

Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas

MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria

DIOGO THALER DO VALLE

JOGO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DOS RESULTADOS E DECISÕES

“EQUIPE 2”

Curitiba

2017

DIOGO THALER DO VALLE

JOGO DE NEGÓCIOS: ANÁLISE DOS RESULTADOS E DECISÕES

“EQUIPE 2”

Trabalho de Conclusão de curso, apresentado como requisito parcial à obtenção do grau de Especialista em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, pelo Instituto Superior de Administração e Economia – Fundação Getúlio Vargas – Curitiba/PR.

Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Curitiba

2017

RESUMO

O presente estudo apresenta o ambiente competitivo empresarial instalado no Jogo de Negócios, proveniente do cronograma do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (GFCA 01/16) oferecido pela ISAE/FGV. Esse Jogo de Negócios teve como objetivo permitir a aplicação prática dos conceitos apresentados ao longo do curso, por meio de uma simulação on-line muito próxima de realidade empresarial, demonstrando a importância da definição estratégica e do planejamento na tomada de decisões. A simulação em referência teve como objeto principal a produção e comercialização de 3 produtos (computadores, notebooks e servidores) pelo prazo de 8 períodos/meses, sendo que a empresa que alcançasse o maior número de objetivos de acordo com as estratégias estabelecidas pelo grupo se consagraria vencedora. Com base nos resultados obtidos ao decorrer dos oito períodos da simulação busca-se apresentar uma análise dos resultados, das decisões estratégicas e de planejamento adotadas pela Equipe 2 no decorrer do game.

PALAVRAS-CHAVE

Jogo de negócios. Gestão Estratégica. Gestão Financeira. Ambiente competitivo. Tomada de decisão. Planejamento Estratégico. Controladoria.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	4
2.	REFERENCIAL TEÓRICO	6
3.	METODOLOGIA.....	13
4.	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS	19
4.1.	INÍCIO DA SIMULAÇÃO – MÊS 0.....	19
4.2.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 1	22
4.2.1.	<i>Tomada De Decisão - Mês 1.....</i>	22
4.2.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 1</i>	23
4.2.3.	<i>News - Mês 1</i>	25
4.3.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 2	25
4.3.1.	<i>Tomada De Decisão - Mês 2.....</i>	25
4.3.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 2</i>	27
4.4.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 3	29
4.4.1.	<i>Tomada De Decisão - Mês 3.....</i>	29
4.4.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 3</i>	30
4.4.3.	<i>News - Mês 3</i>	32
4.5.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 4	33
4.5.1.	<i>Tomada De Decisão - Mês 4.....</i>	33
4.5.2.	ANÁLISE DOS RESULTADOS - MÊS 4.....	34
4.5.3.	<i>News - Mês 4</i>	37
4.6.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 5	37
4.6.1.	<i>Tomada De Decisão - Mês 5.....</i>	37
4.6.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 5</i>	39
4.6.3.	<i>News - Mês 5</i>	42
4.7.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 6	43
4.7.1.	<i>Tomada De Decisão - Mês 6.....</i>	43
4.7.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 6</i>	44
4.7.3.	<i>News - Mês 6</i>	47
4.8.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 7	48
4.8.1.	<i>Tomada De Decisão- Mês 7</i>	48
4.8.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 7</i>	49
4.8.3.	<i>News - Mês 7</i>	51
4.9.	DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 8	51
4.9.1.	<i>Tomada De Decisão- Mês 8</i>	52
4.9.2.	<i>Análise Dos Resultados - Mês 8</i>	53
4.10.	RESUMO GRÁFICO CONSOLIDADO DOS 8 PERÍODOS	56
5.	CONCLUSÃO	59
	REFERÊNCIAS.....	60

1. INTRODUÇÃO

O módulo do Jogo de Negócios, proveniente do cronograma do MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria (GFCA 01/16) oferecido pela ISAE/FGV, teve como objetivo permitir a aplicação prática dos conceitos apresentados ao longo do curso, por meio de uma simulação on-line muito próxima de realidade empresarial, demonstrando a importância da definição estratégica e do planejamento na tomada de decisões.

O Game tem por finalidade simular a produção e comercialização de 3 produtos (computadores, notebooks e servidores) pelo prazo de 8 períodos/meses, onde os membros da Equipe poderão experimentar o funcionamento, a implantação de estratégias, bem como observar os resultados de suas tomadas de decisões gerenciais de modo a tornar esta simulação o mais real possível.

Ficará a critério de cada uma das Equipes participantes determinar a forma de investimento e alocação dos recursos (gestão da produção e recursos humanos) durante os períodos de simulação. As decisões dizem respeito a planejamento de produção, nível de estoques, investimentos em promoção e propaganda, pesquisa e tecnologia, ampliação ou manutenção da capacidade instalada, recursos humanos, preços e estratégias de mercado, dentre outros.

Importante ressaltar que estas definições operacionais e de implementação devem estar alinhadas com a definição estratégica e de planejamento acordadas pelos membros da Equipe no início da simulação, evitando desta forma o desalinhamento estratégico e por consequência a resultados desfavoráveis para a Companhia.

O Simulador traz um interessante diferencial ao permitir que o aluno de forma ágil e com curto prazo de tempo, tenha o resultado do desempenho das definições e ações aplicadas em cada uma das rodadas. Esta análise pode ser realizada graças aos relatórios contábeis e gerenciais que podem ser extraídos mensalmente. Portanto, no decorrer do jogo os participantes conseguem absorver conhecimentos e aprendizados quanto aos fenômenos organizacionais e negociais.

O presente estudo busca apresentar os resultados alcançados pela Equipe 2 no decorrer do game, apresentando a tomada de decisão e a análise dos resultados.

Com base nos resultados obtidos ao decorrer dos oito períodos da simulação busca-se apresentar a análise das decisões estratégicas, de planejamento e operacionais adotadas pela Equipe 2 no decorrer do game.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Apresentaremos, a seguir, uma visão teórica acerca do planejamento estratégico, suas fases e formas de aplicação nas empresas.

O conceito da palavra Planejamento pode ser definido pelo Dicionário Aurélio como:

O ato ou efeito de planejar (fazer o plano ou planta; traçar); Trabalho de preparação para qualquer empreendimento, segundo roteiro e métodos determinados; Elaboração por etapas, com bases técnicas, de planos e programas com objetivos definidos.

Por sua vez, a palavra estratégia de origem grega, *estrategos*, significa “a arte do general”. E representa a arte de aplicar os meios disponíveis ou explorar condições favoráveis com vista a objetivos específicos.

O Planejamento estratégico de uma organização decide como será o futuro da empresa, tendo como ponto focal a totalidade das operações da organização.

Peter Drucker (1997, p.714), em seu livro *Introdução à Administração*, assim o define:

Planejamento Estratégico é um processo contínuo de, sistematicamente e com o maior conhecimento possível do futuro contido, tomar decisões atuais que envolvam riscos; organizar sistematicamente as atividades necessárias à execução destas decisões e, através de uma retroalimentação organizada e sistemática, medir o resultado dessas decisões em confronto com as expectativas alimentadas

De forma semelhante temos o conceito trazido por Kotler (1992, p.63),

(...) planejamento estratégico é definido como o processo gerencial de desenvolver e manter uma adequação razoável entre os objetivos e recursos da empresa e as mudanças e oportunidades de mercado.

Extrai-se portanto que o objetivo do planejamento estratégico é orientar e reorientar os negócios e produtos da empresa, de modo que gere lucros e crescimento satisfatórios.

O Planejamento Estratégico melhora o processo decisório da empresa e permite que as organizações tracem estratégias de gestão. Também permite às

organizações monitorar e melhorar os resultados à medida que possuem mais recursos para definição de sua força de trabalho futuro.

Vejamos a pirâmide organizacional de acordo com cada uma das fases do planejamento.

Figura 1 – Pirâmide Organizacional



Fonte: autoria própria

Um bom Planejamento Estratégico deve responder as seguintes questões: Onde queremos chegar? O que fazer? Como? Quando? Quanto? Para quem? Por quê? Por quem? Onde?

A adoção de um bom planejamento estratégica permite que a empresa tenha maior agilidade nas tomadas de decisões; melhor conhecimento dos seus concorrentes; melhor comunicação entre os funcionários, desenvolvimento de uma Cultura Organizacional; maior capacitação gerencial; Consciência coletiva, motivação e comprometimento dos envolvidos; maior capacidade e rapidez de adaptação; visão de conjunto.

Vejamos o ciclo da visão estratégica onde são apresentados os objetivos, financeiros, de processo, aprendizado e crescimento assim como de atendimento e visão para o cliente.

Figura 2 – Fluxo da Visão e Estratégia



Fonte: <http://www.gp4us.com.br/administracao-estrategica/>

O Planejamento tático aborda cada uma das unidades de trabalho ou de custo separadamente, focando em um prazo médio e conteúdo menos genérico que o estratégico.

