ISAE INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO MERCOSUL

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

VINICIUS CARVALHO CALAIS MOREIRA

RELATÓRIO CIENTIFICO:

Simulação Jogos de Negócios

Curitiba

2017

VINICIUS CARVALHO CALAIS MOREIRA

RELATÓRIO CIENTIFICO:
SIMULAÇÃO JOGOS DE NEGÓCIOS

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, do Programa FGV Management da Fundação Getulio Vargas, como pré-requisito para a obtenção do Titulo de Especialista.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto C. Della Vecchia

Orientador

Curitiba – PR

2017

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Relatório Cientifico: Simulação Jogos de Negócios,** elaborado por Vinicius Carvalho Calais Moreira e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 16 de Julho de 2017

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto C. Della Vecchia

Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Vinicius Carvalho Calais Moreira, abaixo assinado, do curso **de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria**, Turma GFCA1/16 do Programa **FGV Management**, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 21/03/16 a 12/06/17, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Relatório Cientifico: Simulação Jogos de Negócios é autêntico e original.

Curitiba, 19 de Julho de 2017

_____

Vinicius Carvalho Calais Moreira

RESUMO

Este trabalho tem como finalidade apresentar, analisar e explanar sobre os resultados obtidos pela equipe E7_Equipe Azul durante a disciplina Jogos de Negócios, do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da ISAE/FGV. A disciplina teve como objetivo simular as adversidades encontradas pelas empresas em seu dia-a-dia por meio de um software, onde cada empresa do mercado foi gerida por uma das equipes formadas em sala e que tinham em mãos a gestão de uma empresa de distribuição de produtos de informática. Inicialmente será apresentado um referencial teórico, o qual suportará as analises quanto à atuação da equipe. Em seguida serão apresentadas também as condições do mercado, cenário onde se encontra a empresa, e a condução da equipe ao longo da dinâmica da disciplina, assim como os resultados alcançados ao longo do simulado. Por fim conclui-se o trabalho com uma apresentação geral do desempenho da equipe apontando ações de melhoria para a continuidade do negocio e os erros e acertos na gestão da empresa.

Palavras-chave: Jogos de Negócios. Planejamento Estratégico. Resultados. Gestão financeira.

ABSTRACT

This paper aims to present, analyze and explain the results obtained by the E7_Equipe Azul team during the Business Games course, as part of the MBA in Financial Management, Controlling and Auditing classes at ISAE / FGV. The objective of the course was to simulate the adversities encountered by companies in their day to day life through software, where each company in the market was managed by one of the teams formed in the classroom and who had the management of a distribution company of computer products. Initially, a theoretical framework will be presented, which will support the analysis of the team's performance. Next, the conditions of the market, the setting where the company is located, and the management of the team along the dynamics of the discipline, as well as the results achieved during the simulation. Finally, the conclusion of the work with a general presentation of the team's performance, pointing out actions to improve the business continuity and the errors and correctness in the management of the company.

Keywords: Business Games. Strategic planning. Results. Financial management.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO 8

2. REFERENCIAL TEÓRICO 10

3. METODOLOGIA 14

4. APRESENTAÇÃO DO CENÁRIO 17

4.1. DADOS INICIAIS DA EMPRESA 18

4.2. ESTRATÉGIA ADOTADA PELA EQUIPE 21

4.3. ANÁLISE SWOT 23

5. APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS 24

5.1. DECISÃO 1 – MÊS 1 24

5.2. DECISÃO 2 – MÊS 2 29

5.3. DECISÃO 3 – MÊS 3 31

5.4. DECISÃO 4 – MÊS 4 33

5.5. DECISÃO 5 – MÊS 5 34

5.6. DECISÃO 6 – MÊS 6 37

5.7. DECISÃO 7 – MÊS 7 39

5.8. DECISÃO 8 – MÊS 8 40

6. ANALISE GERAL DOS RESULTADOS 42

6.1. BALANÇO 43

6.2. DRE 46

6.3. FLUXO DE CAIXA 49

6.4. ANALISE DOS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DEFINIDOS 50

6.4.1. 1º Quadrimestre – Capital Circulante Líquido *51*

6.4.2. 1º e 2º Quadrimestres – Receita de Vendas *53*

6.4.3. 2º Quadrimestre – Lucro Líquido do Exercício Acumulado *56*

6.5. MARKET SHARE 62

6.6. PARTICIPAÇÃO DOS PRODUTOS NAS VENDAS 63

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS 64

8. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 67

ANEXO A – FLUXO DE CAIXA MÊS 0 A MÊS 8 68

ANEXO B – DRE MÊS 0 A MÊS 8 69

ANEXO C – BALANÇO MÊS 0 A MÊS 8 70

1. Introdução

Este trabalho tem como objetivo apresentar as decisões tomadas por um grupo de alunos ao longo dos oito períodos de evolução do simulador de cenários Simulation, dentro da disciplina Jogos de Negócios, ministrada pela FGV no curso de GFCA 1/16. Os estudantes tiveram a oportunidade de vivenciar a rotina vivida por uma empresa por meio do jogo, sendo possível colocar em prática todo o conhecimento adquirido ao longo do curso e com base nele tomar decisões que impactavam diretamente o resultado da empresa em questão.

Desta forma, cabia ao grupo de alunos apresentar e definir informações relacionadas a estratégia da empresa; como politicas de marketing, gestão financeira, estratégia de produção, alocação de recursos de mão de obra, plano de expansão fabril e decisões relacionadas a conjuntura econômica imposta ao longo das etapas do jogo.

Ao todo, foram oito equipes que disputaram entre si para abocanhar a maior fatia do mercado proposto pelo jogo, ou mesmo atingirem os resultados propostos por cada uma delas individualmente. Cada equipe era composta por quatro participantes que deveriam se organizar entre si para determinarem uma divisão de tarefas com o objetivo de criar um possível organograma para a empresa.

Como forma de evolução das empresas o simulador apresentou ao todo oito etapas para tomadas de decisão vinculadas aos meses, onde a cada três meses era possível que o grupo revisse a sua estratégia de atuação podendo, como exemplo, assumir um caminho para a liderança de mercado por meio do volume de vendas ou mesmo uma posição de liderança pela diferenciação do produto. Para isso, a empresa propunha pesos a quatro variáveis que serviriam para determinar a pontuação atingida e, consequentemente, ranquear todas as empresas que participavam do jogo. As variáveis eram: Volume de Receita, Preço da Ação, Capital Circulante Líquido e Lucro Acumulado.

O presente relatório científico está estruturado em introdução ao assunto a ser abordado, referencial teórico, metodologia de condução do jogo, cenário, tomada

de decisões e análise dos resultados alcançados, sempre comparados com os resultados obtidos pelas empresas concorrentes. O trabalho é concluído com a apresentação dos erros e acertos cometidos e propostas para condução futura da empresa.

2. Referencial Teórico

Para todos os tipos de empresas deve-se estabelecer o planejamento empresarial estratégico; é com ele que uma organização determina qual o norte a seguir, quais as metas que se espera atingir e como alcançá-las. A condução de uma empresa pode se assemelhar a uma viagem de barco em que a embarcação está sujeita a diversas intempéries climáticas, porém possui um destino que se pretende alcançar. Essas ocorrências podem alterar a condução da embarcação e até causar um desvio em seu trajeto, porém deve-se buscar sempre o caminho inicialmente traçado, este é o planejamento estratégico de uma empresa.

Tendo em mente que a condução de uma empresa nem sempre caminha conforme o planejado, também é preciso lembrar que os cenários nos quais ela está inserida podem sofrer mudanças e alterações ao longo do tempo, o que pode exigir inclusive uma tomada de decisão que mude o rumo e reprograme o *target* que se pretende alcançar.

Desta forma, faz-se necessário um esclarecimento sobre a importância do planejamento estratégico para uma empresa, onde cada setor poderá enfrentar ao longo de sua existência crises que irão testar o seu dinamismo e resiliência para superar os riscos e adversidades do mercado.

Segundo Porter (1986) em seu livro Estratégia Competitiva, associar estratégica à empresa traz a ela uma vantagem competitiva que consiste na formulação de metas e politicas necessárias para se atingir os resultados que foram previamente traçados. Ainda segundo o autor a estratégica estabelecia somente funcionará caso quatro fatores sejam determinados: os pontos fortes e fracos da companhia e valores pessoais dos implementadores que conjuntamente estabeleceram os fatores internos à organização que suportaram uma vantagem competitiva da empresa em relação aos seus concorrentes.

Dando sequencia aos pontos elencados por Porter (1986) para se determinar uma estratégica competitiva à empresa ainda deve elencar os fatores externos ao ambiente corporativo, sendo: ameaças e oportunidades e as

expectativas da sociedade para o cenário futuro onde a empresa se encontra inserida.

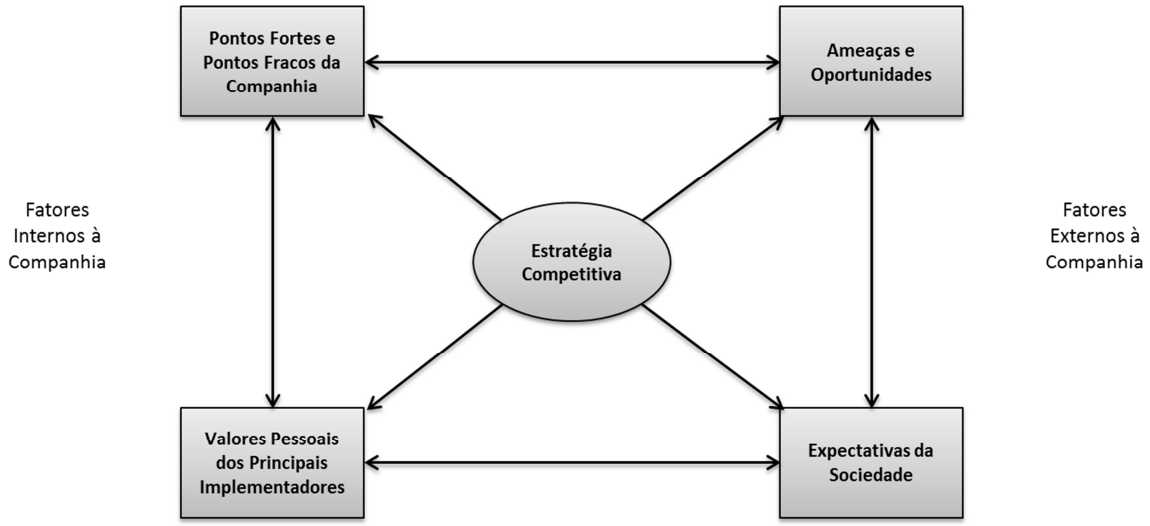


Figura 1 – Formação da Estratégia Competitiva
Fonte: Porter (1986)

Portanto, é de grande primazia planejar a caminhada de cada negócio, pensando sempre tanto no micro como no macro ambiente, coletivamente e individualmente, do setor onde se encontra inserido.

O planejamento deve estar presente na empresa em todas as suas áreas funcionais, financeiro, administrativo, recursos humanos, produção e comercial. O funcionamento conjunto de todas as áreas de forma alinhada ao planejamento estratégico é de suma importância para o sucesso da empresa. Qualquer desvio da estratégia por uma das áreas internas pode ocasionar um contratempo ao resultado final esperado.

Quanto ao ambiente externo, a organização deve estar altamente atenta a fatores que podem deteriorar ou mesmo beneficiar a sua conjuntura. Porter (1986) demonstra que dominar a informação do ambiente em que se encontra pode ser um diferencial das empresas para superar adversidades encontradas ao longo do caminho ou mesmo aproveitar oportunidades que vão surgindo durante o processo produtivo.

Desta forma, os implementadores do planejamento estratégico devem voltar-se para as expectativas inerentes ao cenário econômico em que a empresa se encontra imersa.

Dentro deste contexto pode-se utilizar a ferramenta de análise *SWOT*, sigla oriunda do idioma inglês, de Forças (Strengths), Fraquezas (Weaknesses), Oportunidades (Opportunities) e Ameaças (Threats). Possibilitando desta forma mapear e compilar o conceito apresentado por Porter.

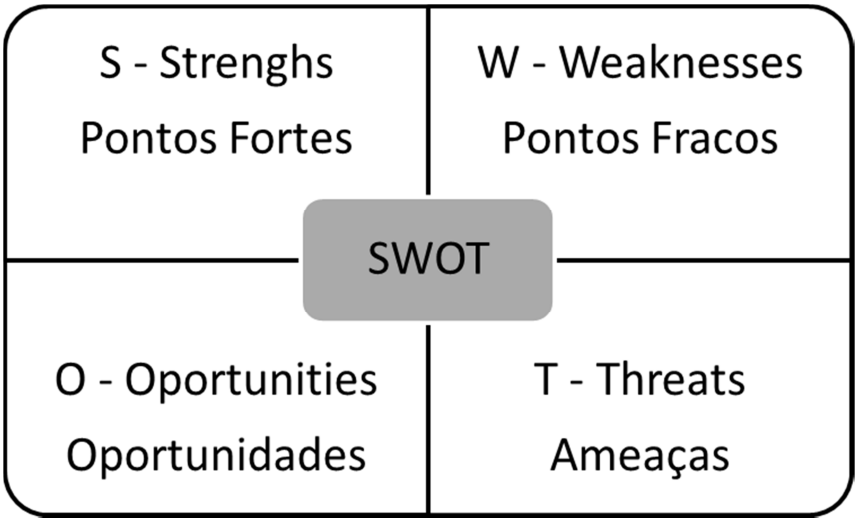


Figura 2 – Quadro Swot
Fonte: Autor (2017)

Desta forma, conforme afirmado por Kotler (1992), desenvolver o planejamento estratégico da empresa possibilita manter uma linha plausível entre os objetivos e recursos da empresa (fatores internos) com as flutuações do mercado (fatores externos).

Dando continuidade à definição da estratégia estabelecida pelas empresas, Porter (1986) afirma a existências de duas estratégicas genéricas caracterizadas pela Liderança no Custo Total e a Diferenciação e Enfoque. Cada uma destas estratégias possuem características próprias que farão com que a empresa adote posturas compatíveis com o objetivo traçado.

Para a primeira, a empresa se propõe a produzir no menor custo possível frente aos seus concorrentes, sendo capaz de executar suas atividades sem comprometer um incremento no preço de venda do produto.

Na segunda estratégia elencada por Porter (1986), a organização busca se diferenciar da concorrência por meio das suas próprias atividades, demonstrando características que a tornam única no mercado e, consequentemente, o reconhecimento do seu produto como diferenciado pelo seu preço de venda.

Porter (2009) também afirma que a empresa deve compreender e enfrentar a competição externa e, para isso, o autor apresenta o modelo de cinco forças, por meio do qual identificam-se os fatores externos à empresa que podem ampliar a rivalidade entre os concorrentes e orientar a organização a estabelecer a sua estratégia de atuação.

