154.422
CLC C-Level Co.	499,5	Vendas	145.915
3GEE Produtos	433,9	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	456,7		Média
-	0,0	DROCT CORP	15,08
-	0,0	CLC C-Level Co.	14,16
2GAME	486,4	3GEE Produtos	22,03
ALFA Inc.	511,8	SuperVendor	20,01
Preço médio	477,6	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	18,24
		ALFA Inc.	10,48

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Como podemos observar nas tabelas acima, nossa participação no mercado foi a melhor, mas nosso preço foi muito abaixo dos demais.

Figura 3 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 3



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 19 – relatório de mercado decisão 3

BOLSA DE VALORES (\$)									
	I-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendedor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	68,40	74,70	71,12	42,97	68,55	0,00	0,00	75,92	77,11

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Nesse período a minha decisão no departamento financeiro já estava engessada, pois não tinha mais crédito e estava com o caixa zerado, dependia muito de uma boa política de vendas, minha decisão influenciou em comprar matéria-prima com o maior prazo possível e fazer vendas com regiões à vista, para melhorar nosso caixa.

2.11 - DECISÃO 4

Nosso maior problema continuava sendo a falta de caixa e o prejuízo, o que significa que tínhamos que melhorar nossas vendas à vista, portanto, decidimos reduzir ainda mais os preços

para vendas à vista e aumentamos o preço para as regiões de vendas a prazo, nesse período também começaríamos a amortizar os empréstimos, afetando ainda mais nosso frágil caixa.

Tabela 20 – decisão de preços de vendas por região registrada na decisão 4

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	460	425	425	415	425	425	460	460	US\$ 165
Prazo	1 + 2	À vista	À vista	1 + 1	À vista	À vista	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)	3	4	4	4	4	4	3	3	5

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

Na produção decidimos vender três máquinas antigas Alfa e comprar uma máquina Beta nova que nos traria a mesma capacidade produtiva e reduziria nosso gasto com manutenção.

Tabela 21 – decisão de produção registrada na decisão 4

PRODUÇÃO				
Programação da produção		Máquinas		
		Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP A (Nº) *	37.860	0	1	0
Compras programadas MP B (Nº) *	25.240	3	0	0
Pagamento das MP	1 + 2			
Nível de atividade (%)	100			
Produção extra (%)	0			
		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D		
		P&D (\$) 0		

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

No departamento de recursos humanos decidimos manter o salário, diminuir o treinamento e aumentar a participação no resultado, no departamento financeiro, a decisão foi de não cobrar juros para as vendas a prazo e não captar empréstimos, até porque estávamos inadimplentes.

2.11.1 - RESULTADO DECISÃO 4

Tivemos uma melhora nessa rodada, apesar de ainda ficarmos em última posição no ranking do jogo, nessa rodada conseguimos obter lucro, entretanto, nosso problema de caixa ainda continuava, pois continuávamos inadimplentes com fornecedores e bancos. Nossa produção novamente não foi totalmente vendida, dessa vez por falta de demanda talvez pela falta de investimento em propaganda.

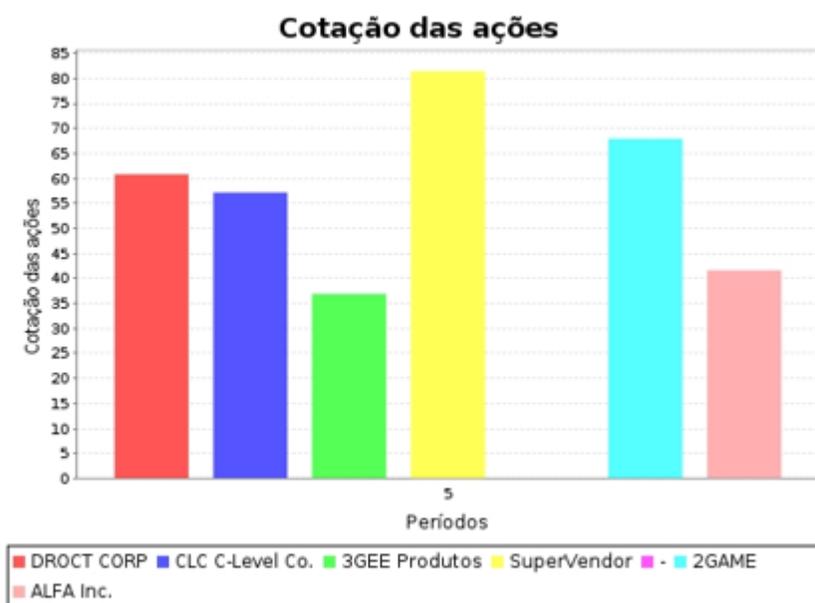
Tabela 22 – relatório de mercado resultante da decisão 4