O planejamento tático tem por objetivo otimizar determinada área e não a organização como um todo, isto é, trabalha em decompor os objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico. Nele são desenvolvidos os níveis organizacionais inferiores (gerencial ou departamental), tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a realização dos objetivos estratégicos previamente fixados.

Outro aspecto levantado por refere-se a que “o planejamento tático é desenvolvido em níveis organizacional inferiores, tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos disponíveis para a consecução dos objetivos

previamente fixados, segundo uma estratégia predeterminada, bem como as políticas orientativas para o processo decisório da empresa” (Oliveira, 2003, p. 48).

Durante o planejamento tácito serão criados os planos específicos, direcionados às diversas áreas da companhia, como publicidade e propaganda, produção, gestão de pessoas, atreladas aos objetivos macro ou globais.

O Plano operacional, por sua vez, em regra é aplicado sobre um determinado produto ou serviço. Nele são definidos os meios pelos quais a empresa busca os objetivos de seu plano estratégico, sendo realizado de forma detalhada para que os gestores (do nível operacional) da empresa possam se orientar para a execução de suas atividades.

É possível afirmar que o planejamento é um processo conjunto e interdisciplinar no qual toda a equipe gerencial deve estar envolvida, desde o alto escalão com as decisões estratégicas até o corpo técnico operacional que se encarregará da execução das diretrizes e objetivos estabelecidos para o melhor desempenho e desenvolvimento da companhia.

Uma das ferramentas existentes e de uso nesse processo é a análise SWOT, que ajuda a mapear todas as Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças. A análise SWOT é uma boa forma de pensar constantemente no cenário e nas variáveis internas e externas que influenciam o negócio.

Figura 3 – Quadro análise SWOT



Para Oliveira: “um processo administrativo para se estabelecer a melhor direção a ser seguida pela empresa, visando ao otimizado grau de fatores externos – não controláveis – e atuando de forma inovadora e diferenciada”. (2004, p. 34)

Uma adequada tomada de decisão é influenciada por diversos fatores, porém sem sombra de dúvidas a análise das demonstrações financeiras, fluxo de caixa e mercadológica são essenciais para a obtenção de bons resultados.

A tomada de decisões gerenciais pode ser influenciada pelas demonstrações contábeis, que têm a função de elucidar os desempenhos contábil, financeiro e gerencial da empresa, com perspectivas de análises futuras, uma vez que as demonstrações financeiras são preparadas por meio dos princípios contábeis legais e desenvolvidas com dados e informações históricas. (BAZZI, 2015)

Ao passo que José Carlos Franco de Abreu Filho e outros descrevem que o levantamento do fluxo de caixa de uma empresa é a base principal para a sua avaliação e projeção adequadas. (ABREU, SOUZA, GONÇALVES, 2008)

Rodrigues e Gomes (2014) relatam a importância do orçamento de caixa, que traduz a expectativa dos gestores quanto as entradas e saídas de numerário para um determinado período de tempo, em função das atividades planejadas. Trata-se de um instrumento da maior importância na gestão dos negócios de qualquer empresa, por traduzir a política financeira a ser posta em prática pelos administradores no futuro.

Por outro lado temos a questão relacionada ao capital humano, responsável pela análise, planejamento e tomada das decisões, sejam elas estratégicas, táticas ou operacionais.

O capital intelectual empregado transforma-se em uma ferramenta importante para a qualificação dos administradores das empresas.

Para que isso seja possível, o melhor meio de desenvolvimentos, com redução dos riscos se dá pelo treinamento.

Para Lacombe o treinamento é:

[...] processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada através do qual as pessoas aprendem conhecimentos, habilidade e competências em função de objetivos definidos. Treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente e desenvolvimento de habilidades e competências. (LACOMBE 2004, p.307)

O treinamento através do *game* busca desenvolver mudanças comportamentais nos indivíduos envolvidos em funções de gestão para que os objetivos da organização sejam atendidos de forma expressa e sinérgica já que o mercado sofre mutações rápidas requerendo respostas rápidas dos envolvidos.

Araújo define treinamento como:

[...] a adaptação das pessoas aos hábitos e costumes da empresa; tornar as pessoas inovadoras e comprometidas com o sucesso da organização; adequação das pessoas as novas realidades organizacionais; desfrutar da capacidade humana em aprender continuamente; capacitar pessoas para atuar além de suas funções atuais; proporcionar troca mútua de conhecimento e reduzir custos na busca de objetivos empresariais. (2006, p.97-99):

[...] podemos dizer que escolhemos uma técnica por meio da qual acreditamos que o seu processo de aprendizagem será facilitado. Partimos da certeza que nós, seres humanos, somos distintos e que isto não pode ser ignorado. Contudo, é importante que você compreenda que não existem técnicas melhores ou piores, e sim técnicas mais ou menos adequadas, conforme os objetivos que pretende atingir. (TACHIZAWA; FERREIRA; FORTUNA, 2001, citados por ARAÚJO, 2006, p. 95)

O desenvolvimento da organização pode ser assim conceituado:

[...] complexa estratégia educacional, baseada na experiência, que emprega os meios mais amplos possíveis de comportamento, e que tem por finalidade mudar crenças, atitudes, os valores e estrutura das organizações, de modo que elas possam se adaptar melhor aos novos mercados, tecnologias e desafios e ao próprio ritmo vertiginoso de mudança. (BENNIS citado por LACOMBE, 2005, p. 328)

Para Chiavenato (2006, p.198) “o desenvolvimento organizacional permite as pessoas aprender com as próprias experiências e solidificar ou congelar novas aprendizagens e a responder perguntas que rodeiam a cabeça das pessoas.” Estes são importantíssimos para que a própria organização seja capaz de “criar, adquirir e transferir conhecimento, bem como modificar seu comportamento para refletir novos conhecimentos e discernimentos. Estas organizações tendem a possuir grande capacidade de adaptação ao ambiente externo. Nesse tipo de organização, as pessoas estão empenhadas na identificação e solução de problemas e oportunidades,

proporcionando à organização capacidade de experimentar a de melhorar continuamente seus resultados” (LACOMBE, 2004, p.227)

A educação empresarial:

Enfoca as habilidades de relacionamento, vivências e competências pessoais, profissionais e funcionais necessárias à saúde das relações interpessoais no trabalho entre intragrupos que trabalham juntos num mesmo ambiente e organização, com a mesma missão, valores metas [...] A educação enfoca o desenvolvimento das competências humanas e das relações comportamentais, pois trata da troca, do compartilhar, do saber viver e conviver com os outros, pelo conhecimento adquirido de vivências significativas, formando um acervo para enfrentar novas situações de trabalho, novos papéis de liderança, de gestão e de trabalhador. (DATNER, 2006, p. 16)

Goldschmidt diz que:

O jogo de empresa nada mais é que um exercício sequencial de tomada de decisão, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas. Representa, na realidade uma simulação no seu ponto mais amplo, pois as pessoas simulam o comportamento de dirigente ou tomadores de decisões de determinada empresa [...] (GOLDSCHMIDT, 1977, p. 43)

O referido game serve como uma ótima ferramenta de simulação e aprendizado aos alunos, demonstrando de forma muito didática como importantes tomadas de decisões são realizadas e quais os seus reflexos na atividade da empresa.

A seguir serão apresentadas as experiências absorvidas na disciplina, por meio de uma análise da decisão estratégica, planejamento e atitudes realizadas pela “Equipe 2” no decorrer dos 8 períodos do game, sempre vinculando ao efetivo resultado obtido para a empresa.

3. METODOLOGIA

A metodologia adotada consiste em analisar, com base nos demonstrativos financeiros, os resultados obtidos pelas decisões estratégicas, táticas e operacionais que foram implantadas em cada um dos períodos, pela Equipe 2, relatando o desenvolvimento financeiro e operacional da empresa. Além destas análises, também foram observadas as evoluções nos resultados da Empresa frente as demais equipes.

Os grupos iniciam as operações de forma semelhante, ficando o resultado atrelado ao desempenho de cada participante, sendo que o jogo evolui em etapas:

Preparação e definição da estratégia

Apresentação do jogo e do modelo do negócio, a fim de traçar as estratégias de negócio para a empresa.

Desenho do Planejamento

Elaboração do planejamento em três fases: diagnóstico, macro estratégia e estratégias funcionais. Projeta a empresa para oito períodos de operação, avaliando o retorno potencial sobre a estratégia definida.

Implementação

Implementação da estratégia e planejamento, em períodos sucessivos de decisões e resultados considerando os relatórios de resultados, as notícias disponíveis e promovendo os ajustes/adaptações necessários.

Avaliação

Ao final das 8 rodadas de simulação, a avaliação qualitativa do desempenho permite compreender os conceitos envolvidos, os acertos e os erros de estratégia, planejamento e implementação adotados pela Equipe. A avaliação quantitativa dos resultados apresenta a pontuação e ranking das empresas.

Antes de abordarmos os resultados e procedermos com as análises críticas quanto as estratégias, planejamento, objetivos e ações praticadas pela Equipe

passaremos inicialmente um rápido resumo dos cenários competitivo e mercadológico no qual o jogo foi realizado. Adicionalmente abordaremos algumas das variáveis de decisão e qual o nível de sua importância para cada uma das decisões adotadas.