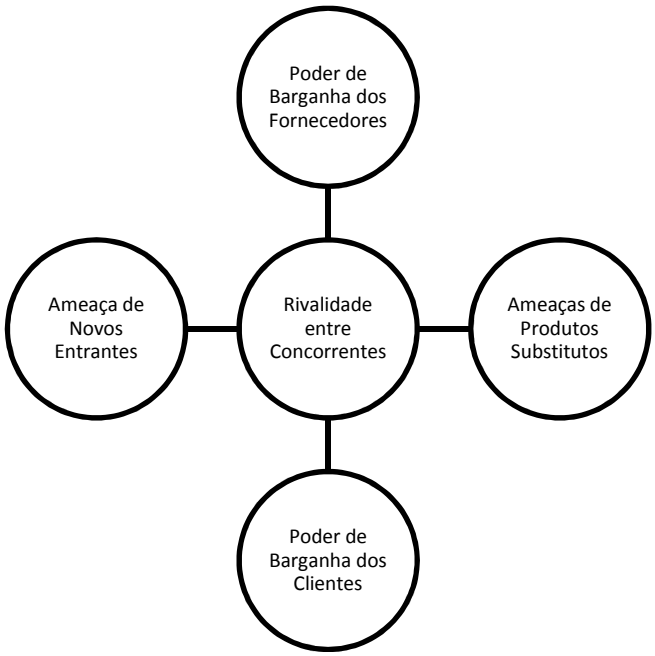


Figura 3 - Modelo das cinco forças de Porter (2009).

3. Metodologia

O simulador COMPUTADORES Business Game, está desenhado com o objetivo de proporcionar aos participantes da disciplina Jogos de Negócios a experiência da vivência prática de tomada de decisões no ambiente coorporativo. Nesta disciplina os alunos deveriam criar e implantar estratégias que os suportariam nas decisões gerenciais, objetivando atingir metas que poderiam posteriormente ser mensuradas e confrontadas com o mercado concorrente.

Na versão ministrada o simulador propunha aos participantes atuarem num mercado fictício de empresas fornecedoras de produtos de informática onde os produtos a serem ofertados eram: computadores, notebooks e servidores.

Ainda referente ao simulador as equipes deveriam a cada período (mês) efetuarem a tomada de decisões referentes aos preços dos produtos ofertados, número de trabalhadores, salário médio, benefícios aos trabalhadores, participação dos trabalhadores nos lucros, capacidade fabril, empréstimos, aplicações e dividendos.

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.350,00	60.000,00	0,00	378
Notebook	2.600,00	100.000,00	35.000,00	205
Servidor	7.000,00	100.000,00	55.000,00	50

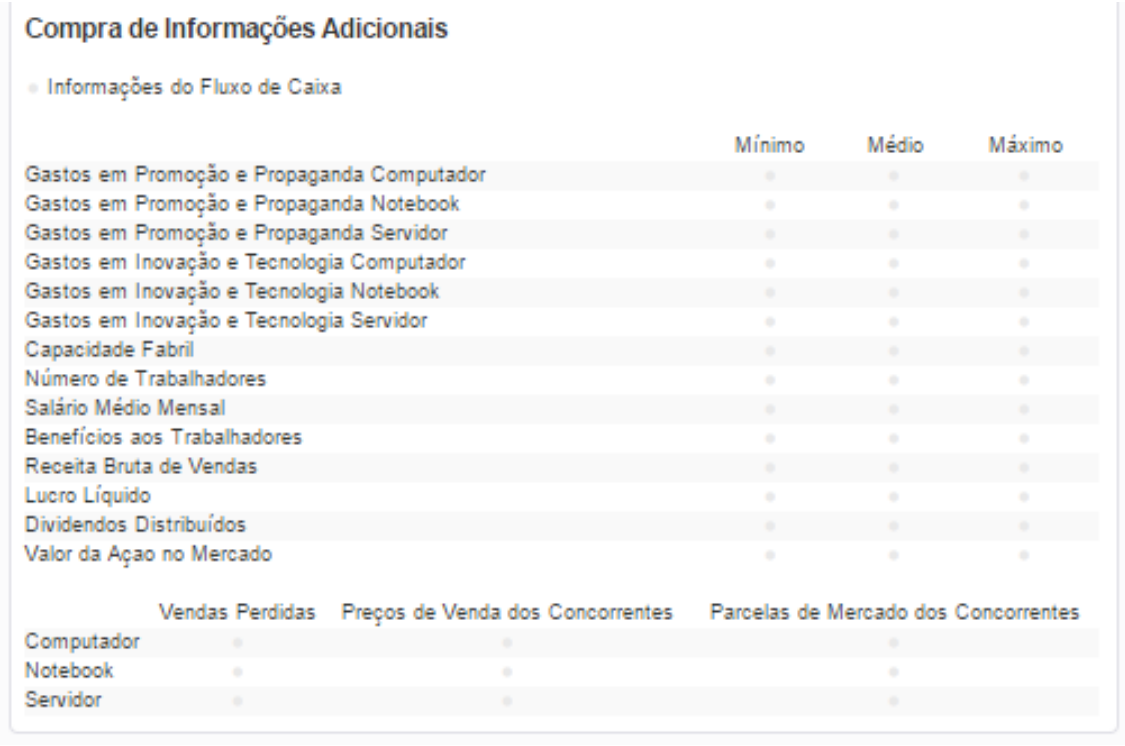
Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
309	872,00	0,00	0,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
1.000	0,00	250.000,00	0,00

Figura 4 – Quadro de tomada de decisões

Fonte: Disponível em:<http://www.jogosimulation.com.br>. Acesso em: jun. 2017.

Além dos pontos elencados a equipe poderia ainda, por meio do dispêndio de recursos, efetuar a compra de informações.



Compra de Informações Adicionais

Informações do Fluxo de Caixa

	Mínimo	Médio	Máximo
Gastos em Promoção e Propaganda Computador			
Gastos em Promoção e Propaganda Notebook			
Gastos em Promoção e Propaganda Servidor			
Gastos em Inovação e Tecnologia Computador			
Gastos em Inovação e Tecnologia Notebook			
Gastos em Inovação e Tecnologia Servidor			
Capacidade Fabril			
Número de Trabalhadores			
Salário Médio Mensal			
Benefícios aos Trabalhadores			
Receita Bruta de Vendas			
Lucro Líquido			
Dividendos Distribuídos			
Valor da Açao no Mercado			

	Vendas Perdidas	Preços de Venda dos Concorrentes	Parcelas de Mercado dos Concorrentes
Computador			
Notebook			
Servidor			

Figura 5 – Quadro de compra de informações

Fonte: Disponível em:<http://www.jogosimulation.com.br>. Acesso em: jun. 2017.

Foram ao todo oito períodos de competição onde as equipes determinavam as estratégicas a serem perseguidas com base na determinação em premissa de pesos no critério em que pretendiam ser avaliadas. Desta forma cada equipe determinava qual o seu grau de enfoque no incremento do Preço da Ação, crescimento do Capital Circulante Liquido, Receita de Vendas e no Lucro total alcançado pela empresa.

Assim, a disciplina ministrada proporcionou a todas as equipes um estudo de caso dinâmico que possibilitava instantaneamente averiguar os erros e acertos cometidos pela frente à tomada de decisões feitas ao longo do jogo.

Com este arcabouço o objetivo deste relato é demonstrar, período a período, o ciclo evolutivo da empresa com os resultados atingidos no mês em análise, apresentar diagnóstico dos resultados alcançados primando por sinais que sustentam os acertos ou erros frente à estratégia inicialmente traçada e fundamentada com o subsidio teórico adquirido ao longo do curso. Cabe ressaltar ainda que o relato pretende também demonstrar como a dinâmica pode enriquecer o dia a dia dos participantes em um ambiente coorporativo.

Ainda compondo a metodologia a ser aplicada para análise do relato cientifico da disciplina pretende-se ao final realizar estudo baseado nos resultados acumulados e apresentar conclusão quanto qual processo decisório da equipe ao longo do jogo. A conclusão deverá compor informações de quais os melhores passos a serem tomados pela empresa caso a dinâmica permanecesse.

4. Apresentação do cenário

Como cenário a empresa encontrava-se no comercio de tecnologia por meio da venda de computadores, notebooks e servidores sendo sua clientela destino o usuário comum e ou empresas demandantes dos produtos.

Quanto aos produtos, os computadores correspondiam a maior quantidade de vendas do mercado, sendo um produto comum e de demanda estável. Os notebooks já apresentavam certa diversificação e eram destinados tanto ao usuário comum quanto a empresas que buscam um produto mais robusto, sua demanda estava em crescimento com expectativas ainda melhores. Por ultimo os servidores, produto mais elaborado com destino a empresas e com forte crescimento na sua demanda.

Cada uma das empresas concorrentes apresentavam a mesma estrutura de capital de R$ 5 milhões com período idêntico de atuação e produtos idênticos. Entretanto, a expectativa do mercado era de ampliação nos investimentos, maior foco nas necessidades dos clientes e diversificação dos produtos apresentados ao mercado.

Neste mercado existiam dois tipos de consumidores: o cliente habitual o qual é fiel à marca, comprador frequente que possui grande satisfação do produto e o cliente volúvel o qual analisa todas as variáveis do mercado a fim de efetuar a melhor compra. Quanto ao primeiro existe uma tendência no mercado que aquele cliente habitual tende se tornar volúvel caso suas expectativas frente ao produto não se permaneçam iguais ao momento que o fidelizou.

Ainda quanto ao mercado, eventuais faltas de produtos ou mesmo disponibilidade para a compra pode ser um fator fundamental para abocanhar uma maior parte do mercado. Eventual escassez pode ser um dos fatores a tornar um cliente habitual em volúvel e vice e versa.

Em relação ao cenário atual junto aos fornecedores não existe tendência de escassez de matéria prima ou mesmo aumento do custo de fabricação. As empresas

encontram-se confortáveis a este fator dado a grande quantidade de fornecedores de médio e grande porte. Fato este que todas as empresas fabricantes de computadores apresentam estrutura de custo semelhante.

O mercado ainda pode ser caracterizado pelas vendas sazonais, pelos preços praticados, volume e quantidade de produtos ofertados bem como gastos com promoção e desenvolvimento dos produtos existentes. Os gastos com propaganda e inovação tecnológica neste mercado podem ser decisivos para influenciar a decisão de compra do consumidor. Este segmento possui grande concorrência e consequentemente não existe qualquer limitação quanto aos preços a serem praticados.

4.1. Dados iniciais da empresa

Como informado anteriormente a empresa assumida e posteriormente gerida pela equipe foi constituída por um Capital Social de R$ 5 milhões de reais, possuindo também, conforme balanço abaixo, Lucros Acumulados ao longo da sua vida de operações, R$ 337 mil reais.

Ativo

Caixa:	147.603,50
Aplicações Financeiras:	600.000,00
Estoques:	
Computador:	70.150,00
Notebook:	13.600,00
Servidor:	6.200,00
Imobilizado:	4.500.000,00
Total	**5.337.553,50**

Passivo

Empréstimos:	0,00
Crédito Rotativo:	0,00
Patrimônio Líquido	
Capital Social:	5.000.000,00
Lucro / Prejuízo Acumulado:	337.553,50
Total	**5.337.553,50**

Conta Imobilizado

Fábrica no Inicio do Mês:	4.500.000,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(+) Reinvestimento na Fábrica:	36.000,00
Fábrica Atual	4.500.000,00

Figura 6 – Balanço

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Ainda por meio do balanço apresentado pode-se perceber que toda a fonte de recursos, Passivo, foi destinada à constituição de Ativo Circulante: Caixa, Aplicações Financeiras e Estoque, sendo o ultimo segregado pelos produtos em jogo.

Demonstrativo de Resultado (DRE)	
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00
(-) Custo dos Produtos Vendidos:	935.100,00
LUCRO BRUTO:	**435.300,00**
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	**177.100,00**
(+) Receita Financeira:	18.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00
(-) LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	**195.100,00**
(-) Imposto de Renda:	58.530,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	**136.570,00**

Figura 7 – Demonstrativo do Resultado (DRE)

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Quanto a DRE pode-se verificar a lucratividade da empresa por meio do lucro liquido da empresa no momento 0.

CONTA CAIXA	Mês: 0
SALDO INICIAL	**117.434**
(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0
NOVO SALDO	**1.117.434**
TOTAL DE ENTRADAS	**1.388.400**
(+) Receita de Vendas:	1.370.400
(+) Receita Financeira:	18.000
TOTAL DE SAÍDAS	**1.758.230**
(-) Custo de Produtos Produzidos:	941.500
(-) Promoção e Propaganda:	170.000
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000
(-) Despesas Adicionais:	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0
(-) Custo com Hora Extra:	1.500
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500
(-) Estocagem:	14.200
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000
(-) Informações e Pesquisas:	0
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0
(-) Despesa Financeira:	0
(-) Imposto de Renda:	58.530
(-) Participação nos Lucros:	0
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000
SALDO FINAL ANTES	**747.604**
(+) Crédito Rotativo:	0
(-) Aplicação:	600.000
SALDO FINAL	**147.604**

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Outra forma de averiguar a condição saudável da empresa é por meio do Fluxo de caixa, o qual também foi disponibilizado inicialmente as equipes e esta expostos acima.

	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos ($):	500,00	1.000,00	2.000,00
Matéria-Prima e Outros Insumos ($):	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão ($):	1.150,00	1.700,00	3.100,00
Custo Médio Padrão ($):	1.150,00	1.700,00	3.100,00
Uso da Capacidade Fabril (U.F.):	430,00	475,00	48,00

Salário Médio Mensal ($):	800,00
Benefícios aos Trabalhadores ($):	0,00
Participação nos Lucros:	0,00%
Número de Acões no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45%
Taxa para Aplicações Financeiras:	3,00%

Capacidade da Fábrica:	900,00
Força de Trabalho:	300
Horas em Greve por Trabalhador:	0
Valor da Açao no Mercado ($):	18,76

Figura 8 – Quadro de Outras Inforamções

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Todas as equipes participantes iniciaram com os mesmo parâmetros apresentados acima, tendo assim todos as mesmas condições financeiras para participação no jogo.

4.2. Estratégia adotada pela equipe

Como mencionado no inicio deste trabalho a definição de uma estratégia gerencial para condução da companhia é de grande importância para o sucesso da mesma. Tendo isso como base o grupo por meio de votação coletiva dos gestores optou-se pela estratégia na Diferencia e Enfoque. Com isso, ao longo dos próximos

capítulos poderá perceber-se que todas as tomadas de decisões eram norteadas com base neste enfoque.

Esta decisão foi tomada com base no entendimento do grupo de que no setor de tecnologia cada vez mais se busca produtos com qualidade superior, fidelidade à marca e inovação tecnológica como um fator decisivo para efetuar-se uma compra. Outro ponto que foi determinando para buscar-se esta estratégia foi que com um produto diferenciado e clientes fidelizados, a empresa poderia consequentemente cobrar preços cada vez mais altos por seus produtos e, por conseguinte buscar margens de contribuição mais altas e lucros expressivos.