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	452,5	Demanda	114.450
CLC C-Level Co.	482,2	Vendas	114.450
3GEE Produtos	438,8	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	429,3		Média
-	0,0	DROCT CORP	13,34
-	0,0	CLC C-Level Co.	12,14
2GAME	484,2	3GEE Produtos	17,93
ALFA Inc.	512,5	SuperVendor	34,36
Preço médio	466,6	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	15,78
		ALFA Inc.	6,46

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Como podemos observar nas tabelas acima, a participação de mercado nessa rodada foi muito relacionada ao preço, quanto menor o preço de venda maior foi a participação de mercado, no nosso caso, ficamos em segundo em participação pois estabelecemos o segundo menor preço dentre os participantes.

Figura 4 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 4



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 23 – relatório de mercado decisão 4

BOLSA DE VALORES (\$)									
	I-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	57,65	60,82	57,18	36,90	81,43	0,00	0,00	67,94	41,62

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Minha decisão nessa rodada foi voltada para o prazo de recebimento de vendas, como o financeiro ainda estava engessado pela falta de crédito, a solução era captar cada vez mais receita à vista para melhorar nosso caixa e honrar nossos compromissos.

2.12 - DECISÃO 5

Cansados do nosso problema com o caixa, nesse período radicalizamos e decidimos projetar preço baixo e recebimento à vista para todas as regiões e também aumentamos nosso investimento com propaganda, nosso objetivo foi de zerar o estoque e gerar receita à vista para recuperar nosso caixa e crédito.

Tabela 24 – decisão de preços por região registrada na decisão 5

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	405	405	400	405	405	405	405	405	US\$ 151
Prazo	À vista								
Propaganda (0..9)	5	7	7	7	5	5	4	5	6

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do>

Na produção mantivemos a produção em 100% e a compra de matéria-prima a prazo. No RH e finanças, não fizemos alterações, mantivemos o salário médio e o investimento em treinamento e o mesmo percentual de participação no resultado.

2.12.1 - RESULTADO DECISÃO 5

Novamente nossa política de preços não foi a mais acertada, pois ficamos com um preço muito baixo e voltamos a ter prejuízo, novamente não vendemos todo nosso estoque.

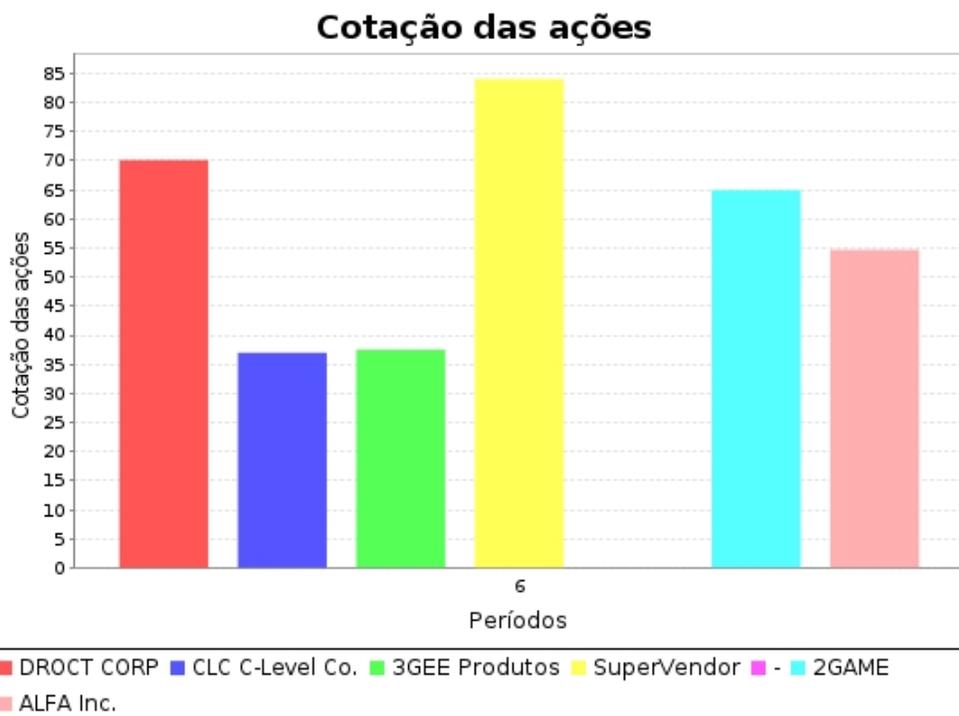
Tabela 25 – relatório de mercado resultante da decisão 5