Análise do ambiente competitivo

O game foi desenvolvido com o objetivo de proporcionar aos participantes uma experiência na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios, assim como na tomada de decisões gerenciais, sob condições que permitam sua análise e discussão, englobando uma gama de comércio composta por fabricantes de computadores e empresas do setor tecnológico.

Os produtos

De acordo com o manual do business game o computador é um produto comum, já consolidado no mercado e de demanda estável. O notebook é um produto mais sofisticado, cujo crescimento ainda é recente, bastante atraente ao ambiente corporativo, devido às suas configurações robustas, qualidade e funcionalidade. É um mercado em franca expansão, com expectativa de demanda significativamente crescente. Já o servidor é um produto bem aceito, apesar de seu pouco tempo de mercado em comparação com os demais produtos oferecidos. A expectativa atual é que este produto sofra um acréscimo em um futuro próximo e entre em franca expansão em sua demanda.

A empresa e seus clientes e fornecedores

Cada empresa dispõe de capital inicial de cerca de R\$ 5 milhões e atuação de quatro anos no mercado.

O mercado possui dois tipos de compradores: o cliente habitual - fiel à marca, que possui grande frequência de compra e satisfação com o produto, bem como o cliente volúvel - que analisa todas as alternativas de mercado viáveis e é extremamente exigente em sua compra. Existe uma tendência de cerca de 30% dos compradores habituais se transformarem em volúveis.

O comprador volúvel avalia todos os produtos que atendem aos critérios de suas necessidades: preço, qualidade e disponibilidade. Promoções e maior disponibilidade no mercado também influenciam em sua decisão. A falta de produtos também pode interferir na decisão do cliente, pois o consumidor possui a tendência de procurar por alternativas diferentes, ao invés de permanecer esperando pelo produto em falta.

Tomadas de decisões

O jogo possui uma ficha onde devem ser imputados os dados referentes as decisões definidas pela equipe, considerando uma série de quesitos. Vejamos o quadro abaixo, demonstrativo, dos quesitos que deverão ser objeto de estudo e definição por cada uma das equipes no decorrer das rodas de negociação. Vejamos um exemplo:

Figura 4 – Quadro de decisões

Decisões dos Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação Tecnológica	Unidades a Produzir
Computador	\$ 1.500,00	\$ 100.000,00	\$ 0,00	430
Notebook	\$ 2.800,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00	190
Servidor	\$ 5.000,00	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	40

Decisões da Empresa			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Benefícios aos Trabalhadores	Participação dos Trabalhadores nos Lucros
300	\$ 800,00	\$ 0,00	0,00 %
Capacidade Fabril	Empréstimo	Aplicação	Dividendos
900	\$ 0,00	\$ 600.000,00	\$ 500.000,00

Fonte: Manual do Jogo de Simulação (Jogos de negócios - ISAE/FGV)

Observa-se que as decisões foram segregadas em duas frentes: A primeira relacionada diretamente ao produto (Decisões dos Produtos) a qual envolve a definição dos preços de venda, dispêndios com Promoção e Propaganda, Inovação

Tecnológica e número de unidades a serem produzidas. A segunda, por sua vez, trata das decisões de âmbito geral da empresa (Decisões da Empresa), envolvendo o número de funcionários, salário médio mensal, benefícios aos trabalhadores, participações dos trabalhadores nos lucros, capacidade fabril, empréstimos, aplicações e dividendos.

Sensibilidade das Decisões:

Cada um dos investimentos realizados afeta de certa forma o resultado de produção e comercialização dos produtos.

De acordo com o simulador, temos o seguinte nível de sensibilidade para cada um dos produtos de acordo com o seu investimento. Vejamos:

Figura 5 – Quadro de Sensibilidade

Sensibilidade das Decisões				
Sensibilidade	Preço	Propaganda	Inovação	RH (pessoas)
Computador	XXX	XX	X	XXX
Notebook	XX	XX	XX	
Servidor	X	XX	XXX	

Simbologia	
X	Importante
XX	Muito importante
XXX	Muitíssimo importante

Fonte: Manual do Jogo de Simulação (Jogos de negócios - ISAE/FGV)

Observa-se que o mercado de computadores é muito mais influenciado pelo preço do que por sua inovação, ao passo que os servidores são extremamente influenciados por investimentos de inovação.

O investimento em propaganda é importante para todos os produtos, o mesmo acontece com os investimentos em pessoas (recursos humanos) que são grandes influenciadores na sensibilidade da decisão.

Para que uma empresa seja a vencedora é necessária uma tomada de decisão consistente, sendo que cada uma das empresas será avaliada de acordo com o resultado de seus objetivos.

Os objetivos foram divididos em 4 grandes grupos, sendo:

- 1) **Preço da Ação** – Valor de cada ação da empresa no fim do último mês de simulação. O preço é definido pelo patrimônio líquido, crescimento e estabilidade do lucro, assim como pela política de dividendos da empresa.
- 2) **Capital Circulante Líquido** – Diferença entre o Ativo Circulante (Caixa + Aplicações Financeiras + Estoque dos Produtos) e o Passivo Circulante (Empréstimos Financeiros + Crédito Rotativo).
- 3) **Receita de Vendas** – Somatório da receita advinda de todas as vendas de todos os produtos oferecidos pela fábrica. A receita dos produtos é feita pela multiplicação entre a quantidade de produtos vendidos pelo valor unitário de venda do produto.
- 4) **Lucro Total** – Somatório de todo o lucro obtido durante toda a simulação. Soma-se o lucro líquido acumulado pela diretoria durante a simulação, obtendo-se então o lucro total.

Serão atribuídos aos objetivos acima dez pontos, que funcionarão como pesos. Cada um dos objetivos deve ter entre o mínimo de 1 ponto e o máximo de 5 pontos atribuídos. Sendo que quanto mais pontos forem atribuídos a um objetivo, mais importante este será considerado pela empresa e maior peso este terá no somatório final dos pontos no ranking

No quadro abaixo, apresentamos um exemplo de como são apresentados os objetivos, os pesos atribuíveis e quais os critérios utilizados na avaliação quantitativa (Ranking) do desempenho das empresas.

Figura 6 – Quadro de Objetivos e Metas

Objetivo	Pesos atribuídos	Número de Ordem	Pontos
Preço da Ação	3	8	24
Capital Circulante Líquido	1	3	3
Receita de Vendas	1	6	6
Lucro Total	5	7	35
Pontos Totais			68

Fonte: Elaborado pelo Autor

Observe que multiplicamos o número de ordem pelo peso atribuído ao objetivo para se chegar ao resultado do período. E estes valores serão somados para todas as metas. Ressalta-se que esta definição estratégica pode ser realizada no 1 mês e ao término do 4 mês.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1. INÍCIO DA SIMULAÇÃO – MÊS 0

Antes de entrarmos propriamente nos dados da empresa, faz-se necessário destacar que na primeira tomada de decisões, alguns importantes pontos foram levados em consideração para as definições de estratégia e planejamento.

O primeiro ponto de análise foi a distribuição de tarefas e funções a cada membro da equipe, Como a Equipe 2 era formada por 4 alunos, foi importante definir as principais funções de cada membro, (financeira, fluxo de caixa, análise de mercado, análise de resultado (lucro, faturamento, valor da ação, crescimento do ativo líquido). Importante destacar que, apesar de segregadas as funções, todas as decisões eram discutidas em colegiado antes de serem transcritas para o programa.

A definição da estratégia também foi um importante tópico de discussão. Um dos membros inicialmente estava propício a adotar a estratégia do menor custo, porém os outros 3 membros da empresa, após argumentações quanto ao mercado e conhecimentos técnicos prévios, demonstraram a vantagem de se trabalhar com uma estratégia voltada para a diferenciação do produto.

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

Baseado nesta estratégia, observa-se que os pesos atribuídos aos objetivos de Valor da Ação no Mercado e Lucro Líquido do Exercício Acumulado representam maior relevância para fins de pontuação.

A seguir apresentamos o quadro resumo do cenário geral da empresa:

BALANÇO PATRIMONIAL

Ativo

Caixa:	147.604
Aplicações Financeiras:	600.000

Estoques

Computador	70.150
Notebook	13.600
Servidor	6.200
Imobilizado:	4.500.000

TOTAL**5.337.554****Passivo**

Empréstimos:	0
Crédito Rotativo:	0

Patrimônio Líquido

Capital Social:	5.000.000
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.554

TOTAL**5.337.554****CONTA CAIXA****SALDO INICIAL****117.434**

(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000
(-) Pagamento de Empréstimos:	0
(-) 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
(+) Outras Receitas:	0

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
(-) Outras Despesas:	0
SALDO FINAL ANTES	747.604
(+) Empréstimo:	0
(+) Crédito Rotativo:	0
(-) Aplicação:	600.000
SALDO FINAL	147.604

CONTA LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS

Resultados Anteriores Acumulados:	700.984
(+) Lucro Líquido do Exercício:	136.570
(-) Participação nos Lucros:	0
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000
Resultado Acumulado Atual:	337.554

DRE

(+) Receita de Vendas:	1.370.400
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100
LUCRO BRUTO:	435.300
(-) 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
(-) Depreciação:	36.000
(-) Informações e Pesquisas:	0
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0
LUCRO OPERACIONAL:	177.100
(+) Receita Financeira:	18.000
(-) Despesa Financeira:	0
(+) Outras Receitas:	0
(-) Outras Despesas:	0
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	195.100
(-) Imposto de Renda:	58.530
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	136.570

O mês 0 representa a condição inicial da simulação do jogo, mês em que todas as empresas participantes partem das mesmas condições nos diversos parâmetros de avaliação, com a mesmas condições financeira, possuindo as mesmas participações de mercado relativa aos demais competidores.