Na mesma estratégia estabelecida poderá perceber que todo o conjunto de decisões tomadas pela equipe foi com o intuito de ampliar a inovação tecnológica dos produtos, ampliação do parque fabril para suportar o incremento de Market Share futuro, gastos com propaganda e divulgação da marca e satisfação dos colaboradores como forma de retenção e captação do melhor capital humano disponível do mercado de forma a defender a qualidade do produto a ser ofertado no mercado.

Cabe ressaltar ainda que a equipe optou uma estratégia de produção com baixo custo somente em um único produto, computadores. Este produto corresponderia ao suporte dos custos ao longo do jogo dado que possuía uma margem reduzida com um grande volume de venda. Em contra partida a estratégia estabelecida para os computadores, a equipe propõe-se focar na venda de servidores, buscando margens superiores e para isso utilizaria a estratégia de diferenciação e enfoque.

A equipe ainda procurou a otimização da capacidade fabril que como dito anteriormente foi inicialmente ampliada para suportar a caminhada da companhia em ampliar o Market Share na venda de servidores.

O grupo utilizou-se de modelagem financeira para suportar os cálculos necessários para conduzir a empresa à estratégia previamente definida. Por meio da modelagem foi possível simular previamente o resultado possível a ser atingido pela

decisão tomada, possibilitando a equipe efetuar analises de risco e impacto em todas as rodadas do jogo.

4.3. Análise Swot

Como forma de facilitar a definir a estratégia a ser adotada pela equipe para condução da empresa ao longo da simulação foi efetuada a seguinte analise Swot.

Forças - Margem de Contribuição; - Diversidade de produtos; - Cliente fieis as marcas;	**Fraquezas** - Marcas iguais; - Inexistencia de informação dos novos concorrentes; - Baixa margem de contribuição dos computadores;
Oportunidades - Servidors com demanda crescente; - Demanda reprimida; - Fidelizar novos clientes;	**Ameaças** - Grande quantidade de concorrente - Sazonalidade - Queda da demanda por computadores

Figura 9 – Analise Swot

Fonte: Autor (2017)

5. Apresentação de resultados

Com o objetivo de apresentar os resultados alcançados ao longo dos oito períodos de simulação esta sessão dedicará a demonstrar por meio das Demonstrações de Resultado do Exercício (DRE), Fluxo de Caixa e Balanço a dinâmica pela qual foi tomada a disciplina. Propões conjuntamente com as informações de cada decisão descrever os erros e acertos da tomada de decisão anterior e a evolução de índices financeiros.

5.1. Decisão 1 – Mês 1

Como inicio da simulação o mês 1 corresponde a primeira tomada de decisão e estabelecer a estratégia a ser perseguida pelos próximos meses. Cabe ressaltar que neste momento todas as equipes participantes encontravam-se em igual condição de competição, possuindo os mesmo números de balanço e resultado conforme figura abaixo.

Balanço			
Ativo		**Passivo**	
Caixa:	147.603,50	Empréstimos:	0,00
Aplicações Financeiras:	600.000,00	Crédito Rotativo:	0,00
Estoques			
Computador	70.150,00	**Patrimônio Líquido**	
Notebook	13.600,00	Capital Social:	5.000.000,00
Servidor	6.200,00	Lucro ou Prej. Acumulado:	337.553,50
Imobilizado:	4.500.000,00		
TOTAL	**5.337.553,50**	**TOTAL**	**5.337.553,50**

Figura 10 – Balanço

Fonte: Autor (2017)

CONTA CAIXA	
SALDO INICIAL	**117.433,50**
(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00
NOVO SALDO	**1.117.433,50**
TOTAL DE ENTRADAS	**1.388.400,00**
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00
(+) Receita Financeira:	18.000,00
TOTAL DE SAÍDAS	**1.758.230,00**
(-) Custo de Produtos Produzidos:	941.500,00
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00
(-) Imposto de Renda:	58.530,00
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00
(-) Outras Despesas:	0,00
SALDO FINAL ANTES	**747.603,50**
(+) Empréstimo:	0,00
(+) Crédito Rotativo:	0,00
(-) Aplicação:	600.000,00
SALDO FINAL	**147.603,50**

DRE	
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100,00
LUCRO BRUTO:	**435.300,00**
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	**177.100,00**
(+) Receita Financeira:	18.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	**195.100,00**
(-) Imposto de Renda:	58.530,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	**136.570,00**
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	**700.983,50**
(+) Lucro Líquido do Exercício:	136.570,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00
Resultado Acumulado Atual:	**337.553,50**

Figura 11 – Fluxo de Caixa e DRE

Fonte: Autor (2017)

Tendo como uma estratégia estabelecida pela empresa para a diferenciação e enfoque, a equipe buscou focar os esforços para ampliar o Share na venda de servidores. Tendo isso em mente toda a capacidade fabril foi direcionada para atender a oferta de servidores.

Porém foi exatamente o contrario proposto na primeira tomada de decisão quanto aos objetivos a serem adotados ao colocar o valor da ação no mercado com peso 1 e lucro liquido do exercício acumulado também como peso 1.

A equipe entendia que a empresa deveria ampliar o seu parque fabril e consequentemente prejudicaria o seu lucro liquido e com isso não seria bem

avaliada frente às outras companhias. Com isso focou-se no Capital Circulante Liquido e na Receita de Vendas.

Num segundo momento onde se abriria a alteração dos objetivos estratégicos a empresa convergiria para o seu real objetivo, porem neste segundo momento a empresa estaria preparada para atuar no mercado, com o seu parque fabril robusto e com a marca já estabelecida no mercado.

Objetivos Estratégicos

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado ($)	1
Capital Circulante Líquido	3
Receita de Vendas	5
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1

Figura 12 – Quadro de Objetivos Estratégicos – Mês 1
Fonte: http://www.simulationportal.com/

O montante definido a ser fabricado em servidores foi tomado como base no volume de vendas histórico, porem ponderado com a sazonalidade de vendas de tal produto. Desta forma a equipe propôs-se a ampliar a venda de servidores, porém buscou-se entender também o mercado por meio do posicionamento dos concorrentes a partir da próxima rodada.

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.350,00	110.000,00	0,00	370
Notebook	2.800,00	60.000,00	20.000,00	190
Servidor	6.500,00	120.000,00	40.000,00	45

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
291	800,00	0,00	0,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
950	0,00	550.000,00	0,00

Figura 13 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 1

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Como a equipe propunha-se colocar um produto diferenciado no mercado, após a definição da oferta do produto com maior margem de contribuição, os servidores, foi definida a quantidade a ser ofertada para notebooks. Para este produto também se procurou entender o volume de vendas históricos, de forma a não ter uma ampliação do estoque caso não fosse vendido todo o volume ofertado.

Por ultimo foi definido o volume a ser ofertado para computadores. Por se tratar de um produto de baixo valor de contribuição e consequentemente um produto que deveria propor um alto volume de vendas, este não foi o foco para a equipe, desta forma o volume a ser ofertado para este produto foi estabelecido pelo montando de capacidade fabril disponível, reduzindo drasticamente a quantidade ofertada.

Quanto à politica de preço a equipe alinhada com a sua estratégia estabelecida propôs-se reduzir o preço dos computadores dado que não era o seu foco, para notebooks foi proposto a manutenção do preço e já para os servidores

entendeu-se que a diferenciação não impediria ampliar o preço de venda dado que o diferencial seria o volume dispendido com inovação para este produto.

A politica de marketing dos computadores que tal produto que não possuíam grande diferenciação e com isso foi estabelecido utilizar-se de propaganda para promoção de vendas, com isso gastou-se grande quantidade em propagando para e nada em investimento com inovação. Os notebooks tiveram politica similar, gastos em propaganda e porem propor-se realizar pequenos gastos em inovação.

Já a politica de marketing dos servidores, alinhado com o foco da equipe, foi estabelecida efetuar gastos vultosos com propaganda e investimento em inovação de forma diferenciada. Entendendo que inovação seria investimento que poderiam render frutos no futuro a equipe despendeu um grande volume para este produto.

Para a politica de RH não foi tomada nenhuma iniciativa. A equipe entendia que remunerar de forma diferenciada poderia proporcionar uma força de trabalho motivada e de melhor qualidade, entretanto para a primeira rodada não foi tomada a decisão de alterar a politica de salários.

Um ponto importante nesta primeira rodada foi a busca por ampliação da capacidade fabril. Conjuntamente foi definido que a empresa deveria propor-se a ampliar o seu parque fabril para suportar na nova posição no mercado. Entendia-se também que dado a busca por diferenciação em servidores e este produto ser o que mais consumia a capacidade instalada ampliar a capacidade fabril seria uma necessidade atual para colher frutos no futuro.

Outra compreensão quanto a capacidade fabril era que o mercado mostrava-se estagnado e que num segundo momento ter capacidade suficiente já instalada poderia ser um diferencial frente aos concorrentes.

A equipe visualizava que em meses próximos somente a sazonalidade do mercado seria suficiente para exigir dos fornecedores volumes maior a serem ofertados.

Completando a folha de tomada de decisão, a equipe estabeleceu que aplicar o montante estimado com o resultado esperado nas venda com uma politica

de estoque zero, este montante foi definido por simulações em modelagem financeira.

5.2. Decisão 2 – Mês 2

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.350,00	60.000,00	0,00	378
Notebook	2.600,00	100.000,00	35.000,00	205
Servidor	7.000,00	100.000,00	55.000,00	50

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
309	872,00	0,00	0,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
1.000	0,00	250.000,00	0,00

Figura 14 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 2
Fonte: http://www.simulationportal.com/

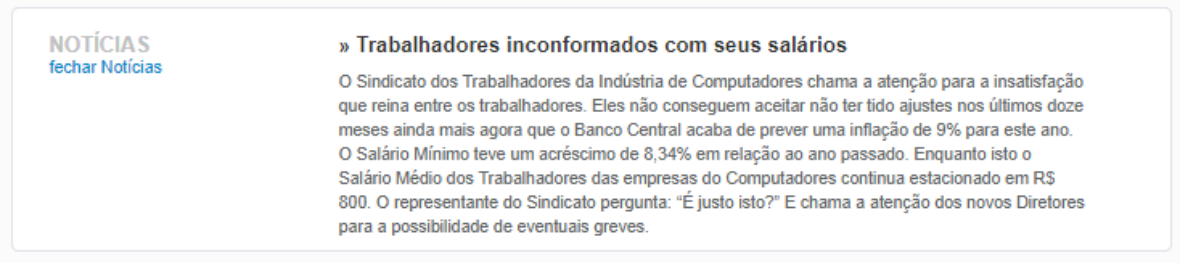
Para o Mês 2 permaneceu a mesma politica de produção adotada anteriormente utilização da capacidade fabril para servidores até o entendimento de quanto o mercado suportaria a oferta do produto. Cabe ressaltar que com a informação de perda de vendas para esse produto no mês anterior entendia-se que o produto estava sendo bem aceito no mercado e que deveria continuar com essa politica.

Desta forma, foi proposto novamente ampliar a oferta deste produto no mercado porem também foi proposto ampliar o preço de venda daquele produto que futuramente seria o carro chefe da empresa.

Para os demais produtos continuou a mesma diretriz, a politica de produção seria a utilização da capacidade fabril disponibilizada aposto a determinação da produção de servidores, seguindo a prioridade por notebooks e posteriormente os computadores.

Os investimentos em ampliação fabril continuaram conjuntamente com os investimentos em inovação.

Quanto a politica de RH averiguando noticias de insatisfação dos trabalhadores do mercado com os salários praticados a empresa entendeu que seria o momento de começar a propor uma diferenciação na politica de salários praticada no mercado e consequentemente ampliar os salários



NOTÍCIAS
fechar Notícias

» Trabalhadores inconformados com seus salários

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Computadores chama a atenção para a insatisfação que reina entre os trabalhadores. Eles não conseguem aceitar não ter tido ajustes nos últimos doze meses ainda mais agora que o Banco Central acaba de prever uma inflação de 9% para este ano. O Salário Mínimo teve um acréscimo de 8,34% em relação ao ano passado. Enquanto isto o Salário Médio dos Trabalhadores das empresas do Computadores continua estacionado em R$ 800. O representante do Sindicato pergunta: "É justo isto?" E chama a atenção dos novos Diretores para a possibilidade de eventuais greves.

Figura 15 – Noticias – Mês 2

Fonte: http://www.simulationportal.com/

5.3. Decisão 3 – Mês 3

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.340,00	60.000,00	0,00	460
Notebook	2.550,00	80.000,00	40.000,00	140
Servidor	7.000,00	100.000,00	70.000,00	83

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
335	872,00	50,00	0,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
1.000	0,00	100.000,00	0,00

Figura 16 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 3

Fonte: http://www.simulationportal.com/

No terceiro mês a equipe continuou com sua estratégia, primar pela fabricação de servidores, ocupando a capacidade fabril com o total de volume entendido possível de ofertar. Porem para este período entendia-se a sazonalidade como o grande fator a ser esperado.

O mês três correspondia por um período de pico na demanda e com isso a empresa se propões a que a realizar a maior oferta de servidores da sua historia. Com os resultados anteriores percebia-se o incremento no Market share e acreditava-se na possibilidade de realizar a oferta de 83 servidores no mercado.

Continuavam-se os incrementos em inovação e tecnologia e também a politica de gastos com propaganda.

Ainda neste mês voltaram a circular informações quanto a politicas salariais. Por meio do noticiário foi informado que o sindicato dos trabalhadores propunha um salario de R$ 1.200,00, benefícios de R$ 150,00 e participação de 10% nos lucros.

A equipe entendendo que a estratégia da empresa não correspondia em ampliação do volume de vendas e sim na diferenciação propostos o incremento dos benefícios. Compreendia-se que possíveis problemas com paralização dos funcionários poderia ser altamente prejudicial as vendas e que uma não paralização dos funcionários da empresa poderia ser um diferencial em um momento em quem outras empresas não poderiam ofertar os seus produtos.

» Dissídio Coletivo

O dissídio da categoria dos trabalhadores do Computadores já está marcado para o Mês 5 (maio). Orlando Pizzolato, Presidente do Sindicato, alega que devido à falta de sensibilidade das Diretorias anteriores o Sindicato teve de recorrer à Justiça do Trabalho. Entretanto, ele gostaria de se dirigir aos novos Diretores solicitando que antecipassem a implementação em suas empresas, já agora neste mês, dos aumentos que certamente serão concedidos pelos Juízes em maio. Ele gostaria de ver um maior engajamento das novas Diretorias nas necessidades dos seus trabalhadores. O pleito do Sindicato dos Trabalhadores é: salário de R$ 1.200,00, benefícios de R$ 150,00 por trabalhador e participação de 10% nos lucros da empresa.