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	425,2	Demanda	142.872
CLC C-Level Co.	479,9	Vendas	142.726
3GEE Produtos	404,6	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	419,9		Média
-	0,0	DROCT CORP	19,67
-	0,0	CLC C-Level Co.	5,40
2GAME	471,9	3GEE Produtos	17,93
ALFA Inc.	470,1	SuperVendor	30,78
Preço médio	445,3	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	12,79
		ALFA Inc.	13,43

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Como podemos observar nas tabelas acima, apesar de ficarmos com o menor preços dentre os concorrentes tivemos apenas a terceira melhor participação de mercado.

Figura 5 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 5



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 26 – relatório de mercado decisão 5

BOLSA DE VALORES (\$)									
	I-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	58,04	70,11	36,98	37,49	84,02	0,00	0,00	64,93	54,68

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Apesar de não conseguirmos atingir nossos objetivos com a decisão tomada, conseguimos subir uma posição no ranking.

2.13 - DECISÃO 6

Nessa rodada mantivemos a estratégia de preço baixo e recebimento à vista, também investimos mais em propaganda para conseguir vender todo nosso estoque.

Tabela 27 – decisão preço por região registrada na decisão 6

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	415	415	400	415	415	415	415	415	US\$ 149
Prazo	À vista								
Propaganda (0..9)	9	7	9	9	8	8	7	7	9

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

Na produção mantivemos a compra de matéria-prima a prazo e a produtividade em 100%, nos recursos humanos decidimos aumentar o salário para 3.150 e aumentar o treinamento para 7% e a participação para 3% visando manter a produtividade e não ter riscos de greve.

2.13.1 - RESULTADO DECISÃO 6

A estratégia de conseguir receita à vista para melhorar nosso caixa funcionou, nessa rodada conseguimos ficar com caixa positivo e sair da inadimplência, mesmo não vendendo todo nosso estoque, entretanto, com a receita baixa ainda continuamos com prejuízo, isso fez com que caíssemos novamente no ranking para última posição.

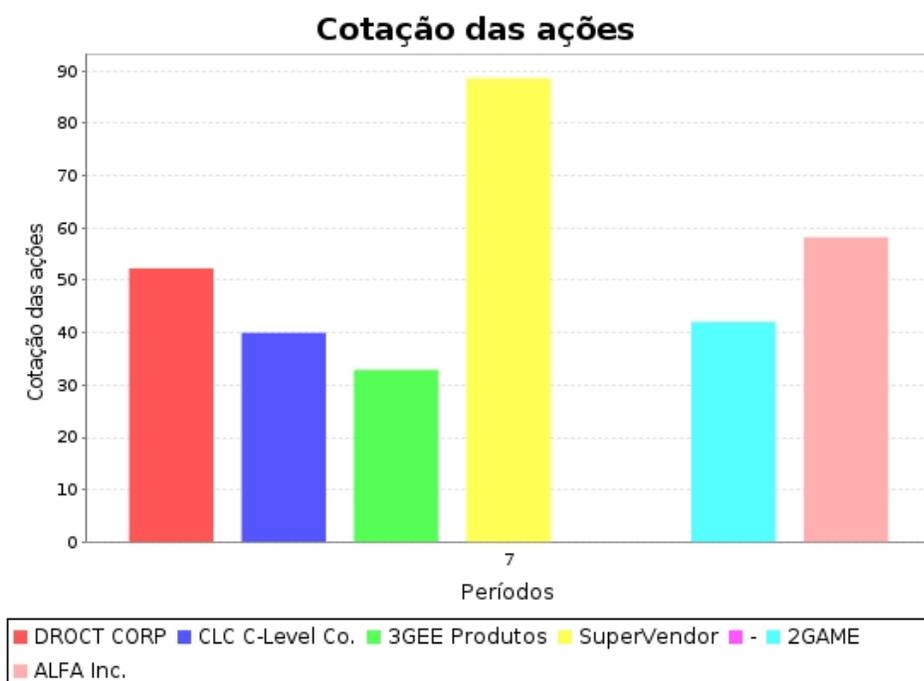
Tabela 28 – relatório de mercado resultante da decisão 6