Importante ressaltar que todas as Equipes saem com os mesmos números e a partir destas informações as Equipes passara a fase de Tomada de Decisão, a qual será analisada a seguir para cada um dos 8 períodos realizados.

4.2. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 1

4.2.1. Tomada De Decisão - Mês 1

Sendo o primeiro mês, e sem a certeza de como o mercado iria responder em relação às práticas de preço e investimento, a Equipe 2 adotou as seguintes decisões em relação a empresa.

DECISÕES POR PRODUTO

Computador	Mês 0	Mês 1
Preço de Venda	1.500	1.476
Promoção e Propaganda	100.000	10.100
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	430	320

Notebook

Preço de Venda	2.800	2.800
Promoção e Propaganda	50.000	30.100
Inovação e Tecnologia	0	20.200
Unidades a Produzir	190	205

Servidor

Preço de Venda	5.000	6.000
Promoção e Propaganda	20.000	20.100

Inovação e Tecnologia	10.000	50.200
Unidades a Produzir	40	55

DECISÕES DA EMPRESA

Núm. de Trabalhadores	300	290
Salário Médio Mensal	800	810
Benefícios aos Trabalhadores	0	100
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0	3
Capacidade Fabril	900	900
Empréstimo	0	0
Aplicação	600.000	0
Dividendos	500.000	120.000

*Para fins de efeito comparativo, sempre manteremos a decisão adotada no período anterior.

Observa-se que a Equipe decidiu por priorizar a venda de servidores e computadores, uma vez que, de acordo com as análises prévias realizadas, apresentavam as melhores margens.

Desta forma, houve um investimento maior em inovação, principalmente para os notebooks e servidores, se comparados os cenários.

4.2.2. Análise Dos Resultados - Mês 1

Os investimentos realizados, permitiram a adoção de uma política de aumento de preço em virtude da diferenciação. Como pode ser observado, o preço foi majorado e mesmo assim a Equipe 2 obteve crescimento na parcela de mercado.

MARKET SHARE DO SERVIDOR

Servidor	Mês 0		Mês 1	
	Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)	Preço (R\$)
E1_Dream Team	5.000,00	12,50	4.750,00	12,90
E2_GFCA 13 Curitiba	5.000,00	12,50	5.999,90	12,90
E3_GFCA 13 Curitiba	5.000,00	12,50	4.990,00	12,90
E4_GFCA 13 Curitiba	5.000,00	12,50	4.900,00	14,39
E5_GFCA 13 Curitiba	5.000,00	12,50	6.000,00	8,44
E6_GFCA 13 Curitiba	5.000,00	12,50	5.000,00	14,39
E7_Equipe Azul	5.000,00	12,50	6.500,00	11,66
E8_Skynet Technologies SA	5.000,00	12,50	6.000,00	12,41

Ao final da primeira rodada a empresa obteve os seguintes resultados.

RESULTADO DA RODADA

Mês: 1

Valor da Ação no Mercado (\$)

23,09

Peso	3,00
Núm. de Ordem	7.93
Núm. de Pontos	23.81

Capital Circulante Líquido

844.307,45

Peso	1,00
Núm. de Ordem	5.85
Núm. de Pontos	5.85

Receita de Vendas

1.189.356,90

Peso	1,00
Núm. de Ordem	5.29
Núm. de Pontos	5.29

Lucro Líquido do Exercício Acumulado

130.004,05

Peso	5,00
Núm. de Ordem	8.00
Núm. de Pontos	40.00

Total de Pontos	74.96
Colocação no Período	1.00

Tem-se que as decisões adotadas pela Companhia se fizeram adequadas, visto que a Equipe 2 ficou em primeiro lugar no ranking, obtendo o maior número de ordem para o lucro líquido e o segundo para o valor das ações de mercado.

4.2.3. News - Mês 1

Outro importante fator de decisão nas rodadas se refere a interpretação e análise das notícias, as quais são adicionadas a cada rodada. Neste *report* incluiremos apenas aquelas que de fato interferiram na tomada de decisões por parte da equipe.

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.

(Fonte: <http://www.simulationportal.com>)

4.3. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 2

4.3.1. Tomada De Decisão - Mês 2

Folha de decisão para o segundo mês foi muito semelhante a do primeiro mês, mantendo os investimentos em inovação e tecnologia, promoção e propaganda.

DECISÕES POR PRODUTO

Computador	Mês: 1	Mês: 2
Preço de Venda	1.476	1.425
Promoção e Propaganda	10.100	15.100

Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	320	300

Notebook

Preço de Venda	2.800	2.850
Promoção e Propaganda	30.100	35.100
Inovação e Tecnologia	20.200	20.200
Unidades a Produzir	205	190

Servidor

Preço de Venda	6.000	6.100
Promoção e Propaganda	20.100	20.100
Inovação e Tecnologia	50.200	40.200
Unidades a Produzir	55	70

DECISÕES DA EMPRESA

Mês: 1 mês: 2

Núm. de Trabalhadores	290	300
Salário Médio Mensal	810	880
Benefícios aos Trabalhadores	100	100
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	3	3
Capacidade Fabril	900	950
Empréstimo	0	0
Aplicação	0	200.000
Dividendos	120.000	60.000

Na intenção de melhorar a qualidade de seus produtos, com base no quadro de análise de sensibilidade e na notícia de uma eventual greve dada pelo News 2, a Companhia optou por realizar um aumento na base salarial de 810 para 880, mantendo o benefício e a participação dos lucros, já oferecidas no primeiro mês.

A política de preço se manteve, sem grandes alterações. Porém, buscando a elevação de seus estoques, em razão de uma melhora do mercado que se aproximava a Companhia realizou investimentos na ampliação de sua capacidade fabril, subindo de 900 para 950.

4.3.2. Análise Dos Resultados - Mês 2

O resultado das decisões tomadas nesta rodada acarretou, apesar do aumento de receita, em uma redução do fluxo de caixa da empresa e em um aumento considerável do volume de estoques de notebooks e servidores.

FLUXO DE CAIXA	Mês: 1	Mês: 2
SALDO INICIAL	147.604	638.253
(+) Devolução de Aplicação:	600.000	0
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0
NOVO SALDO	747.604	638.253
TOTAL DE ENTRADAS	1.189.357	1.222.727
(+) Receita de Vendas:	1.189.357	1.216.727
(+) Receita Financeira:	0	6.000
(+) Outras Receitas:	0	0
TOTAL DE SAÍDAS	1.298.707	1.531.472
(-) Custo de Produtos Produzidos:	892.700	933.000
(-) Promoção e Propaganda:	60.300	70.300
(-) Inovação e Tecnologia:	70.400	60.400
(-) Despesas Adicionais:	0	10.000
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	0
(-) Custo com Hora Extra:	3.341	0
(-) Aluguel de Máquinas:	0	0
(-) Estocagem:	28.000	33.800
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000	286.000
(-) Informações e Pesquisas:	0	0
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	29.000	30.000
(-) Despesa Financeira:	0	0
(-) Imposto de Renda:	55.716	45.328
(-) Participação nos Lucros:	3.250	2.644
(-) Dividendos Distribuídos:	120.000	60.000
(-) Outras Despesas:	0	0
SALDO FINAL ANTES	638.253	329.507
(+) Empréstimo:	0	0
(+) Crédito Rotativo:	0	0
(-) Aplicação:	0	200.000
SALDO FINAL	638.253	129.507

CONTROLE DE ESTOQUES**Mês: 1****Mês: 2****Estoque Inicial**

Computador	61,00	73,00
Notebook	8,00	62,00
Servidor	2,00	5,00

Volume Produzido

Computador	320,00	300,00
Notebook	205,00	190,00
Servidor	55,00	70,00

Volume de Vendas

Computador	308,00	329,00
Notebook	151,00	149,00
Servidor	52,00	53,00

Vendas Perdidas

Computador	0,00	0,00
Notebook	0,00	0,00
Servidor	0,00	0,00

Estoque Final

Computador	73,00	44,00
Notebook	62,00	103,00
Servidor	5,00	22,00

De toda a forma o resultado do período foi satisfatório.