Figura 17 – Noticias – Mês 3

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Ainda neste mês foi apresentada a possibilidade de ampliar o parque fabril por meio da compra de uma fabrica que seria leiloada os concorrentes. Como o plano da companhia gerida pela equipe foi ampliar o parque fabril por meio de um plano continuo desde o mês 1 esta oportunidade não se fez necessária. Neste momento a empresa encontrava-se em um patamar de produção em que tinha sido estabelecido desde o primeiro momento.

» Fábrica vai a leilão em abril

Os donos de uma pequena fábrica antiga que está paralisada há alguns meses resolveram colocar a empresa a venda. Isso significa que, tanto os equipamentos como toda a equipe que ainda não havia sido desligada da empresa, serão colocados a disposição de eventuais interessados na compra. Para valorizarem o que ainda lhes resta de patrimônio, os donos resolveram fazer um leilão. O lance mínimo é de R$ 180.000. O vencedor do leilão levará 180 Unidades Fabris (UFs) e 60 trabalhadores. A empresa interessada terá de dar o lance em reais na Folha de Decisão do Mês 4 (abril). O pagamento é a vista e imediato, ou seja, o pagamento/desembolso será realizado neste mesmo mês de abril. Entretanto, a força de trabalho e as máquinas estarão disponíveis apenas no mês seguinte à compra, maio, para serem usadas pela empresa vencedora.
Em caso de empate de lances, a empresa com maior Capital Circulante Líquido será declarada vencedora. Em caso de novo empate, será usado um sorteio para definir o vencedor.

Figura 18 – Noticias – Mês 3

Fonte: http://www.simulationportal.com/

5.4. Decisão 4 – Mês 4

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.390,00	60.000,00	0,00	499
Notebook	2.550,00	80.000,00	55.000,00	233
Servidor	7.500,00	100.000,00	80.000,00	98

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
369	1.000,00	120,00	15,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
1.000	0,00	400.000,00	0,00

Figura 19 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 4

Fonte: http://www.simulationportal.com/

O mês 4 correspondeu a um novo patamar da empresa, com os resultados alcançados no mês anterior a equipe continuou a tentativa de ampliar o Market

share de servidores chegando ao patamar de 98 unidades produzidas e incremento do preço de venda.

Para os notebooks e computadores apenas ajustes pontuais foram realizados dado o cenário encontrado pela empresa e o mercado. Continuava-se utilizando a capacidade produtiva para servidores porem ampliava-se também a produção de computadores que mesmo apresentando margem de contribuição reduzida ainda acarretava em grande volume de receita.

Porem foi neste mês que com os aumentos de rumores de uma possível interrupção na produção devido uma greve que a empresa propor-se em ampliar de forma considerável os salários, benefícios e a participação nos lucros dos funcionários entendendo que o risco de paralização poderiam ser prejudicial a atividade produtiva.

» Sindicato se reúne e apoia greve seletiva

O dissídio da categoria dos trabalhadores do Computadores está marcado para o Mês 5 (maio). Orlando Pizzolato, Presidente do Sindicato, volta a afirmar que há uma forte adesão dos trabalhadores para a greve. O sindicato fez uma votação com seus associados, que apoiaram fazer o que chamam de uma "greve seletiva". Isto é, "a empresa que já estiver concedendo o que o Sindicato está pleiteando, não será afetada", segundo declaração de Pizzolato.
Ele recorda o pleito: salário de R$ 1.200,00, benefícios de R$ 150,00 por trabalhador e participação de 10% nos lucros da empresa e lembra aos empresários o esforço e a importância dos trabalhadores, que merecem estes ajustes devido às perdas dos últimos anos.

Figura 20 – Noticias – Mês 4

Fonte: http://www.simulationportal.com/

5.5. Decisão 5 – Mês 5

O mês 5 correspondeu a nova possibilidade de adequação da empresa a estratégia de mercado. Foi nesta rodada que reabilitou a possibilidade de modificar os pesos adotados para cada objetivo estratégico.

Tendo em vista esta possibilidade e alinhado com o planejamento estratégico inicialmente adotado pela empresa novos pesos foram propostos. A equipe entendeu que neste momento o foco deveria ser o Lucro Liquido Acumulado

que encontrava-se em crescimento em detrimento do Capital Circulante Liquido e que se continuasse o peso 4 na Receita de Vendas dado que era outro ponto que a empresa possuía grande expressão.

Objetivos Estratégicos

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado ($)	1
Capital Circulante Líquido	1
Receita de Vendas	4
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	4

Figura 21 – Quadro de Objetivos Estratégicos – Mês 5

Fonte: http://www.simulationportal.com/

No mês 5 também teve outro fator importante na politica adotada pela empresa. Entendo que sua marca já encontrava se consolidada no mercado, a gestão a propôs-se a iniciar uma redução dos gastos com propaganda e ampliação dos preços nos seus produtos inferiores, computadores e notebooks. Este estratégia tenha como base a busca por ampliar a margem de contribuição também nestes produtos.

Para os servidores entendia-se que o preço de venda já estava consolidado e que este era o que refletiam os melhores resultados quando comparados com as empresas concorrentes. Entretanto, os investimentos com inovação e tecnologia deveriam possuir sempre incrementos ainda que reduzidos. Na politica de marketing também entendia-se que não se deveria reduzir os gastos para aquele que era o carro chefe da empresa.

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.450,00	40.000,00	0,00	300
Notebook	2.750,00	80.000,00	55.000,00	208
Servidor	7.500,00	100.000,00	85.000,00	150

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
406	1.000,00	120,00	15,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
1.000	0,00	200.000,00	0,00

Figura 22 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 5

Fonte: http://www.simulationportal.com/

A politica de RH permaneceu inalterada no mês 5, entendia-se que o risco era reduzido mesmo com a noticia resultado do dissidio. Os salários praticados pela companhia eram pouco abaixo da negociação, os benefícios já estavam em patamar superior e existia uma grande participação dos lucros como forma de cativar os funcionários.

» Resultado do dissídio é divulgado

Os Juízes do Ministério do Trabalho decidiram que a partir do Mês 6 (junho), inclusive, os trabalhadores das Indústrias de Computadores têm de receber, no mínimo, salários mensais de R$ 1.050,00 e benefícios de R$ 80,00 por trabalhador. Quanto à participação nos lucros os Juízes deixaram para que cada indústria decida o que é mais adequado para os seus trabalhadores. A partir de agora, as empresas têm de respeitar, nas suas decisões, estes valores mínimos. Por outro lado, os empregados que fizerem greve serão penalizados, ou seja, a greve está proibida.

Figura 23 – Noticias – Mês 5

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Outro ponto elencado no noticiário deste mês foi o risco de racionamento de energia o que poderia acarretar na limitação da capacidade produtiva das empresas já no próximo período. Contudo a equipe não tomou qualquer posição quanto a este risco entendo que não se concretizaria.

» Seca se agrava e racionamento de energia é iminente

O Governo nega mas estuda a possibilidade da indústria racionar o consumo de energia para que não falte luz nos lares brasileiros. Infelizmente, São Pedro não nos ajudou nestes últimos meses e os nossos reservatórios d'água estão em níveis muito baixos. Está sendo cogitado um racionamento de 20% de energia para as Indústrias de Computadores, já a partir do próximo mês. Se isto se concretizar, as indústrias terão que limitar as suas produções a 80% de suas capacidades fabris. Vamos esperar por maiores definições do Governo.

Figura 24 – Noticias – Mês 5

Fonte: http://www.simulationportal.com/

5.6. Decisão 6 – Mês 6

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.600,00	20.000,00	0,00	230
Notebook	2.900,00	30.000,00	30.000,00	175
Servidor	8.250,00	80.000,00	95.000,00	110

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
365	1.100,00	120,00	10,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
992	0,00	250.000,00	0,00

Figura 25 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 6

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Para a sexta decisão deve-se ressaltar alguns pontos. Neste mês a empresa retomou o crescimento no preço do seu principal produto, os servidores. Somente neste mês o preço dos servidores sofreu um forte incremente entendendo que sua marca já encontrava-se consolidada no mercado não se preocupou com um impacto negativo no volume de vendas.

Ou ponto importante neste mês foi que dado o impacto sofrido por greves no mês anterior a empresa decidiu reajustar os salários a um patamar superior ao próprio dissidio da categoria, entretanto reduziu-se a participação dos lucros.

Quanto a produção reduziu-se as unidades a produzir tanto de computadores e notebooks dado a politica de estoques zero adotada inicialmente pela equipe gestora da empresa e por conta do racionamento de energia. O racionamento do mês anterior já trouxe o impacto na produção porem o a permanência do racionamento a produção de computadores e notebooks foi ainda mais impactada.

» Racionamento de Energia

O Governo resolveu implantar, finalmente, o racionamento de energia para as indústrias de Computadores: 15%, a partir do Mês 7 (julho), inclusive. Isto significa que as empresas não poderão utilizar mais do que 85% de sua capacidade fabril. O aluguel de 20% de máquinas de terceiros não está proibido mas também terá de se limitar aos 85%, devido ao racionamento. Por exemplo, se a empresa tem uma capacidade fabril de 900 UFs, ela poderá utilizar na fabricação apenas 765 UFs (isto é, 85% de 900, aproximadamente) e o aluguel de máquinas de terceiros ficará limitada a 153 UFs (20% de 765).

Figura 26 – Noticias – Mês 6

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Um ultimo ponto determinante na decisão tomada pela empresa neste mês foi a redução gradativa do parque fabril tendendo a focar ainda mais na produção de servidores. Como forma de reduzir o parque fabril foi tomada a iniciativa de depreciar a fabrica.

5.7. Decisão 7 – Mês 7

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.700,00	20.000,00	0,00	320
Notebook	3.000,00	30.000,00	0,00	192
Servidor	7.700,00	80.000,00	95.000,00	57

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
329	1.100,00	120,00	10,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
984	0,00	0,00	0,00

Figura 27 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 7

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Apesar do fim do racionamento de energia no mês 7 o mercado continuou apresentando adversidades. Neste mês um novo ponto foi trazido em cena, o aumento de insumos que particularmente afetou de forma mais expressiva os servidores.

» Aumento de insumos

A desvalorização do Real com a valorização do Dólar está levando a um aumento nos custos dos insumos dos produtos do Computadores. Em particular para os Servidores, a crise internacional envolvendo a Russia, os USA e a Europa, está complicando a produção e a importação dos seus insumos. Isto se reflete no preço dos insumos (matéria prima e outros) que, já neste Mês 7 (julho), inclusive, sofrerão as seguintes alterações: Computador, de R$ 650 para R$ 750; Notebook, de R$ 700 para R$ 810; e Servidor, de R$ 1.100 para R$ 1.400.

Figura 28 – Noticias – Mês 7

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Para este mês mesmo com o aumento de insumos a equipe adotou uma postura de redução dos custos frente a perda de Market share na rodada anterior onde foi tomada a decisão de aumento de preços. Com a perda de Market share no mês 7 propôs retornar os preços dos servidores a níveis do mês 6.

Politica de produção continuou sendo feita favorecendo a produção de servidores porem sempre estimando volume com base no histórico e estoque zero.

5.8. Decisão 8 – Mês 8

No ultimo mês de tomada de decisão foi reestabelecido o a produção dada estimativa de forte demanda para o período e fim das adversidades do mercado. propôs se não alterar a politica de preços para servidores porém retomou-se também a politica de incremento de preços dos outros produtos.

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	2.300,00	20.000,00	0,00	250
Notebook	3.300,00	30.000,00	0,00	216
Servidor	7.700,00	80.000,00	95.000,00	155

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
362	1.100,00	120,00	10,00
Capacidade Fabril	**Empréstimo**	**Aplicação**	**Dividendos**
976	0,00	1.000.000,00	0,00

Figura 29 – Quadro de Decisão por Produto – Mês 8

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Cabe ressaltar que ao longo das oito rodadas em momento algum não foi feita politica de distribuição de dividendos. Como o valor da ação não era um dos objetivos estratégicos estabelecidos pela empresa essa politica de distribuir dividendos não foi exercida.

6. Analise Geral dos Resultados

Nesta seção serão realizados de forma abrangente os resultados obtidos pela empresa gerida pela equipe, E7_Equipe Azul (Grupo: GFCA 13 Curitiba), durante a simulação ocorrida ao longo da disciplina Jogos de Negócios nos meses de maio e junho de 2017.

É o objetivo desta seção também verificar o desempenho da empresa frente ao outros concorrentes que também participaram da disciplina e apontar erros e acertos que a equipe obteve ao longo da disciplina.

Como meio de facilitar a comparação entre as equipes optou-se segregar as equipes E4_GFCA 13 Curitiba e E5_GFCA 13 Curitiba para comparações futuras por apresentarem estratégias similares na primeira tomada de decisão onde optaram igual a equipe E7_Equipe Azul a focar no Capital Circulante Liquido e na Receita de Vendas, conforme quadro abaixo:

Estratégias

	Mês 1				Mês 5			
Equipe	Valor da Ação no Mercado ($)	Capital Circulante Líquido	Receita de Vendas	Lucro Líquido do Exercício Acumulado	Valor da Ação no Mercado ($)	Capital Circulante Líquido	Receita de Vendas	Lucro Líquido do Exercício Acumulado
E1_Dream Team	2	4	2	2	2	4	2	2
E2_GFCA 13 Curitiba	3	1	1	5	3	1	1	5
E3_GFCA 13 Curitiba	3	1	1	5	3	1	1	5
E4_GFCA 13 Curitiba	1	3	4	2	1	4	1	4
E5_GFCA 13 Curitiba	1	4	3	2	3	2	3	2
E6_GFCA 13 Curitiba	2	3	2	3	2	3	2	3
E7_Equipe Azul	1	3	5	1	1	1	4	4
E8_Skynet Technologies SA	1	3	1	5	1	5	1	3

Figura 30– Quadro de Estratégia adotada pelas empresas

Fonte: http://www.simulationportal.com/

6.1. Balanço

Após as oito rodadas de jogo, pode-se perceber por meio do balanço da empresa a que ocorreram melhoras referentes a alguns pontos. A situação financeira da empresa quando analisado o saldo de tesouraria, ao somar caixa e aplicações financeiras, já se pode perceber uma melhora. Na gestão anterior tal saldo correspondia a R$ 747.604,50 já ao final da simulação o mesmo indicador passou a corresponder a R$ 1.090.179,39 um aumento de 45,82% frente a gestão anterior.