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	488,5	Demanda	152.296
CLC C-Level Co.	412,8	Vendas	152.296
3GEE Produtos	411,1	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	427,6		Média
-	0,0	DROCT CORP	10,83
-	0,0	CLC C-Level Co.	16,39
2GAME	454,5	3GEE Produtos	16,37
ALFA Inc.	443,2	SuperVendor	29,59
Preço médio	439,6	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	9,68
		ALFA Inc.	17,14

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Como podemos verificar nas tabelas acima, nossa participação de mercado caiu para quarta posição, como não fizemos investimento em pesquisa e desenvolvimento, provavelmente nosso produto perdeu mercado.

Figura 6 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 6



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 29 – relatório de mercado decisão 6

BOLSA DE VALORES (\$)									
	i-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	52,32	52,27	39,97	32,90	88,54	0,00	0,00	42,05	58,21

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

A minha participação nessa rodada surtiu efeito positivo, pois o resultado esperado com o recebimento à vista aconteceu e conseguimos sair da inadimplência, entretanto, nosso resultado não foi o esperado, pois o preço praticado não foi suficiente para gerar lucro, o erro da minha participação nesse caso foi o de não projetar o resultado, foquei somente na melhoria do caixa.

2.14 - DECISÃO 7

Chegando próximo ao final do jogo, mantivemos a estratégia de recebimento à vista, exceto para a região 3 que é a nossa região, também aumentamos o preço de venda para melhorarmos o resultado, reduzimos nosso investimento em pesquisa também para reduzir nossa despesa comercial e melhorar o resultado.

Tabela 30 – decisão preço por região registrada na decisão 7

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	435	435	435	435	435	435	435	435	US\$ 155
Prazo	À vista	À vista	1 + 1	À vista					
Propaganda (0..9)	2	2	2	2	2	2	2	2	5

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIncl.view.do>

Para produção mantivemos a compra da matéria-prima a prazo e projetamos produção extra de 15%.

Para recursos humanos e financeiro não fizemos alterações, sem empréstimos e com treinamento em 3%.

2.14.1 - RESULTADO DECISÃO 7

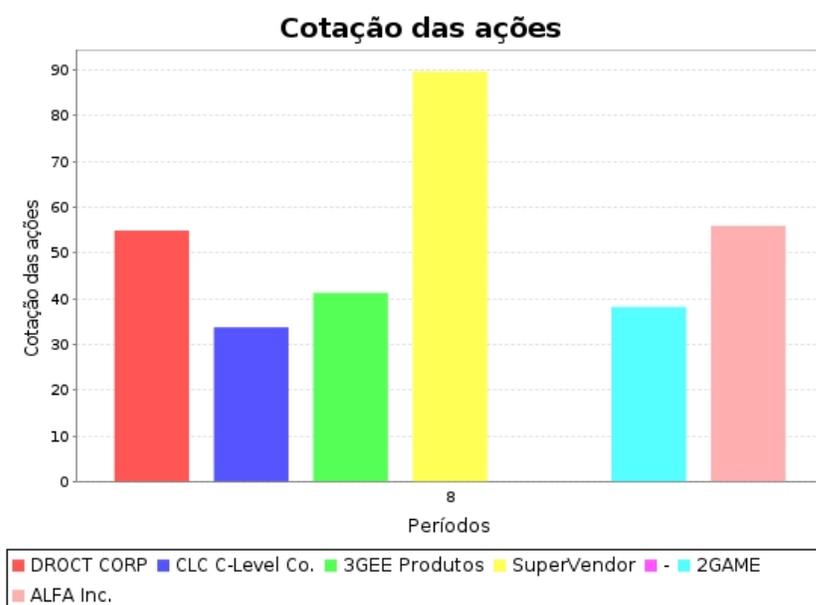
A estratégia foi acertada, conseguimos nos manter adimplentes, vendemos todo nosso estoque e conseguimos ter lucro, dessa forma conseguimos subir no ranking e ficamos em quarto lugar na penúltima rodada do jogo.