RESULTADO DA RODADA**Mês: 1****Mês: 2****Valor da Ação no Mercado (\$)****23,09****23,47**

Peso	3,00	3,00
Núm. de Ordem	7.93	8.00
Núm. de Pontos	23.81	24.00

Capital Circulante Líquido**844.307****637.429**

Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	5.85	4.08
Núm. de Pontos	5.85	4.08

Receita de Vendas**1.189.357****1.216.727**

Peso	1,00	1,00
------	------	------

Núm. de Ordem	5.29	6.33
Núm. de Pontos	5.29	6.33

Lucro Líquido Do Exercício

Acumulado	130.004	235.770
Peso	5,00	5,00
Núm. de Ordem	8.00	7.95
Núm. de Pontos	40.00	39.76
Total de Pontos	74.96	74.18
Colocação no Período	1.00	2.00

Com a política adota a empresa se manteve à frente nos principais objetivos traçados pela companhia (Valor da ação e Lucro líquido do Exercício). Porém, apesar de manter uma elevada pontuação ficou em segundo lugar na rodada.

4.4. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 3

4.4.1. Tomada De Decisão - Mês 3

Folha de decisão para o terceiro mês foi muito semelhante aos anteriores, mantendo os investimentos em inovação e propaganda e garantindo um nível de aplicação e distribuição de dividendos a seus acionistas.

DECISÕES POR PRODUTO

Computador	Mês: 2	Mês: 3
Preço de Venda	1.425	1.425
Promoção e Propaganda	15.100	15.100
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	300	450

Notebook

Preço de Venda	2.850	2.770
Promoção e Propaganda	35.100	40.100

Inovação e Tecnologia	20.200	20.200
Unidades a Produzir	190	160

Servidor

Preço de Venda	6.100	6.300
Promoção e Propaganda	20.100	25.100
Inovação e Tecnologia	40.200	40.200
Unidades a Produzir	70	70

DECISÕES DA EMPRESA

Mês: 2

Mês: 3

Núm. de Trabalhadores	300	320
Salário Médio Mensal	880	880
Benefícios aos Trabalhadores	100	100
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	3	3
Capacidade Fabril	950	950
Empréstimo	0	0
Aplicação	200.000	200.000
Dividendos	60.000	40.000

4.4.2. Análise Dos Resultados - Mês 3

A estratégia adotada, no período 2, de elevar os estoques se fez vencedora, visto que o mercado realmente reagiu e permitiu a venda da totalidade dos elevados estoques produzidos na rodada anterior.

CONTROLE DE ESTOQUE

Mês: 2

Mês: 3

Estoque Inicial

Computador	73,00	44,00
Notebook	62,00	103,00
Servidor	5,00	22,00

Volume Produzido

Computador	300,00	450,00
Notebook	190,00	160,00
Servidor	70,00	70,00

Volume de Vendas

Computador	329,00	494,00
------------	--------	--------

Notebook	149,00	263,00
Servidor	53,00	92,00

Vendas Perdidas

Computador	0,00	0,00
Notebook	0,00	0,00
Servidor	0,00	0,00

Estoque Final

Computador	44,00	0,00
Notebook	103,00	0,00
Servidor	22,00	0,00

Porém, neste período acredita-se que foi realizado o primeiro erro estratégico, ao voltar uma grande parte do esforço de produção para computadores, que por mais que tenha sido vitorioso a curto prazo, o produto apresenta baixa rentabilidade e prejudicou o aumento de produção de servidores e notebooks.

Ao final desta rodada a Equipe conseguiu sua maior pontuação no jogo, totalizando 76,14 pontos.

RESULTADO DA RODADA**Mês: 2****Mês: 3****Valor da Ação no Mercado (\$)****23,47****25,79**

Peso	3,00	3,00
Núm. de Ordem	8.00	8.00
Núm. de Pontos	24.00	24.00

Capital Circulante Líquido**637.429****890.606**

Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	4.08	4.58
Núm. de Pontos	4.08	4.58

Receita de Vendas**1.216.727****2.011.975**

Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	6.33	8.00
Núm. de Pontos	6.33	8.00

Lucro Líquido do Exercício**Acumulado****235.770****536.464**

Peso	5,00	5,00
Núm. de Ordem	7.95	7.91

Núm. de Pontos	39.76	39.55
Total de Pontos	74.18	76.14
Colocação no Período	2.00	2.00

Novamente a estratégia se manteve vencedora, tendo ficado com a maior posição em valor de ações, receita de vendas e a segunda melhor posição no lucro líquido. Apesar do excelente resultado a Equipe 2 ficou em segundo lugar no período.

4.4.3. News - Mês 3

Adicionalmente, neste período foram vinculadas novas notícia a respeito do mercado.

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.

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.

(Fonte: <http://www.simulationportal.com>)

4.5. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 4

4.5.1. Tomada De Decisão - Mês 4

Uma vez que a estratégia estava sendo vencedora, a companhia optou por manter os níveis de investimento, porém voltando adequadamente seus esforços para a estratégia de produção de notebooks e servidores.

DECISÕES POR PRODUTO

Computador	Mês: 3	Mês: 4
Preço de Venda	1.425	1.600
Promoção e Propaganda	15.100	10.100
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	450	400

Notebook

Preço de Venda	2.770	3.050
Promoção e Propaganda	40.100	30.100
Inovação e Tecnologia	20.200	20.200
Unidades a Produzir	160	230

Servidor

Preço de Venda	6.300	6.800
Promoção e Propaganda	25.100	25.100
Inovação e Tecnologia	40.200	40.200
Unidades a Produzir	70	90

DECISÕES DA EMPRESA

	Mês: 3	Mês: 4
Núm. de Trabalhadores	320	330
Salário Médio Mensal	880	940
Benefícios aos Trabalhadores	100	120
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	3	5
Capacidade Fabril	950	950
Empréstimo	0	0
Aplicação	200.000	0
Dividendos	40.000	40.000

Observa-se que baseado na possível notícia de greve a Empresa antecipou-se e elevou novamente os salários já nesta rodada, subindo o valor salarial médio mensal de 880 para 940, os benefícios de 100 para 120 e o percentual de participação nos lucros de 3% para 5%.

Com base na oportunidade de crescimento da capacidade produtiva e ganho de mercado a baixo custo, a companhia realizou o lance de compra da fábrica no valor de R\$ 301.000,00.

4.5.2. ANÁLISE DOS RESULTADOS - MÊS 4

A empresa sagrou-se vitoriosa na estratégia de aquisição da empresa que fora a leilão. Vejamos os lances praticados:

RESULTADO DO LEILÃO

Empresa	Lance (R\$)	Vencedor?
E1_Dream Team		Não
E2_GFCA 13 Curitiba	301.000	Sim
E3_GFCA 13 Curitiba	260.000	Não
E4_GFCA 13 Curitiba	200.000	Não
E5_GFCA 13 Curitiba		Não
E6_GFCA 13 Curitiba		Não
E7_Equipe Azul		Não
E8_Skynet Technologies AS		Não

Este investimento, gerou um pequeno efeito no fluxo de caixa da empresa conforme pode ser visto a seguir.

FLUXO DE CAIXA	Mês: 3	Mês: 4
SALDO INICIAL	129.507	690.606
(+) Devolução de Aplicação:	200.000	200.000
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0
NOVO SALDO	329.507	890.606
TOTAL DE ENTRADAS	2.017.975	1.953.468
(+) Receita de Vendas:	2.011.975	1.953.468

(+) Receita Financeira:	6.000	0
(+) Outras Receitas:	0	0
TOTAL DE SAIDAS	1.456.876	2.030.454
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.059.000	1.236.750
(-) Promoção e Propaganda:	80.300	65.300
(-) Inovação e Tecnologia:	60.400	60.400
(-) Despesas Adicionais:	0	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	0
(-) Custo com Hora Extra:	4.290	28.905
(-) Aluguel de Máquinas:	0	66.500
(-) Estocagem:	0	0
(-) Reinvestimento em Máquinas:	38.000	339.000
(-) Informações e Pesquisas:	6.500	21.000
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	32.000	39.600
(-) Despesa Financeira:	0	0
(-) Imposto de Renda:	128.869	119.104
(-) Participação nos Lucros:	7.517	13.895
(-) Dividendos Distribuídos:	40.000	40.000
(-) Outras Despesas:	0	0
SALDO FINAL ANTES	890.606	813.620
(+) Empréstimo:	0	0
(+) Crédito Rotativo:	0	0
(-) Aplicação:	200.000	0
SALDO FINAL	690.606	813.620

Os resultados da rodada foram novamente favoráveis a Companhia, tendo ficado com a maior posição em valor de ações e lucro líquido do exercício acumulado. Nesta rodada a Equipe 2 ficou em primeiro lugar.