Todo incremento ocorreu por meio da politica de aumento de preços dos produtos que apresentavam maior margem de contribuição como os servidores. Entende-se que tal resultado poderia ter sido mais efetivo caso não tivesse adotado uma politica de gastos com propaganda e inovação tão agressiva dado que este custo quando comparado que os concorrentes sempre foram em montantes superiores frente aos concorrentes diretos. Conforme gráfico abaixo para o principal produto:

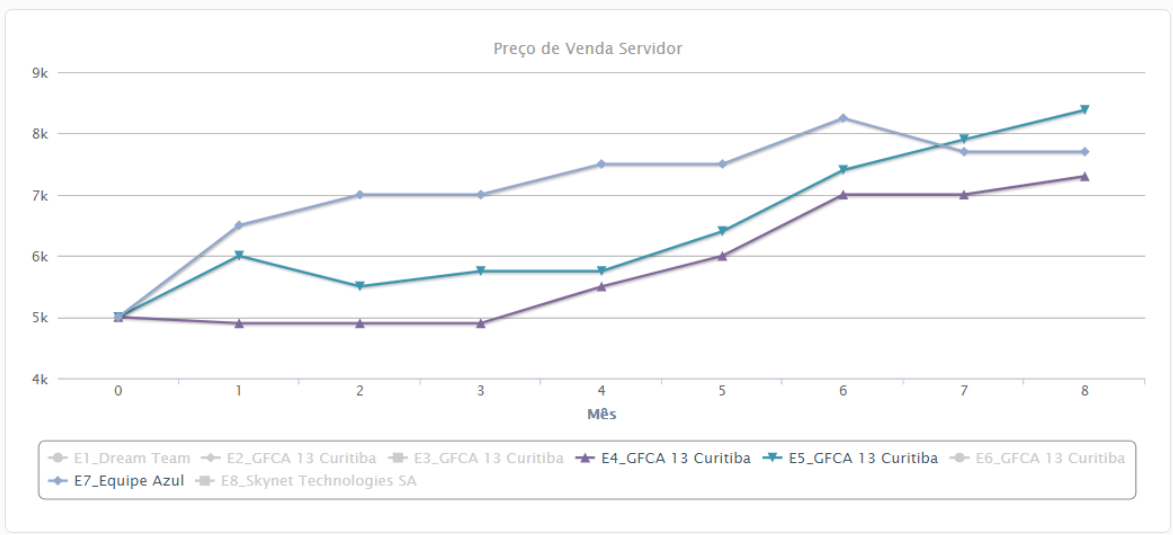


Figura 31– Gráfico Preço de Venda de Servidores

Fonte: http://www.simulationportal.com/

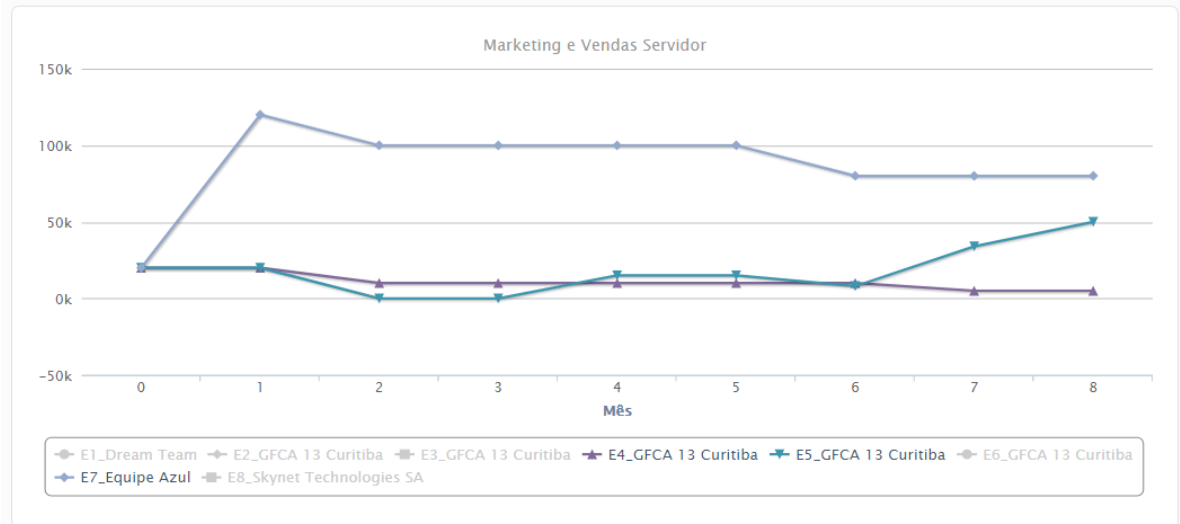


Figura 32– Gráfico Marketing e Venda de Servidores

Fonte: http://www.simulationportal.com/

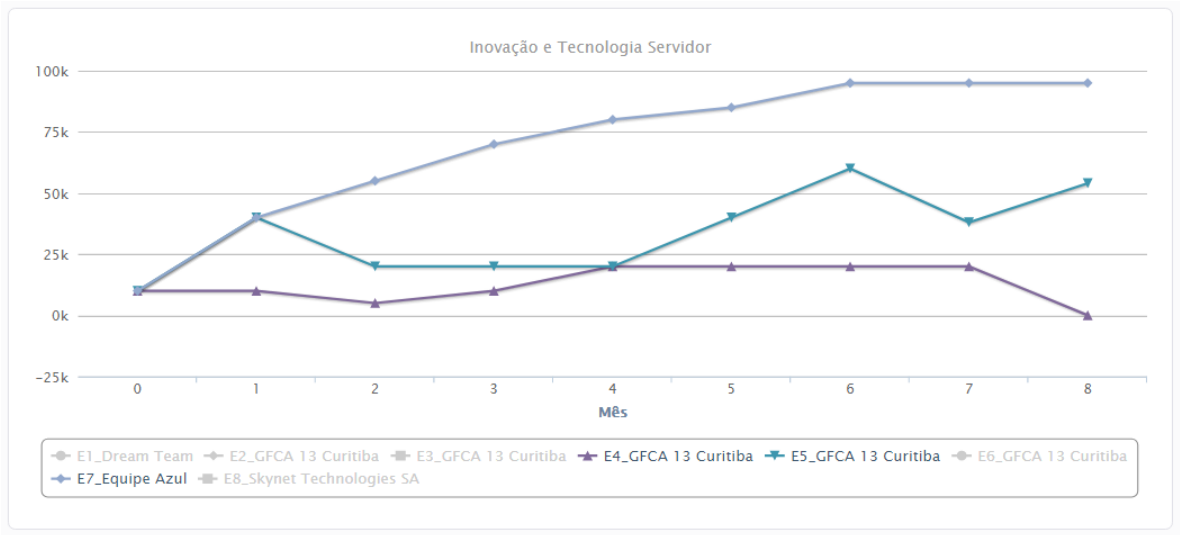


Figura 33– Gráfico Inovação e Tecnologia de Servidores

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Outro ponto que se pode perceber ao longo dos períodos é o incremento do imobilizado em 8,47% que correspondeu a estratégia elaborada inicialmente pela equipe para suportar o incremento no Market share de servidores.

O parque fabril teve um incremento de 9,34% passando para R$ 4.920.320,00 ao final da simulação conforme quadro abaixo.

Conta Imobilizado	Mês: 0	Mês: 8
Fábrica Inicial:	4.500.000	4.920.320
(-) Depreciação:	36.000	39.363
(+) Reinvestimento:	36.000	0
Fábrica Atual:	4.500.000	4.880.957

Figura 34 – Conta Imobilizado

Fonte: Autor (2017)

Ainda com relação ao balanço é identificado um amento do patrimônio liquido de 11,87% saindo de R$ 5.337.553,50 para R$ 5.971.136,83.

Seguem, após doze períodos de jogo, os resultados das ações e decisões financeiras e administrativas que ocasionaram, em linhas gerais, num aumento do imobilizado em 20,27%, um aumento no patrimônio líquido de 27,80% e um aumento do saldo total de tesouraria de 40,94%.

Considerando todas as adversidades ao longo do jogo é possível caracterizar que a empresa apresentou resultados melhores do que a gestão passada. Conforme o balanço abaixo.

Balanço	Mês: 0	Mês: 8
Ativo		
Caixa:	147.604	90.179
Aplicações Financeiras:	600.000	1.000.000
Estoques		
Computador	70.150	0
Notebook	13.600	0
Servidor	6.200	0
Imobilizado:	4.500.000	4.880.957
TOTAL	**5.337.554**	**5.971.137**
Passivo		
Empréstimos:	0	0
Crédito Rotativo:	0	0
Patrimônio Líquido		
Capital Social:	5.000.000	5.337.554
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.554	633.583
TOTAL	**5.337.554**	**5.971.137**

Figura 35 – Balanço

Fonte: Autor (2017)

6.2. DRE

Seguindo a analise dos resultados apresentados pela empresa ao longo da simulação devemos analisar as Demonstrações de Resultado do Período (DRE). Identifica-se que ao final da simulação a equipe obteve resultados expressivos. O Resultado Acumulado Anual saltou de R$ 337.553,50 para R$ 633.583,33 um incremento expressivo de 87,70% quando comparado com a gestão anterior.

Porém cabe ressaltar que este resultado não foi atingido já nas primeiras rodadas dado que a equipe apresentou certa dificuldade para entender a o mercado como o todo. Essa dificuldade pode ser observada com o gráfico abaixo que apresenta o crescimento expressivo do nas ultimas rodadas.

Figura 36– Gráfico Lucro Liquido do Exercício vs Lucro Liquido Acumulado

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Ainda merece ser mencionado que mesmo com as dificuldades apresentadas a equipe sempre cuidou para não apresentasse prejuízos ao longo de cada uma das decisões tomadas.

Outros índices de Lucratividade e Rentabilidade devem ser ponderados para a empresa. Quando calculados índices de Margem Bruta, Margem Operacional, Margem Liquida, Giro do Ativo e Rentabilidade do Patrimônio Liquido todos eles tiveram desempenho satisfatórios, provando que a estratégia de diferenciação e enfoque foi conduzida de forma adequada.

Quanto aos índices de rentabilidade cabe destacar a Rentabilidade do Patrimônio Liquido. Este índice mede a capacidade de gerar valor de uma empresa à partir de seus próprios recursos. O ROE mensura a rentabilidade de uma empresa ao demonstrar quanto de lucro ela gera com o dinheiro investido pelos acionistas. No caso da empresa gerida pela equipe este indicador apresentou alta de 220%

saindo de um patamar de 2,6% na gestão anterior para 8,2% quando assumido pela equipe.

Segue indicadores abaixo.

Indices de Lucratividade e Rentabilidade	Mês: 0	Mês: 8	Δ
Margem Bruta	32%	41%	28%
Margem Operacional	13%	27%	109%
Margem Liquida	10%	20%	98%
Giro do Ativo	26%	42%	62%
Rentabilidade do Patrimonio Liquido	2,6%	8,2%	220%

Figura 37 – Índices de Lucratividade e Rentabilidade

Fonte: Autor (2017)

DRE	Mês: 0	Mês: 8
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00	2.481.300,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100,00	1.474.585,00
LUCRO BRUTO:	**435.300,00**	**1.006.715,00**
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00	130.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	95.000,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00	30.277,50
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00	0,00
(-) Estocagem:	14.200,00	0,00
(-) Depreciação:	36.000,00	39.362,56
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00	43.320,00
LUCRO OPERACIONAL:	**177.100,00**	**668.754,94**
(+) Receita Financeira:	18.000,00	30.000,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	**195.100,00**	**698.754,94**
(-) Imposto de Renda:	58.530,00	209.626,48
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	**136.570,00**	**489.128,46**
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados		
Resultados Anteriores Acumulados:	**700.983,50**	**217.824,15**
(+) Lucro Líquido do Exercício:	136.570,00	489.128,46
(-) Participação nos Lucros:	0,00	73.369,27
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	0,00
Resultado Acumulado Atual:	**337.553,50**	**633.583,33**

Figura 38 – DRE

Fonte: Autor (2017)

6.3. Fluxo de Caixa

Dando sequencia na analise dos resultados obtidos cabe analisar o desempenho de fluxo de caixa. O fluxo de caixa é uma ferramenta importante para controlar e acompanhar o desempenho financeiro de uma empresa no determinado período, para tanto se deve observar o montante de entradas e saídas registradas pela empresa.

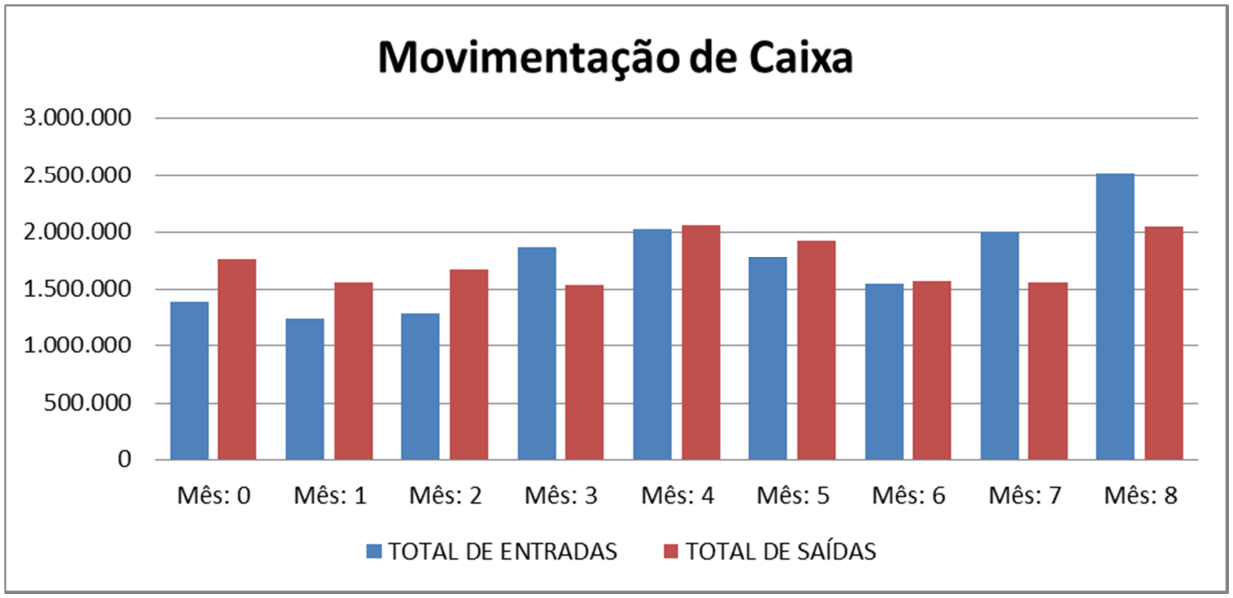


Figura 39 – Movimentação de Caixa

Fonte: Autor (2017)

Como dito anteriormente a equipe estabeleceu uma politica inicial de expansão fabril nos primeiro meses de simulação o que impactou negativamente no desempenho do fluxo de caixa e pode ser observado no gráfico acima quando a empresa teve montantes de desembolso superando os montantes de entradas.

Entretanto, quando finalizado o processo de expansão fabril pode-se perceber que a posição inverteu e a empresa passou a acumular maiores entradas de caixa contra os desembolsos. Esta mudança da politica de caixa pode ser

percebida saldo de tesouraria, o qual saiu de um patamar de R$ 747.603,50 para R$ 1.090.179,39, incremento de 45,82% quando comparado com a gestão anterior.

.