Tabela 31 – relatório de mercado resultante da decisão 7

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	466,7	Demanda	239.611
CLC C-Level Co.	407,6	Vendas	196.723
3GEE Produtos	432,0	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	473,2		Média
-	0,0	DROCT CORP	15,37
-	0,0	CLC C-Level Co.	14,15
2GAME	387,6	3GEE Produtos	14,71
ALFA Inc.	444,2	SuperVendor	25,03
Preço médio	435,2	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	17,13
		ALFA Inc.	13,60

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Figura 7 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 7



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 32 – relatório de mercado decisão 7

BOLSA DE VALORES (\$)									
	I-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	52,27	54,89	33,74	41,25	89,64	0,00	0,00	38,16	55,91

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Já nessa rodada minha participação na decisão do departamento financeiro foi mais acertada, apesar da decisão diretamente relacionada ao departamento financeiro ser a de não captar empréstimos e não cobrar juros e também não fazer aplicações, minha decisão foi a de continuar sugerindo ao departamento comercial as vendas à vista e melhorarmos o preço para melhorar o nosso resultado.

2.15 - DECISÃO 8

Na última rodada e em quarto lugar no ranking decidimos arriscar mais para acabar o jogo entre os três maiores, portanto, aumentamos mais os preços e a propaganda e decidimos vender as máquinas antigas e comprar 3 máquinas novas para gerar mais caixa com as vendas das máquinas e reduzir as despesas com manutenção, entretanto, nossa estratégia deu errado, pois cometemos um erro na projeção do caixa e consideramos a entrada de 100% do valor das máquinas como entrada de recurso no caixa referente ao financiamento, na verdade o efeito caixa era de somente 40%, outro erro foi não considerar o efeito no resultado da baixa dos ativos vendidos, dessa forma, voltamos a ficar inadimplentes e com prejuízo e caímos para último no ranking novamente.

Tabela 33 – decisão comercial e de produção registrada na decisão 7

COMERCIAL									
Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	440	440	440	440	440	440	440	440	US\$ 155
Prazo	À vista	À vista	1 + 1	À vista					
Propaganda (0..5)	2	4	3	3	3	3	3	3	6

PRODUÇÃO			
Programação da produção		Máquinas	
		Alfa	Beta
Compras programadas MP A (Nº) *	108.000	0	0
Compras programadas MP B (Nº) *	72.000	0	2
Pagamento das MP	1 + 2		
Nível de atividade (%)	100		
Produção extra (%)	0		
		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
		P&D (\$)	0

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impresaoDecisaoIndl.view.do>

Como projetamos aumento de produção, fizemos mais compra de matéria prima.

2.15.1 - RESULTADO DECISÃO 8

Como já falado acima, nossa estratégia foi equivocada e voltamos a ficar em último, vendemos pouco e nossa participação no mercado acabou sendo a pior dentre os participantes.

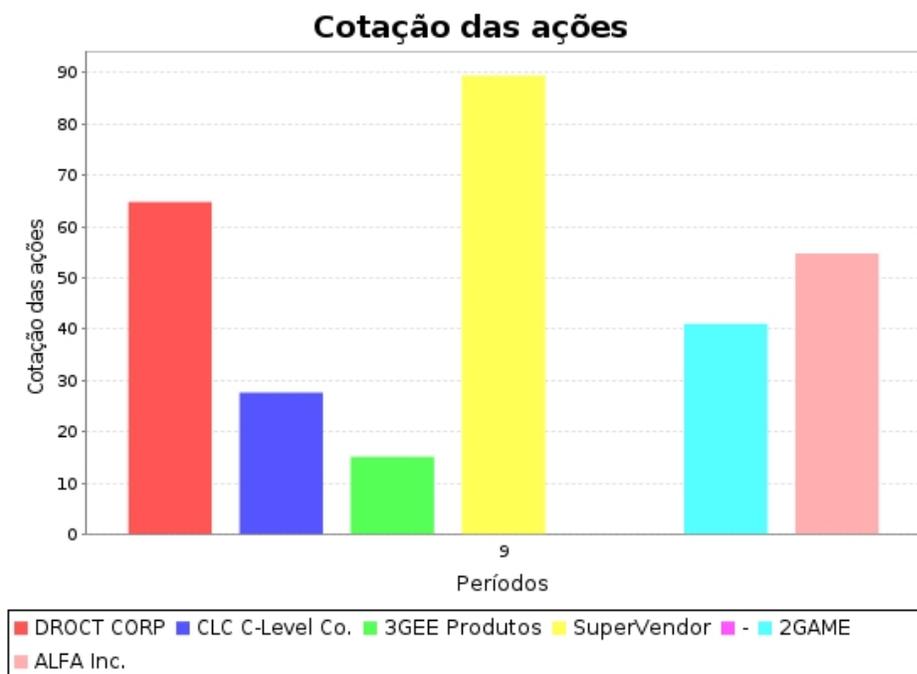
Tabela 34 – relatório de mercado resultante da decisão 8