RESULTADO DA RODADA**Mês: 3****Mês: 4****Valor da Ação no Mercado (\$)****25,79****28,36**

Peso	3,00	3,00
Núm. de Ordem	8.00	8.00
Núm. de Pontos	24.00	24.00

Capital Circulante Líquido**890.606****813.620**

Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	4.58	3.48
Núm. de Pontos	4.58	3.48

Receita de Vendas	2.011.975	1.953.468
Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	8.00	7.18
Núm. de Pontos	8.00	7.18

Lucro Líquido do Exercício Acumulado	536.464	814.373
Peso	5,00	5,00
Núm. de Ordem	7.91	8.00
Núm. de Pontos	39.55	40.00

Total de Pontos	76.14	74.67
Colocação no Período	2.00	1.00

Vajamos a evolução do balanço patrimonial acumulado após quarto períodos.

BALANÇO

PATRIMONIAL

Mês: 0

Mês: 1

Mês: 2

Mês: 3

Mês: 4

Ativo

Caixa:	147.604	638.253	129.507	690.606	813.620
Aplicações Financeiras:	600.000	0	200.000	200.000	0

Estoques

Computador	70.150	84.321	52.419	0	0
Notebook	13.600	106.117	183.161	0	0
Servidor	6.200	15.616	72.341	0	0
Imobilizado:	4.500.000	4.500.000	4.750.000	4.750.000	5.051.000
TOTAL	5.337.554	5.344.307	5.387.429	5.640.606	5.864.620

Passivo

Empréstimos:	0	0	0	0	0
Crédito Rotativo:	0	0	0	0	0

Patrimônio Líquido

Capital Social:	5.000.000	5.337.554	5.337.554	5.337.554	5.337.554
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.554	6.754	49.875	303.053	527.066
TOTAL	5.337.554	5.344.307	5.387.429	5.640.606	5.864.620

Observa-se que a o valor patrimonial da companhia cresce de forma consistente ao decorre das rodadas.

4.5.3. News - Mês 4

Adicionalmente, neste período foram vinculadas novas notícias a respeito do mercado.

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.

Avisos da Coordenação/Árbitro

1. Resultado do Leilão: os lances e o vencedor do Leilão da Fábrica são apresentados na aba Outras Informações. 2. Na Folha de Decisões do Mês 5 (maio) serão solicitados os pesos dos objetivos (Valor da Ação; Capital Circulante Líquido; Receita de Vendas; Lucro Total) que serão usados na avaliação da performance da empresa em todos os meses do segundo quadrimestre.

(Fonte: <http://www.simulationportal.com>)

4.6. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 5

4.6.1. Tomada De Decisão - Mês 5

Com a evolução dos resultados e melhoria do fluxo de caixa, a empresa investiu ainda mais em inovação tecnológica, promoções e propaganda de seus produtos, mantendo o foco nos notebooks e servidores.

DECISÕES POR PRODUTO**Computador**

Mês: 4

Mês: 5

Preço de Venda	1.600	1.650
Promoção e Propaganda	10.100	15.100
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	400	400

Notebook

Preço de Venda	3.050	3.150
Promoção e Propaganda	30.100	40.100
Inovação e Tecnologia	20.200	25.200
Unidades a Produzir	230	250

Servidor

Preço de Venda	6.800	6.900
Promoção e Propaganda	25.100	35.100
Inovação e Tecnologia	40.200	50.200
Unidades a Produzir	90	110

DECISÕES DA EMPRESA

Mês: 4

Mês: 5

Núm. de Trabalhadores	330	420
Salário Médio Mensal	940	940
Benefícios aos Trabalhadores	120	120
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	5	5
Capacidade Fabril	950	950
Empréstimo	0	0
Aplicação	0	300.000
Dividendos	40.000	50.000

Observa-se que a empresa, mesmo ciente da possibilidade de um período de greve optou por não reajustar os salários, visto que já vinha adotando valores superiores à média até o quarto período. Vejamos o quadro de estatísticas:

ESTATÍSTICAS

Mês: 4 **Mês: 4** **Mês: 4**
Mínimo **Médio** **Máximo**

Número de Trabalhadores:	270,00	325,88	390,00
Salário Médio Mensal:	800,00	867,50	1.000,00
Benefícios aos Trabalhadores:	0,00	70,63	120,00

4.6.2. Análise Dos Resultados - Mês 5

A falta de acordo com o sindicato profissional, acarretou que diversos profissionais entraram em greve, causando uma elevação no custo de produção (R\$ 207 mil reais em mão de obra ociosa) afetando os resultados da companhia. Em especial devido ao elevado volume de profissionais adquiridos em razão da aquisição da nova planta, que passou de 330 para 420 trabalhadores da quarta para a quinta rodada.

RESUMO DAS DECISÕES

Mês: 4

Mês: 5

Salário Médio Mensal:	940,00	940,00
Número de Ações no Mercado:	500.000	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45	3,45
Taxa para Aplic Financeiras	3,00	3,00
Capacidade da Fábrica:	1.130,00	1.121,92
Força de Trabalho:	390,00	420,00
Horas em Greve por Trabalhador:		42,00
Valor da Ação no Mercado (\$):	28,36	28,34

Apesar da dificuldade a empresa se manteve lucrativa apresentado o seguinte resultado de fluxo de caixa e lucratividade.

FLUXO DE CAIXA

Mês: 4

Mês: 5

SALDO INICIAL**690.606****813.620**

(+) Devolução de Aplicação:	200.000	0
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0
NOVO SALDO	890.606	813.620
TOTAL DE ENTRADAS	1.953.468	1.918.769
(+) Receita de Vendas:	1.953.468	1.909.769
(+) Receita Financeira:	0	9.000

(+) Outras Receitas:	0	0
TOTAL DE SAÍDAS	2.030.454	1.813.736
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.236.750	1.188.338
(-) Promoção e Propaganda:	65.300	90.300
(-) Inovação e Tecnologia:	60.400	75.400
(-) Despesas Adicionais:	0	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	207.270
(-) Custo com Hora Extra:	28.905	34.157
(-) Aluguel de Máquinas:	66.500	0
(-) Estocagem:	0	1.200
(-) Reinvestimento em Máquinas:	339.000	0
(-) Informações e Pesquisas:	21.000	48.500
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	39.600	50.400
(-) Despesa Financeira:	0	0
(-) Imposto de Renda:	119.104	61.049
(-) Participação nos Lucros:	13.895	7.122
(-) Dividendos Distribuídos:	40.000	50.000
(-) Outras Despesas:	0	0
SALDO FINAL ANTES	813.620	918.653
(+) Empréstimo:	0	0
(+) Crédito Rotativo:	0	0
(-) Aplicação:	0	300.000
SALDO FINAL	813.620	618.653

DRE - Demonstrativo de Resultado do

Exercício

Mês: 4

Mês: 5

(+) Receita de Vendas:	1.953.468	1.909.769
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.236.750	1.167.638
LUCRO BRUTO:	716.718	742.131
(-) Promoção e Propaganda:	65.300	90.300
(-) Inovação e Tecnologia:	60.400	75.400
(-) Despesas Adicionais:	0	0
(-) Mão de obra Ociosa:	0	207.270
(-) Custo com Hora Extra:	28.905	34.157
(-) Aluguel de Máquinas:	66.500	0
(-) Estocagem:	0	1.200
(-) Depreciação:	38.000	40.408
(-) Informações e Pesquisas:	21.000	48.500
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	39.600	50.400

LUCRO OPERACIONAL:	397.013	194.496
(+) Receita Financeira:	0	9.000
(-) Despesa Financeira:	0	0
(+) Outras Receitas:	0	0
(-) Outras Despesas:	0	0
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	397.013	203.496
(-) Imposto de Renda:	119.104	61.049
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	277.909	142.447

DMPL	Mês: 4	Mês: 5
Resultados Anteriores Acumulados:	303.053	527.066
(+) Lucro Líquido do Exercício:	277.909	142.447
(-) Participação nos Lucros:	13.895	7.122
(-) Dividendos Distribuídos:	40.000	50.000
Resultado Acumulado Atual:	527.066	612.391

Apesar da menor lucratividade, em especial devido ao custo da mão de obra ociosa, a Companhia se manteve na segunda posição no Ranking alcançando 68,35 pontos.

RESULTADO DA RODADA	Mês: 4	Mês: 5
Valor da Ação no Mercado (\$)	28,36	28,34
Peso	3,00	3,00
Núm. de Ordem	8,00	6,48
Núm. de Pontos	24,00	19,45

Capital Circulante Líquido	813.620	939.353
Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	3,48	4,04
Núm. de Pontos	3,48	4,04

Receita de Vendas	1.953.468	1.909.769
Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	7,18	8,00
Núm. de Pontos	7,18	8,00

Lucro Líquido do Exercício Acumulado	814.373	956.821
Peso	5,00	5,00

Núm. de Ordem	8.00	7.37
Núm. de Pontos	40.00	36.85

Total de Pontos	74.67	68.35
Colocação no Período	1.00	2.00

Observa-se que a companhia neste período já apresentou uma estagnação no valor de suas ações. Vejamos o gráfico da evolução dos valores das ações ao longo do período.

EVOLUÇÃO DAS AÇÕES

	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5
Valor da Ação no Mercado (\$)	18,76	23,09	23,47	25,79	28,36	28,34

Adicionalmente, ao término desta rodada foi dada a disponibilidade de alterar os objetivos estratégicos da empresa.