CONTA CAIXA	Mês: 0	Mês: 8
SALDO INICIAL	**117.434**	**635.058**
(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0
NOVO SALDO	**1.117.434**	**635.058**
TOTAL DE ENTRADAS	**1.388.400**	**2.511.300**
(+) Receita de Vendas:	1.370.400	2.481.300
(+) Receita Financeira:	18.000	30.000
TOTAL DE SAÍDAS	**1.758.230**	**2.056.178**
(-) Custo de Produtos Produzidos:	941.500	1.474.585
(-) Promoção e Propaganda:	170.000	130.000
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000	95.000
(-) Despesas Adicionais:	0	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	0
(-) Custo com Hora Extra:	1.500	30.278
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500	0
(-) Estocagem:	14.200	0
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000	0
(-) Informações e Pesquisas:	0	0
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0	43.320
(-) Despesa Financeira:	0	0
(-) Imposto de Renda:	58.530	209.626
(-) Participação nos Lucros:	0	73.369
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000	0
SALDO FINAL ANTES	**747.604**	**1.090.179**
(+) Crédito Rotativo:	0	0
(-) Aplicação:	600.000	1.000.000
SALDO FINAL	**147.604**	**90.179**

Figura 40 – Fluxo de Caixa

Fonte: Autor (2017)

6.4. Analise dos objetivos estratégicos definidos

Conforme dito ao longo do estudo de caso a empresa adotou uma combinação de objetivos estratégicos para cada um dos quadrimestres conforme o quadro abaixo.

	Peso	
Objetivo Estratégico	**Mês: 1**	**Mês: 5**
Valor da Ação no Mercado ($)	1	1
Capital Circulante Líquido	3	1
Receita de Vendas	5	4
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1	4

Figura 41 – Objetivos Estratégicos

Fonte: Autor (2017)

No primeiro quadrimestre o foco da empresa era Capital Circulante Liquido e Receita de Vendas já no segundo quadrimestre de simulação a estratégica traçada pela empresa passou a ser Receita de Vendas e Lucro Líquido do Exercício. Para tanto será dedicado uma analise para cada um dos quadrimestres tomando como base a estratégia adotada.

6.4.1. 1º Quadrimestre – Capital Circulante Líquido

O Capital Circulante Líquido (CCL) é o índice que mede a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante.

É neste indicador que se encontra um dos erros cometidos pela equipe. Ao determinar que a condução da empresa fosse para ampliação fabril a equipe prejudicou indiretamente este indicador tendo somente no primeiro quadrimestre uma retração de -52,2% saindo de R$ 837.553,50 para R$ 400.000,00.

Em contrapartida a condução da empresa para o segundo quadrimestre apresentou um incremento de 172,5% quando comparado o mês 4 (R$ 400.000,00) contra o mês 8 (R$ 1.090.179,39), deixando claro que a escolha por ponderar este

objetivo no primeiro quadrimestre e no segundo quadrimestre retirar a ponderação dele foi equivocada.

Porém cabe ressaltar que escolha do peso neste objetivo foi prejudicial apenas para o ranking da equipe no jogo. Ao analisar separadamente este indicador ao longo de todo o simulado, o mesmo apresentou melhora 30,2%.

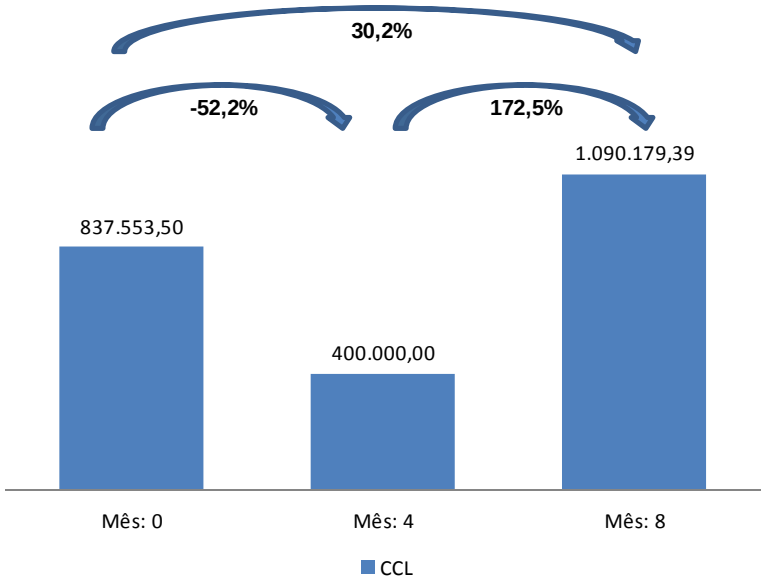


Figura 42 – Evolução Capital Circulante Liquido

Fonte: Autor (2017)

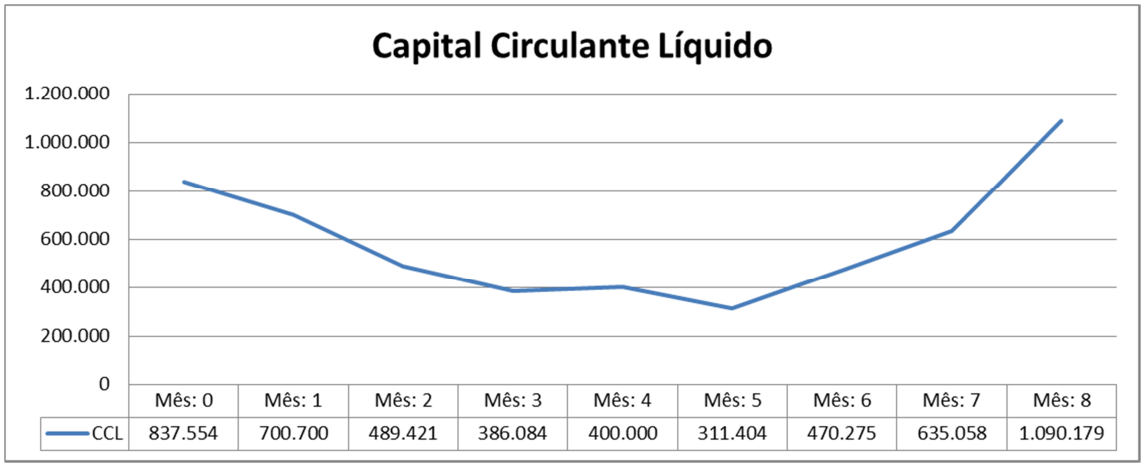


Figura 43 – Capital Circulante Liquido

Fonte: Autor (2017)

6.4.2. 1º e 2º Quadrimestres – Receita de Vendas

Dado a continuidade pelo objetivo estratégico de Receita de Vendas ao longo dos dois quadrimestres se faz necessário a analise conjunta dos dois quadrimestres na mesma sessão.

Como dito ao longo do estudo a equipe adotou uma politica de liderança na receita para o seguimento de computadores e notebooks para o primeiro quadrimestre e diferenciação e enfoque para estes produtos no segundo quadrimestre. Já para servidores sempre foi adotado a politica de enfoque e diferenciação ao longo de toda a simulação.

Um dos marcadores que esta politica adotada pela empresa pode ser evidenciada pelo volume de Receita de Vendas

Durante toda a simulação a empresa apresentou um bom desempenho neste indicador sendo que no primeiro quadrimestre obteve um maior desempenho frente o segundo semestre.

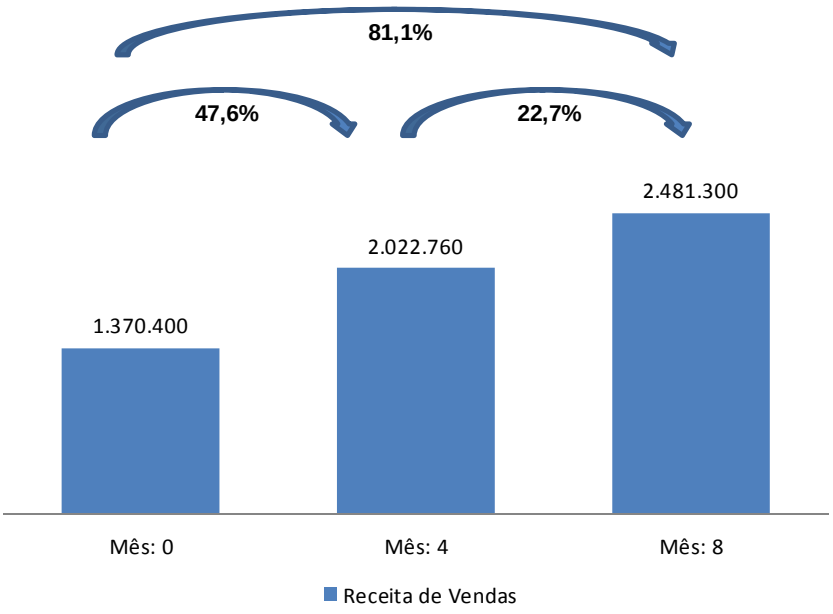


Figura 44 – Evolução Receita de Vendas

Fonte: Autor (2017)

No primeiro quadrimestre alinhado com a estratégica estabelecida liderança na venda de computadores e notebooks a equipe apresentou grande desempenho, atingindo 47,6% de incremento na receita de vendas, graças à redução de preço de computadores e notebooks. A receita de vendas saiu de um patamar de R$ 1.370.400,00 no mês 0 para R$ 2.022.760,00 no mês 4.

No segundo quadrimestre o resultado continuou sendo adequado. A empresa registrou um incremento de 22,7% no volume de receita no mês 8 atingindo o total de 2.481.300,00. Este resultado se deu inferior quando comparado com o primeiro quadrimestre dado a iniciativa de escalar os preços de venda de computadores e notebooks e consequentemente impactou no volume de vendas para tais produtos ao longo do segundo quadrimestre.

Ainda em analise a receita de vendas deve tomar como base que ao fim do simulado este indicador teve um forte incremento de 81,1% no seu total o que caracteriza uma condução adequada pela equipe para tal indicador.

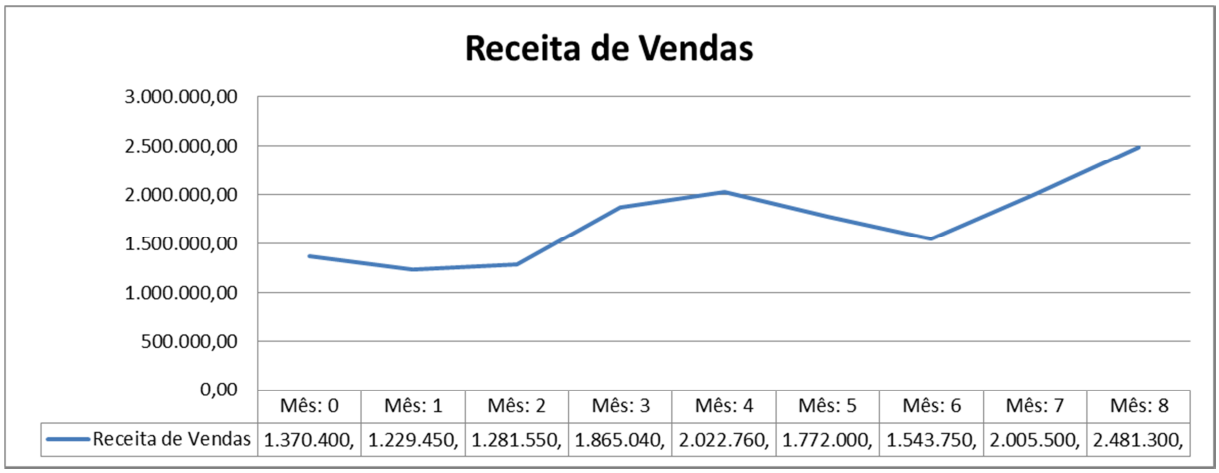


Figura 45 – Receita de Vendas

Fonte: Autor (2017)

Tendo como base o descrito acima se pode concluir que a estratégia adotada pela empresa foi efetiva porem novamente a escolha dos pesos para efeito de ranking do jogo no segundo semestre não foi adequada. Quando analisado o Valor da Ação como outro objetivo estratégico que poderia ser adotado para o segundo quadrimestre percebe-se que a equipe poderia obter resultados melhores no seu ranking.

Conforme gráfico abaixo, caso a equipe tivesse optado por ponderar o objetivo preço da ação como determinante para o segundo quadrimestre a empresa teria obtido melhores resultados dado que o incremento do valor da ação no segundo quadrimestre foi 40,8%, superior aos 22,7% de incremento na receita de vendas registrada para o mesmo período pela empresa.

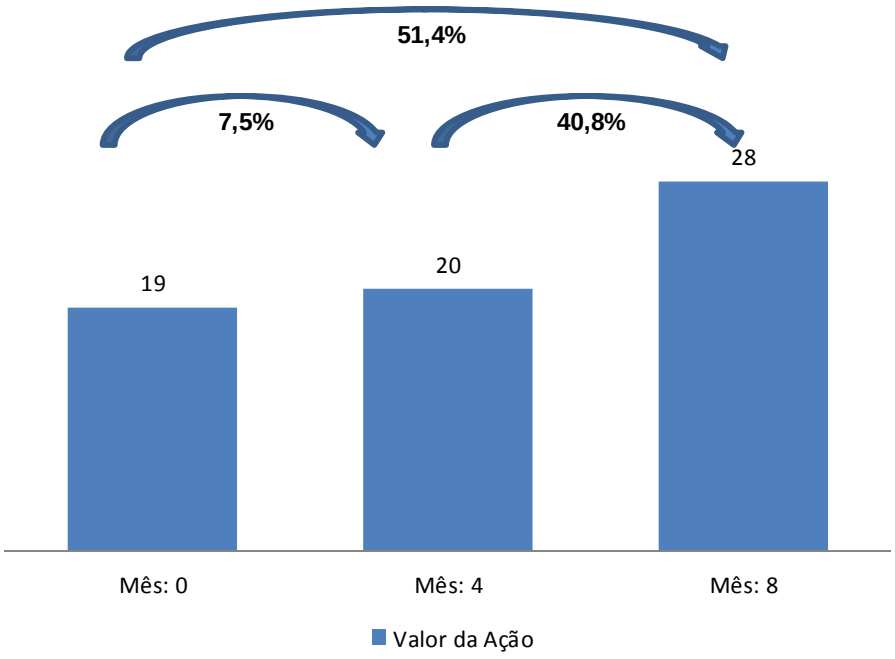


Figura 46 – Evolução Valor da Ação

Fonte: Autor (2017)

6.4.3. 2º Quadrimestre – Lucro Líquido do Exercício Acumulado

Por ultimo deve-se analisar o ultimo dos objetivos estratégicos adotados pela equipe, o Lucro Liquido do Exercício Acumulado.

Pode observar que mesmo apresentando uma forte retração no primeiro quadrimestre a equipe conduziu adequadamente este indicador tanto como gestão da empresa como estratégia para pontuação no seu ranking.

Ao observar o primeiro quadrimestre a forte retração de -94,1% se deve aos fortes dispêndios com propaganda e inovação que consequentemente drenaram todo o resultado esperado. Somente em Propaganda e Inovação o primeiro quadrimestre o incremento de 108,3% quando comparado com a gestão anterior.