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)		DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)	
	Média (\$)		Total
DROCT CORP	522,1	Demanda	163.964
CLC C-Level Co.	407,4	Vendas	147.910
3GEE Produtos	436,2	PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)	
SuperVendor	427,1		Média
-	0,0	DROCT CORP	13,39
-	0,0	CLC C-Level Co.	11,63
2GAME	421,4	3GEE Produtos	10,05
ALFA Inc.	427,1	SuperVendor	33,73
Preço médio	440,2	-	0,00
		-	0,00
		2GAME	14,99
		ALFA Inc.	16,21

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

Nosso preço foi o segundo maior dentre os participantes, isso somado ao fato de não termos investido em pesquisa e desenvolvimento explica nossa participação de mercado ser a pior dentre os participantes.

Figura 8 – gráfico da cotação das ações após resultado da decisão 8



Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/listaGraficos.do>

Tabela 35 – relatório de mercado decisão 8

BOLSA DE VALORES (\$) ☰									
	I-Bolsa	DROCT CORP	CLC C-Level Co.	3GEE Produtos	SuperVendor	-	-	2GAME	ALFA Inc.
Cotação das ações	48,79	64,79	27,62	15,10	89,45	0,00	0,00	41,01	54,76

Fonte: <https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/relatorios.do?relatorio>

3 – CONCLUSÃO

O jogo de negócios foi uma excelente experiência para nos trazer à realidade do dia-a-dia nas tomadas de decisões, foi claro ver como um erro de interpretação das regras de mercado e também como uma equivocada análise dos concorrentes podem acabar em verdadeiras tragédias administrativas podendo até levar a empresa a uma situação financeira grave.

Minha participação nos jogos foi dinâmica e entusiasmada, faltou mais tempo para dedicação e análise das regras do jogo e dos relatórios, o que não deixa de ser uma realidade do dia-a-dia também, pois sempre temos que tomar decisões importantes em curto espaço de tempo e as vezes com análises não tão completas.

No primeiro período foi adotado a política de captação de recursos para aquisição de máquinas para aumento da produtividade, entretanto, não havia entendido corretamente o processo de financiamento de máquinas, solicitamos empréstimo a longo prazo desnecessariamente. Nos períodos posteriores fizemos mais aquisições de máquinas e fizemos mais uma solicitação de empréstimo a longo prazo para cobrir o caixa.

O segundo quadrimestre foi marcado pela busca da recuperação financeira, com as vendas abaixo das expectativas e com muitos empréstimos emergenciais a empresa acabou se tornando inadimplente e tivemos sérios problemas de caixa no primeiro quadrimestre, diante desse cenário, a estratégia para o segundo quadrimestre foi de aumentar os recebimentos a vista e aumentar o prazo para os pagamentos à fornecedores, para atingir à meta de recebimento à vista, focamos em propaganda e preço baixo, e para postergarmos os pagamentos, utilizamos o prazo máximo de 1 + 2 para pagamento aos fornecedores, com essas estratégias, conseguimos sair da inadimplência, recuperar o crédito junto às instituições financeiras e no período 7 conseguimos ficar com caixa positivo.

Mesmo com a situação financeira recuperada, precisávamos melhorar nosso resultado, que até então só tínhamos tido prejuízo, para atingirmos esse objetivo, resolvemos aumentar o preço no período 8, reduzir propaganda, realizar produção extra de 15% e apostar no aumento da demanda, a estratégia funcionou, e no período 8 tivemos lucro.

A estratégia final, para o período 9, foi de renovar o parque fabril, vendendo as máquinas antigas e adquirindo novas máquinas gama, entretanto, erramos nessa estratégia, pois com a venda das

máquinas antigas, tivemos um prejuízo de 1.049 e com o baixo volume de vendas, não fizemos caixa suficiente para pagar os 40% do valor de aquisição das máquinas novas, por conta desse erro e do baixo volume de vendas, voltamos a ficar inadimplentes e com prejuízo.

O resultado foi satisfatório, pois conseguimos sair de uma situação de inadimplência e alto endividamento para uma situação estável até o período 8, o principal erro foi na última decisão, onde projetamos erroneamente nosso fluxo de caixa, onde estimamos uma entrada de 60% do valor de compra das máquinas novas e somente a saída de 40% do valor de compra das máquinas, onde deveríamos ter considerado a entrada de 60% e a saída do valor total de aquisição das máquinas.