Apesar dos sinais dados pelos últimos resultados, no sentido de que a Companhia era líder em receita de vendas e apresentava redução em seu posicionamento com relação ao valor das ações, a Equipe 2 optou por manter a mesma estratégia de segregação dos pontos, prevalecendo maiores pesos para a lucratividade e valor da ação no mercado.

QUADRO DE DECISÃO DE OBJETIVOS E METAS

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

4.6.3. News - Mês 5

Neste período foram vinculadas novas notícias a respeito do mercado.

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.

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.

(Fonte: <http://www.simulationportal.com>)

4.7. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 6

4.7.1. Tomada De Decisão - Mês 6

Com base em uma incorreta interpretação da notícia quanto ao racionamento da produção, a Equipe 2 optou pela fortificação da capacidade produtiva da Companhia passando das já elevadas 950 para 1230 (180 da empresa adquirida e 100 de novos investimentos).

DECISÕES POR PRODUTO

Computador	Mês: 5	Mês: 6
Preço de Venda	1.650	1.751
Promoção e Propaganda	15.100	15.100
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	400	450

Notebook

Preço de Venda	3.150	3.310
Promoção e Propaganda	40.100	40.100
Inovação e Tecnologia	25.200	25.200
Unidades a Produzir	250	295

Servidor

Preço de Venda	6.900	7.300
Promoção e Propaganda	35.100	45.100
Inovação e Tecnologia	50.200	60.200
Unidades a Produzir	110	140

DECISÕES DA EMPRESA

Mês: 5

Mês: 6

Núm. de Trabalhadores	420	420
Salário Médio Mensal	940	1.050
Benefícios aos Trabalhadores	120	120
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	5	5
Capacidade Fabril	950	1.230
Empréstimo	0	0
Aplicação	300.000	300.000
Dividendos	50.000	60.000

Ademais, nesta rodada foram ajustados os preços salariais a fim de garantir o valor mínimo acertado com o sindicato dos trabalhadores.

4.7.2. Análise Dos Resultados - Mês 6

Sem dúvida a decisão de ampliar ainda mais a capacidade produtiva até poderia ser uma boa estratégia a médio e longo prazo se a empresa tivesse alterado sua estratégia para aumento de receita.

Porém os resultados do período demonstraram uma outra realidade. Visto que o crescimento da planta foi demasiadamente elevado (R\$ 580 mil investimento + 34 mil de despesas adicionais), um custo de locação de máquinas (R\$110 mil) e horas extras (R\$47 mil) valores os quais afetaram em muito o fluxo de caixa da empresa,

prejudicando de sobre maneira a saúde financeira da Companhia. Vejamos o Fluxo de caixa.

FLUXO DE CAIXA	Mês: 5	Mês: 6
SALDO INICIAL	813.620	618.653
(+) Devolução de Aplicação:	0	300.000
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0
NOVO SALDO	813.620	918.653
TOTAL DE ENTRADAS	1.918.769	1.682.703
(+) Receita de Vendas:	1.909.769	1.673.703
(+) Receita Financeira:	9.000	9.000
(+) Outras Receitas:	0	0
TOTAL DE SAÍDAS	1.813.736	2.882.202
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.188.338	1.687.616
(-) Promoção e Propaganda:	90.300	100.300
(-) Inovação e Tecnologia:	75.400	85.400
(-) Despesas Adicionais:	0	34.171
(-) Mão de Obra Ociosa:	207.270	0
(-) Custo com Hora Extra:	34.157	47.644
(-) Aluguel de Máquinas:	0	110.440
(-) Estocagem:	1.200	66.200
(-) Reinvestimento em Máquinas:	0	580.500
(-) Informações e Pesquisas:	48.500	31.500
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	50.400	50.400
(-) Despesa Financeira:	0	0
(-) Imposto de Renda:	61.049	25.103
(-) Participação nos Lucros:	7.122	2.929
(-) Dividendos Distribuídos:	50.000	60.000
(-) Outras Despesas:	0	0
SALDO FINAL ANTES	918.653	-280.846
(+) Empréstimo:	0	0
(+) Crédito Rotativo:	0	580.846
(-) Aplicação:	300.000	300.000
SALDO FINAL	618.653	0

Observa-se que empresa sai de uma situação extremamente saudável com saldos líquido de caixa de R\$ 918 mil para um resultado negativo de mais de R\$ 280 mil. Não bastasse a ação desvirtuada em razão do excessivo aumento de capacidade produtiva, a empresa também sofreu um revés em suas entradas, caindo de R\$ 1.918 mil para R\$ 1.682 mil.

Analisando o controle de estoques observamos que as vendas reduziram, indo em contra mão ao elevando nível de produtividade e venda previsto pela Companhia, e com isso a Companhia teve que arcar também com um elevado custo de estocagem (R\$ 66 mil).

CONTROLE DE ESTOQUES**Mês: 5****Mês: 6****Estoque Inicial**

Computador	0,00	0,00
Notebook	0,00	0,00
Servidor	0,00	6,00

Volume Produzido

Computador	355,00	446,00
Notebook	221,00	292,00
Servidor	97,00	139,00

Volume de Vendas

Computador	355,00	298,00
Notebook	221,00	176,00
Servidor	91,00	78,00

Vendas Perdidas

Computador	0,00	0,00
Notebook	0,00	0,00
Servidor	0,00	0,00

Estoque Final

Computador	0,00	148,00
Notebook	0,00	116,00
Servidor	6,00	67,00

Em suma, houve de uma certa forma um erro estratégico grave na rodada. Tendo como resultado a necessidade da Companhia obter um crédito rotativo de elevado custo, no valor de R\$ 580 mil.

Apesar de todas as adversidades a Equipe 2 manteve sua segunda posição no ranking, porém com um nível de pontuação bem abaixo das rodadas anteriores, em especial devido à desvalorização do valor de mercado de suas ações e de sua redução de lucratividade.

RESULTADO DA RODADA	Mês: 5	Mês: 6
Valor da Ação no Mercado (\$)	28,34	27,26
Peso	3,00	3,00
Núm. de Ordem	6.48	4.67
Núm. de Pontos	19.45	14.03
Capital Circulante Líquido	939.353	394.582
Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	4.04	1.56
Núm. de Pontos	4.04	1.56
Receita de Vendas	1.909.769	1.673.703
Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	8.00	7.22
Núm. de Pontos	8.00	7.22
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	956.821	1.015.394
Peso	5,00	5,00
Núm. de Ordem	7.37	6.18
Núm. de Pontos	36.85	30.93
Total de Pontos	68.35	53.75
Colocação no Período	2.00	2.00

4.7.3. News - Mês 6

Da mesma forma que ocorreram nas rodadas anteriores foram apresentadas novas notícias para o mercado.

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).

(Fonte: <http://www.simulationportal.com>)

4.8. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 7

4.8.1. Tomada De Decisão- Mês 7

Após o desastroso cenário da rodada 6 a Equipe 2 passou a adotar um posicionamento mais agressivo de mercado em sua tomada de decisões, maximizando os custos com propaganda e inovação, sem alterar o preço de venda dos produtos a fim de melhorar seu posicionamento no mercado.

DECISÕES POR PRODUTO

Computador	Mês: 6	Mês: 7
Preço de Venda	1.751	1.751
Promoção e Propaganda	15.100	15.000
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	450	370

Notebook	Mês: 6	Mês: 7
Preço de Venda	3.310	3.310
Promoção e Propaganda	40.100	60.000
Inovação e Tecnologia	25.200	50.000
Unidades a Produzir	295	250

Servidor	Mês: 6	Mês: 7
Preço de Venda	7.300	7.300
Promoção e Propaganda	45.100	65.000
Inovação e Tecnologia	60.200	80.000
Unidades a Produzir	140	120

DECISÕES DA EMPRESA

Mês: 6

Mês: 7

Núm. de Trabalhadores	420	420
Salário Médio Mensal	1.050	1.050
Benefícios aos Trabalhadores	120	120
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	5	5
Capacidade Fabril	1.230	1.230
Empréstimo	0	200.000
Aplicação	300.000	0
Dividendos	60.000	50.000

Por conservadorismo e buscando menores taxas de juros, optou-se pela aquisição de um empréstimo no valor de R\$200.000.

4.8.2. Análise Dos Resultados - Mês 7

Cientes da redução na capacidade produtiva em razão do racionamento de energia elétrica a Companhia optou por usar seus recursos de mão de obra, horas extras e locação de máquinas de forma mais consciente, reduzindo seus custos.

Vejamos como ficou o fluxo de caixa da Companhia após esta rodada.