Cabe ressaltar que investimentos em inovação faziam parte da estratégia estabelecida pela empresa onde buscava a diferenciação e enfoque nos servidores, com isso, do montante total do mês 0 de R$ 180.000,00 sendo R$ 170.000,00 em propaganda e R$ 10.000,00 em inovação, a empresa passou a dispender R$ 375.000,00, R$ 240.000,00 em propaganda e R$ 135.000,00 em inovação, acréscimo de 41,2% e 1250,0% respectivamente.

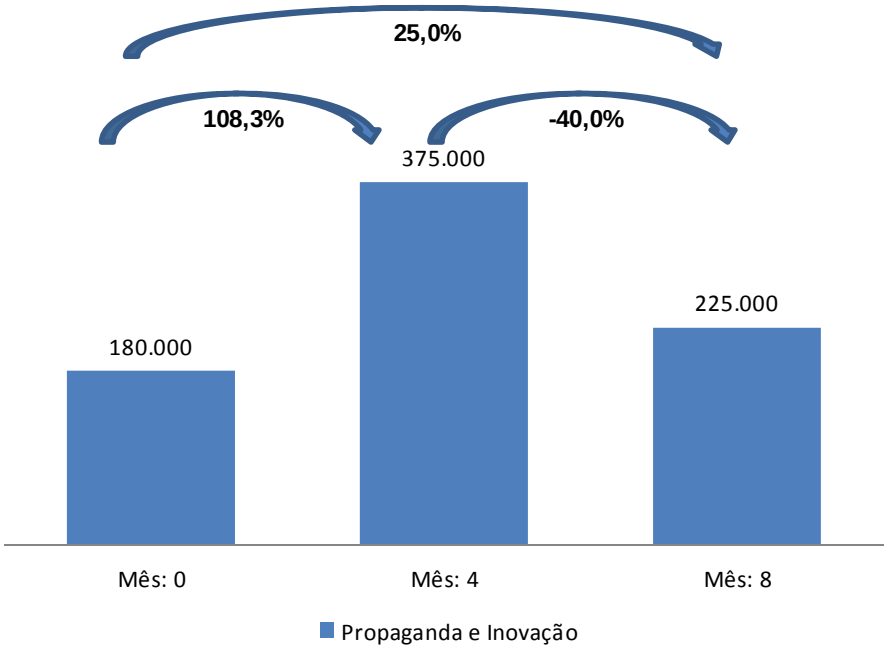


Figura 47 – Evolução Propaganda e Inovação

Fonte: Autor (2017)

Apesar da forte queda no lucro liquido do primeiro quadrimestre a equipe realizou a escolha correta em ponderar com baixo valor este objetivo.

Para o segundo quadrimestre, entretanto a equipe optou por modificar a estratégica e focar na busca por lucro liquido, consequentemente ponderou-se de forma diferente tal objetivo.

Esta decisão foi feita de forma adequada dado que a partir deste momento a equipe tomou uma serie de decisões acertadas para condução da empresa aos olhos do lucro liquido.

O primeiro deles foi rever a politica de propaganda e inovação, reduzindo consequentemente um fator redutor do lucro. Com o segundo quadrimestre a equipe reduziu os seus gastos em 40% liberando espaço para melhores resultados. Tanto os gastos com propaganda e inovação foram reduzidos sendo -45,8% para propaganda e -29,6% em inovação. Este fato se deu entendendo que a empresa já se encontrava com a marca consolidada no mercado e com uma vasta gama de cliente fieis.

Segundo fator determinante para reverter a posição do lucro liquido acumulado foi a condução da politica de preços praticados. Pode perceber com o gráfico abaixo que a partir do segundo quadrimestre os preços de computadores foram reajustados e a quantidade de gastos com propaganda foi revista.

Figura 48 – Gráfico Gastos, Preço e Receita - Computador

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Para os notebooks pode-se perceber que a mesma politica foi realizada conforme o mesmo gráfico porem para notebooks abaixo.

Figura 49 – Gráfico Gastos, Preço e Receita - Notebook

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Já os servidores a equipe permaneceu coerente com o entendimento de diferenciação e enfoque definido desde o inicio da simulação. Durante todos os períodos os preços tiveram uma tendência de alta juntamente com os dispêndios em inovação tecnológica, como mostra o gráfico abaixo.

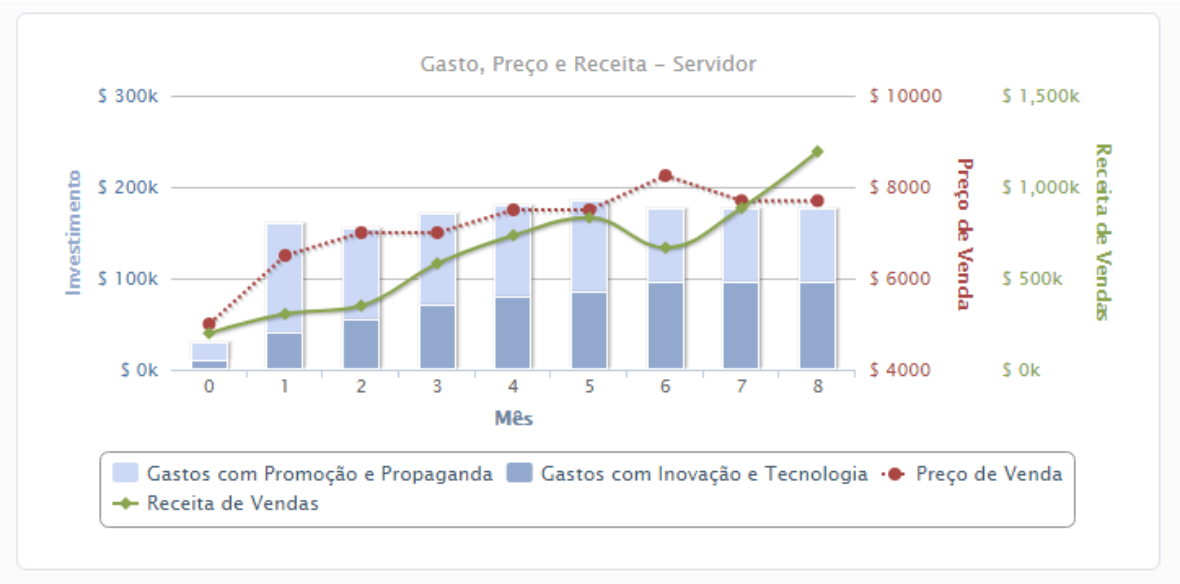


Figura 50 – Gráfico Gastos, Preço e Receita - Servidor

Fonte: http://www.simulationportal.com/

Como resultado dos dois pontos abordados o indicador de lucro liquido acumulado teve uma forte expansão no segundo quadrimestre o que indica que a ponderação por este objetivo foi adequada pela equipe.

Somente no segundo quadrimestre o lucro liquido da empresa cresceu 3.057,1% quando comparado com o primeiro quadrimestre. Quando efetuada a comparação com a gestão anterior o indicador também apresentou forte correção de 87,7%.

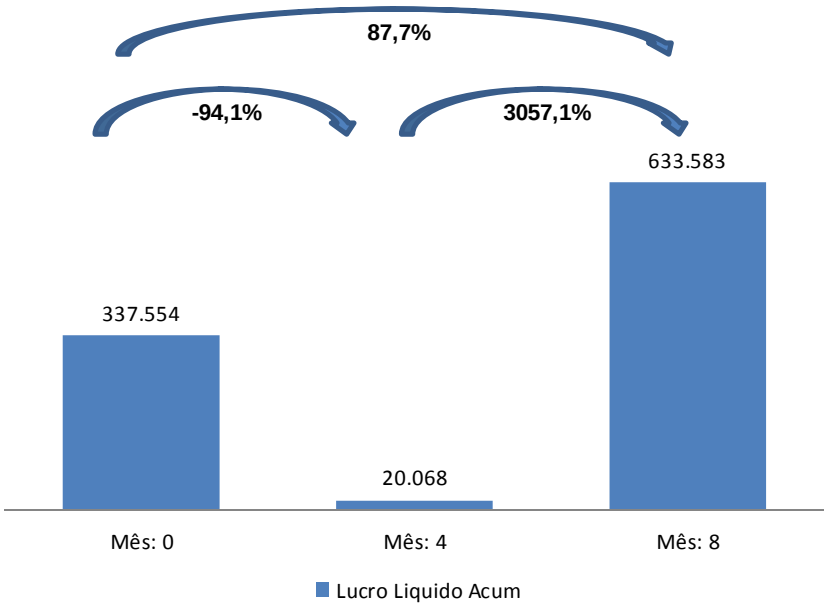


Figura 50 – Evolução Lucro Liquido Acumulado

Fonte: Autor (2017)

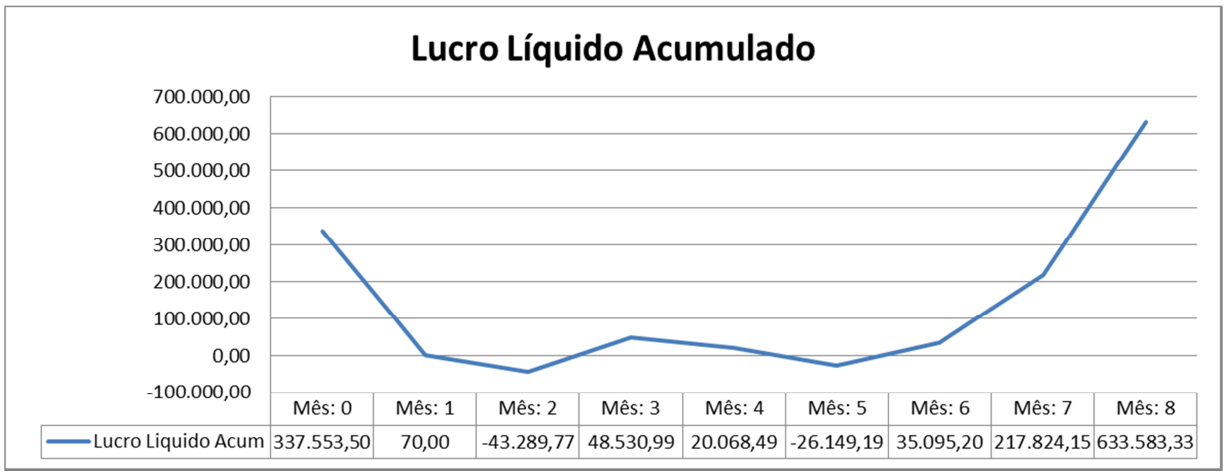


Figura 50 – Lucro Liquido Acumulado

Fonte: Autor (2017)

6.5. Market Share

Dando continuidade na analise dos resultados alcançados deve realizar a analise de um dos pontos que a equipe se propôs em alcançar. Diferenciação e enfoque na venda de servidores e liderança no Market share para este produto.

Tomando-se como referencia as duas equipes concorrentes, equipe E4 e equipe E5, pode se perceber que a empresa gerida pelos participantes atingiu o resultado esperado. Durante quase a totalidade da simulação a empresa teve a liderança no mercado frente aos concorrentes e ao mesmo tempo praticou preços cada vez maiores, como apresentado nos gráficos abaixo,

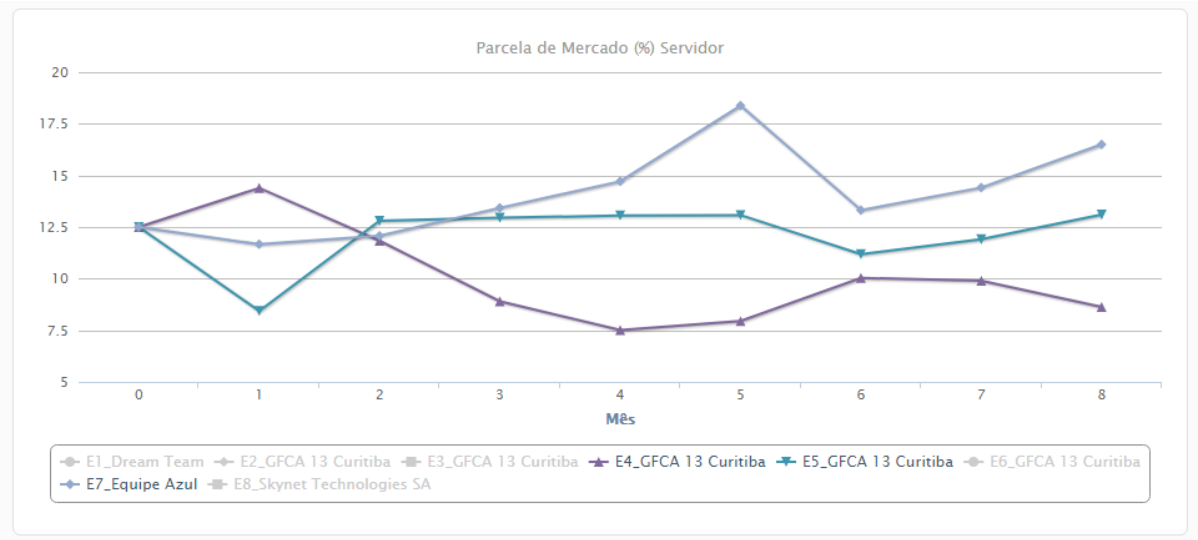


Figura 51 – Parcela do Mercado Servidor

Fonte: http://www.simulationportal.com/

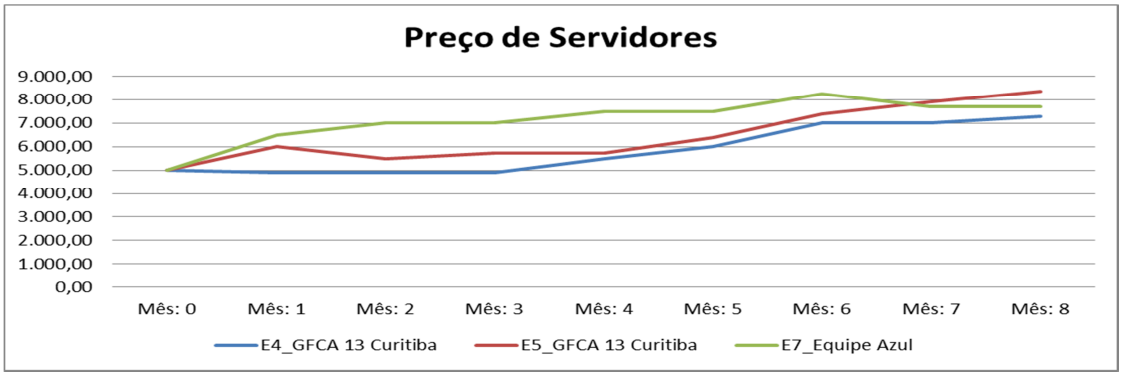


Figura 52 – Evolução do Preço de Servidores

Fonte: Autor (2017)

Este dois pontos mostram que a equipe apresentou coerência nas ações tomadas com o proposto inicialmente por ela, consequentemente colhendo resultados no futuro.

6.6. Participação dos Produtos nas Vendas

Outro ponto importante a se analisar nos resultados obtidos pela equipe foi a migração da empresa para a venda de produtos com maior margem de contribuição.

Inicialmente o principal produto no faturamento da empresa correspondia aos computadores que possuíam 46,0% do total faturado, seguido por notebooks com 39,4% e servidores 14,5%. Ao longo da simulação a equipe colheu frutos representativos com a busca de margens de contribuição maiores e ao fim do jogo a participação de servidores já correspondia a percentuais maiores até dos computadores no inicio do jogo.

Ao fim os servidores representavam 48,1% da receita de vendas seguido por 28,7% com os notebooks e 23,2% com os computadores. Esta posição favoreceu como apresentado anteriormente o incremento do lucro liquido acumulado do exercício.

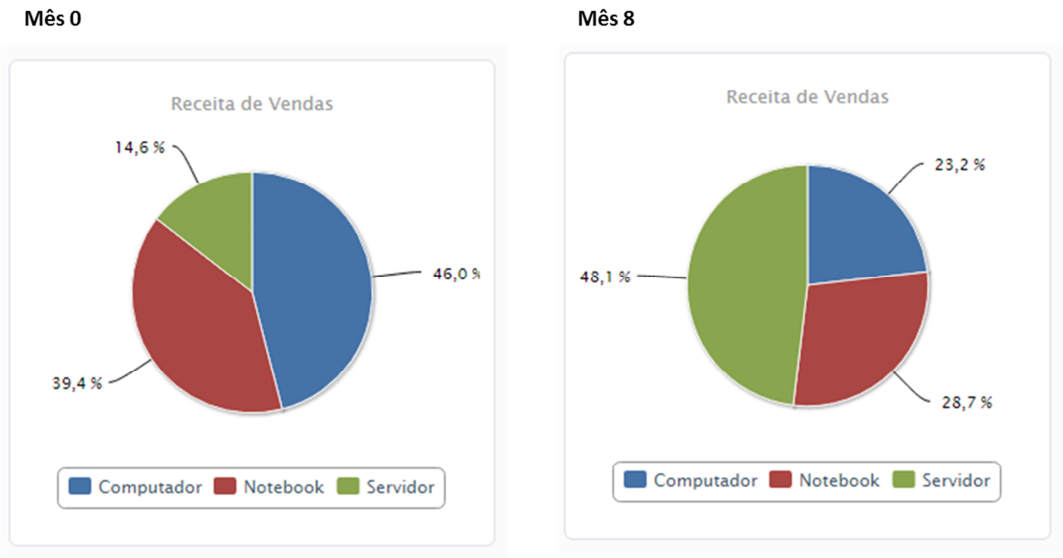


Figura 53 – Receita de Vendas por Produto

Fonte: http://www.simulationportal.com/

7. Considerações Finais

Segundo os dados coletados e análises realizadas ao longo deste trabalho, podemos evidenciar alguns acertos e erros cometidos pela equipe E7_Equipe Azul ao longo da simulação.

Baseando-se no referencial teórico, inicialmente citado no trabalho, a equipe desempenhou corretamente o seu planejamento estratégico. Foi definido anteriormente ao início dos trabalhos, segregando adequadamente qual seria a postura da empresa a ser adotada ao longo do jogo para cada um dos produtos ofertados. Desta forma entende-se que o planejamento estratégico levou a empresa a compreender os seus pontos fortes e fracos de modo a criar um diferencial competitivo frente aos seus concorrentes.

Em determinados momentos a condução da empresa sentiu a necessidade de correção de algumas das suas politicas dadas as adversidades do mercado, porém nada que impactou significativamente a condução da mesma.

Percebe-se também com base nos resultados apresentados por meio dos indicadores financeiros que a empresa apresentou uma melhora quando comparada com a gestão anterior, concluindo que a direção tomada foi assertiva e deve ser mantida para os próximos períodos.

Outro ponto importante observado ao longo do simulado foi que o entrosamento e engajamento da equipe gestora foi fundamental para o desempenho da empresa. Semelhante a uma situação real o corpo diretor de uma empresa deve estar alinhado com o planejamento estratégico da corporação e pode influenciar negativamente nos resultados caso esteja desalinhado.

A experiência profissional da equipe gestora foi outro ponto chave nos momentos de adversidade do mercado, onde se fez necessária a adequação em algumas decisões tomadas que, entretanto, continuaram sempre alinhadas com o planejamento previamente estabelecido.

A escolha pela diferenciação e enfoque adotada pela empresa foi adequada quando analisados os indicadores financeiros ao final da simulação, entretanto a

distribuição dos pesos influenciou negativamente o resultado do ranking principalmente no primeiro quadrimestre, sendo o alto volume de gastos com inovação e propaganda o principal responsável por prejudicar o desempenho da empresa no objetivo de lucro liquido do primeiro quadrimestre.

Outro acerto observado foi que a equipe foi capaz de corrigir postura de politica de propaganda e inovação que estava equivocada, tomou-se a decisão adequada em reduzir estes gastos e consequentemente melhorar o lucro líquido acumulado no segundo quadrimestre reposicionando a empresa no mercado. Este ponto mostra a importância identificar e corrigir os erros o quanto antes.

Ainda alinhado com a escolha dos pesos estabelecidos pela empresa para o primeiro quadrimestre observou-se a escolha equivocada pelo Capital Circulante Liquido. Ao definir este peso como fator multiplicador do seu ranking a empresa não deveria conduzir-se para uma estratégia de ampliação fabril. A destinação do seu capital disponível para ampliação do imobilizado foi diretamente contra uma posição de ampliar o Capital Circulante Liquido. Conclui-se assim, que quando definido uma estratégia de diferenciação de produto a ampliação da capacidade fabril não deve ser o foco da empresa.

Outro ponto que influenciou negativamente na condução da simulação foi a inexistência de uma hierarquia definida para cada uma das atividades desempenhadas pela empresa. Diferente de uma empresa real onde existem departamentos com as suas responsabilidades previamente definidas, a equipe não foi dividida por seguimento. Caso os integrantes da equipe tivessem sidos divididos por uma hierarquia organizacional a empresa poderia ter colhido frutos melhores. Apesar de uma equipe gestora unida e focada por um único foco, diversas vezes foi possível perceber que não foi dada atenção suficiente para alguns pontos relevantes. Sugere-se com isso para condução futura da empresa a definição de diretorias e dos papeis e responsabilidades de cada uma delas.

De modo geral a Disciplina Jogos de Negócios foi uma experiência de extrema importância para proporcionar aos alunos um ambiente real vivido pelas empresas. O jogo entrega aos seus participantes a possibilidade de cometer erros e

acertos de forma competitiva, possibilitando entender as influencias dos concorrentes na própria empresa e como se adaptar ao mercado competitivo.

8. Referências Bibliográficas

ALMEIDA, Jose Mauro Bacellar de. **Apostila de Orçamento e Controle**. Curitiba: ISAE- FGV, 2017.

COSTA, Ricardo Ferreira da. **Apostila da Disciplina de Jogos de Negócios**. Curitiba: ISAE- FGV, 2017.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle**. 2. ed. São Paulo: Editora Atlas, 1992

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, Michael E. **Competição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

NERY, Sérgio Luiz da Motta. **Apostila de Finanças Corporativas**. Curitiba: ISAE-FGV, 2017.

Site: http://www.simulationportal.com/

Anexo A – FLUXO DE CAIXA MÊS 0 A MÊS 8

CONTA CAIXA	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
SALDO INICIAL	**117.434**	**147.604**	**0**	**0**	**286.084**	**0**	**7.004**	**0**	**635.058**
(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000	600.000	550.000	250.000	100.000	400.000	200.000	250.000	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0	113.077	195.157	0	42.378	0	57.626	0
NOVO SALDO	**1.117.434**	**747.604**	**436.924**	**54.843**	**386.084**	**357.622**	**207.004**	**192.374**	**635.058**
TOTAL DE ENTRADAS	**1.388.400**	**1.245.950**	**1.289.050**	**1.868.040**	**2.034.760**	**1.778.000**	**1.551.250**	**2.005.500**	**2.511.300**
(+) Receita de Vendas:	1.370.400	1.229.450	1.281.550	1.865.040	2.022.760	1.772.000	1.543.750	2.005.500	2.481.300
(+) Receita Financeira:	18.000	16.500	7.500	3.000	12.000	6.000	7.500	0	30.000
TOTAL DE SAÍDAS	**1.758.230**	**1.556.630**	**1.671.131**	**1.536.798**	**2.063.223**	**1.928.618**	**1.565.881**	**1.562.816**	**2.056.178**
(-) Custo de Produtos Produzidos:	941.500	888.000	982.660	1.072.540	1.443.375	1.239.300	1.094.250	1.045.850	1.474.585
(-) Promoção e Propaganda:	170.000	290.000	260.000	240.000	240.000	220.000	130.000	130.000	130.000
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000	60.000	90.000	110.000	135.000	140.000	125.000	95.000	95.000
(-) Despesas Adicionais:	0	10.000	10.000	0	0	0	0	0	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	600	436	0	0	166.650	101.750	83.050	0
(-) Custo com Hora Extra:	1.500	0	0	0	33.638	37.845	0	0	30.278
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500	0	250	0	99.550	0	0	12.600	0
(-) Estocagem:	14.200	22.000	33.000	0	0	5.800	11.600	0	0
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000	286.000	288.000	40.000	40.000	40.000	0	0	0
(-) Informações e Pesquisas:	0	0	0	25.000	27.500	28.000	29.000	29.000	0
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0	0	0	16.750	44.160	48.480	43.800	39.480	43.320
(-) Despesa Financeira:	0	0	6.785	11.709	0	2.543	0	3.458	0
(-) Imposto de Renda:	58.530	30	0	20.799	0	0	19.673	92.132	209.626
(-) Participação nos Lucros:	0	0	0	0	0	0	10.808	32.246	73.369
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINAL ANTES	**747.604**	**436.924**	**54.843**	**386.084**	**357.622**	**207.004**	**192.374**	**635.058**	**1.090.179**
(+) Crédito Rotativo:	0	113.077	195.157	0	42.378	0	57.626	0	0
(-) Aplicação:	600.000	550.000	250.000	100.000	400.000	200.000	250.000	0	1.000.000
SALDO FINAL	**147.604**	**0**	**0**	**286.084**	**0**	**7.004**	**0**	**635.058**	**90.179**

Anexo B – DRE MÊS 0 A MÊS 8

DRE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
(+) Receita de Vendas:	1.370.400	1.229.450	1.281.550	1.865.040	2.022.760	1.772.000	1.543.750	2.005.500	2.481.300
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100	827.250	893.939	1.311.961	1.443.375	1.134.900	978.375	1.266.125	1.474.585
LUCRO BRUTO:	**435.300**	**402.200**	**387.611**	**553.079**	**579.385**	**637.100**	**565.375**	**739.375**	**1.006.715**
(-) Promoção e Propaganda:	170.000	290.000	260.000	240.000	240.000	220.000	130.000	130.000	130.000
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000	60.000	90.000	110.000	135.000	140.000	125.000	95.000	95.000
(-) Custo com Hora Extra:	1.500	0	0	0	33.638	37.845	0	0	30.278
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500	0	250	0	99.550	0	0	12.600	0
(-) Estocagem:	14.200	22.000	33.000	0	0	5.800	11.600	0	0
(-) Depreciação:	36.000	36.000	38.000	40.000	40.000	40.000	40.000	39.680	39.363
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0	0	0	16.750	44.160	48.480	43.800	39.480	43.320
LUCRO OPERACIONAL:	**177.100**	**-16.400**	**-44.075**	**121.329**	**-40.463**	**-49.675**	**84.225**	**310.565**	**668.755**
(+) Receita Financeira:	18.000	16.500	7.500	3.000	12.000	6.000	7.500	0	30.000
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	**195.100**	**100**	**-43.360**	**112.620**	**-28.463**	**-46.218**	**91.725**	**307.107**	**698.755**
(-) Imposto de Renda:	58.530	30	0	20.799	0	0	19.673	92.132	209.626
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	**136.570**	**70**	**-43.360**	**91.821**	**-28.463**	**-46.218**	**72.052**	**214.975**	**489.128**
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados									
Resultados Anteriores Acumulados:	**700.984**	**0**	**70**	**-43.290**	**48.531**	**20.068**	**-26.149**	**35.095**	**217.824**
(+) Lucro Líquido do Exercício:	136.570	70	-43.360	91.821	-28.463	-46.218	72.052	214.975	489.128
(-) Participação nos Lucros:	0	0	0	0	0	0	10.808	32.246	73.369
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000	0	0	0	0	0	0	0	0
Resultado Acumulado Atual:	**337.554**	**70**	**-43.290**	**48.531**	**20.068**	**-26.149**	**35.095**	**217.824**	**633.583**

Anexo C – BALANÇO MÊS 0 A MÊS 8

Balanço	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Ativo									
Caixa:	147.604	0	0	286.084	0	7.004	0	635.058	90.179
Aplicações Financeiras:	600.000	550.000	250.000	100.000	400.000	200.000	250.000	0	1.000.000
Estoques									
Computador	70.150	75.900	108.137	0	0	0	0	0	0
Notebook	13.600	74.800	131.284	0	0	0	0	0	0
Servidor	6.200	0	0	0	0	104.400	220.275	0	0
Imobilizado:	4.500.000	4.750.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	4.960.000	4.920.320	4.880.957
TOTAL	**5.337.554**	**5.450.700**	**5.489.421**	**5.386.084**	**5.400.000**	**5.311.404**	**5.430.275**	**5.555.378**	**5.971.137**
Passivo									
Empréstimos:	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Crédito Rotativo:	0	113.077	195.157	0	42.378	0	57.626	0	0
Patrimônio Líquido	**5.337.554**								**5.971.137**
Capital Social:	5.000.000	5.337.554	5.337.554	5.337.554	5.337.554	5.337.554	5.337.554	5.337.554	5.337.554
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.554	70	-43.290	48.531	20.068	-26.149	35.095	217.824	633.583
TOTAL	**5.337.554**	**5.450.700**	**5.489.421**	**5.386.084**	**5.400.000**	**5.311.404**	**5.430.275**	**5.555.378**	**5.971.137**
Conta Imobilizado	**Mês: 0**	**Mês: 1**	**Mês: 2**	**Mês: 3**	**Mês: 4**	**Mês: 5**	**Mês: 6**	**Mês: 7**	**Mês: 8**
Fábrica Inicial:	4.500.000	4.500.000	4.750.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	4.960.000	4.920.320
(-) Depreciação:	36.000	36.000	38.000	40.000	40.000	40.000	40.000	39.680	39.363
(+) Reinvestimento:	36.000	286.000	288.000	40.000	40.000	40.000	0	0	0
Fábrica Atual:	4.500.000	4.750.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	4.960.000	4.920.320	4.880.957