FLUXO DE CAIXA

Mês: 6

Mês: 7

SALDO INICIAL**618.653****0**

(+) Devolução de Aplicação:	300.000	300.000
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	580.846
NOVO SALDO	918.653	-280.846
TOTAL DE ENTRADAS	1.682.703	2.624.911
(+) Receita de Vendas:	1.673.703	2.624.911
(+) Receita Financeira:	9.000	0
(+) Outras Receitas:	0	0
TOTAL DE SAÍDAS	2.882.202	2.200.962
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.687.616	1.433.100
(-) Promoção e Propaganda:	100.300	140.000
(-) Inovação e Tecnologia:	85.400	130.000

(-) Despesas Adicionais:	34.171	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	0
(-) Custo com Hora Extra:	47.644	1.181
(-) Aluguel de Máquinas:	110.440	46.750
(-) Estocagem:	66.200	51.800
(-) Reinvestimento em Máquinas:	580.500	44.400
(-) Informações e Pesquisas:	31.500	53.500
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	50.400	50.400
(-) Despesa Financeira:	0	42.161
(-) Imposto de Renda:	25.103	141.196
(-) Participação nos Lucros:	2.929	16.473
(-) Dividendos Distribuídos:	60.000	50.000
(-) Outras Despesas:	0	0
SALDO FINAL ANTES	-280.846	143.103
(+) Empréstimo:	0	200.000
(+) Crédito Rotativo:	580.846	0
(-) Aplicação:	300.000	0
SALDO FINAL	0	343.103

Observa-se que a empresa conseguiu elevar seu faturamento em quase R\$1 milhão de reais. Ao mesmo tempo, conseguiu reduzir suas saídas em mais de R\$ 600 mil.

Como resultado desta equação se viu um retorno do fluxo de caixa positivo da empresa e do lucro operacional, passando de R\$74 mil na rodada 6 para mais de R\$512 mil na rodada 7.

DRE	Mês: 6	Mês: 7
(+) Receita de Vendas:	1.673.703	2.624.911
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.032.887	1.594.056
LUCRO BRUTO:	640.815	1.030.855
(-) Promoção e Propaganda:	100.300	140.000
(-) Inovação e Tecnologia:	85.400	130.000
(-) Despesas Adicionais:	34.171	0
(-) Mão de obra Ociosa:	0	0
(-) Custo com Hora Extra:	47.644	1.181
(-) Aluguel de Máquinas:	110.440	46.750
(-) Estocagem:	66.200	51.800
(-) Depreciação:	40.085	44.408

(-) Informações e Pesquisas:	31.500	53.500
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	50.400	50.400
LUCRO OPERACIONAL:	74.676	512.815
(+) Receita Financeira:	9.000	0
(-) Despesa Financeira:	0	42.161
(+) Outras Receitas:	0	0
(-) Outras Despesas:	0	0
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	83.676	470.654
(-) Imposto de Renda:	25.103	141.196
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	58.573	329.458

Temos que a rodada serviu de recuperação para a Companhia, permitindo a ela chegar de forma mais equilibrada para a oitava e última rodada.

4.8.3. News - Mês 7

Fim do racionamento de energia

São Pedro voltou às boas conosco e fez chover o suficiente para que os reservatórios d'água retomassem níveis praticamente normais. Com isso, o Governo decidiu suspender o racionamento e, assim, as indústrias do Computadores já poderão produzir à plena capacidade.

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 Rússia, 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.

(Fonte: <http://www.simulationportal.com>)

4.9. DECISÕES E RESULTADOS – RODADA 8

4.9.1. Tomada De Decisão- Mês 8

Para a última rodada foi adotada uma análise dos estoques e tendo em vista as melhores margens conseguidas nos notebooks, dado a redução de custos frente ao volume e capacidade produtiva adquirida a Companhia, optou pelo foco de produção para estes produtos.

Foram também investidos saldos maiores em publicidade e propaganda a fim de que os estoques remanescentes de computadores e servidores fossem zerados.

DECISÕES POR PRODUTO

Computador

Mês: 7

Mês: 8

	Mês: 7	Mês: 8
Preço de Venda	1.751	1.750
Promoção e Propaganda	15.000	30.000
Inovação e Tecnologia	0	0
Unidades a Produzir	370	225

Notebook

	Mês: 7	Mês: 8
Preço de Venda	3.310	3.500
Promoção e Propaganda	60.000	60.000
Inovação e Tecnologia	50.000	50.000
Unidades a Produzir	250	400

Servidor

	Mês: 7	Mês: 8
Preço de Venda	7.300	7.550
Promoção e Propaganda	65.000	80.000
Inovação e Tecnologia	80.000	80.000
Unidades a Produzir	120	60

DECISÕES DA EMPRESA

Mês: 7

Mês: 8

	Mês: 7	Mês: 8
Núm. de Trabalhadores	420	395
Salário Médio Mensal	1.050	1.050
Benefícios aos Trabalhadores	120	170
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	5	5
Capacidade Fabril	1.230	1.230
Empréstimo	200.000	0
Aplicação	0	0

Dividendos	50.000	200.000
------------	--------	---------

Apesar do aumento do custo de produção em razão da matéria prima, a Equipe 2 optou por não repassar integralmente estes valores ao consumidor, aceitando reduzir um pouco suas margens em prol do volume total de vendas. A empresa também optou por reduzir o número de trabalhadores (420 para 395), minimizando parte dos custos de produção.

Adicionalmente optou-se por distribuir dividendos na casa de R\$ 200 mil, como uma forma de buscar a recuperação dos valores das ações no mercado.

4.9.2. *Análise Dos Resultados - Mês 8*

Como resultado a Equipe 2 obteve respostas favoráveis as decisões tomadas, vejamos o fluxo de caixa e a DMPL da empresa:

FLUXO DE CAIXA	Mês: 7	Mês: 8
SALDO INICIAL	0	343.103
(+) Devolução de Aplicação:	300.000	0
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	200.000
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	580.846	0
NOVO SALDO	-280.846	143.103
TOTAL DE ENTRADAS	2.624.911	3.123.400
(+) Receita de Vendas:	2.624.911	3.123.400
(+) Receita Financeira:	0	0
(+) Outras Receitas:	0	0
TOTAL DE SAIDAS	2.200.962	2.305.460
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.433.100	1.406.590
(-) Promoção e Propaganda:	140.000	170.000
(-) Inovação e Tecnologia:	130.000	130.000
(-) Despesas Adicionais:	0	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	0	0
(-) Custo com Hora Extra:	1.181	197
(-) Aluguel de Máquinas:	46.750	33.500
(-) Estocagem:	51.800	0
(-) Reinvestimento em Máquinas:	44.400	44.400

(-) Informações e Pesquisas:	53.500	0
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	50.400	67.150
(-) Despesa Financeira:	42.161	0
(-) Imposto de Renda:	141.196	227.125
(-) Participação nos Lucros:	16.473	26.498
(-) Dividendos Distribuídos:	50.000	200.000
(-) Outras Despesas:	0	0
SALDO FINAL ANTES	143.103	961.043
(+) Empréstimo:	200.000	0
(+) Crédito Rotativo:	0	0
(-) Aplicação:	0	0
SALDO FINAL	343.103	961.043

Conta Lucros/Prejuízos Acumulados

Resultados Anteriores Acumulados:	608.036	871.021
--	----------------	----------------

(+) Lucro Líquido do Exercício:	329.458	529.958
(-) Participação nos Lucros:	16.473	26.498
(-) Dividendos Distribuídos:	50.000	200.000
Resultado Acumulado Atual:	871.021	1.174.481

Resta claro que o volume de vendas garantiu a companhia uma maior entrada de recursos (ultrapassando a barreira dos 3 milhões), retomando de forma consistente a geração de caixa da companhia, que mesmo após a distribuição de dividendos, se manteve com mais de R\$961 mil.

Vejamos o comparativo do Balanço patrimonial ao final das 8 rodas, onde a empresa demonstra nestes meses um lucro acumulado no período de R\$ 1.174 mil.

BALANÇO PATRIMONIAL Mês: 0 Mês: 8

Ativo

Caixa:	147.604	961.043
Aplicações Financeiras:	600.000	0

Estoques

Computador	70.150	0
Notebook	13.600	0
Servidor	6.200	0
Imobilizado:	4.500.000	5.550.991
TOTAL	5.337.554	6.512.034

Passivo

Empréstimos:	0	0
Crédito Rotativo:	0	0

Patrimônio Líquido

Capital Social:	5.000.000	5.337.554
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.554	1.174.481
TOTAL	5.337.554	6.512.034

A Equipe 2, manteve após o oitavo período a segunda posição no ranking com 59,69 pontos.

RESULTADO DA RODADA**Mês: 7****Mês: 8****Valor da Ação no Mercado (\$)****30,44****37,91**

Peso	3,00	3,00
Núm. de Ordem	4.98	5.52
Núm. de Pontos	14.94	16.57

Capital Circulante Líquido**657.575****961.043**

Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	1.48	1.50
Núm. de Pontos	1.48	1.50

Receita de Vendas**2.624.911****3.123.400**

Peso	1,00	1,00
Núm. de Ordem	8.00	8.00
Núm. de Pontos	8.00	8.00

Lucro Líquido do**Exercício Acumulado****1.344.852****1.874.810**

Peso	5,00	5,00
Núm. de Ordem	6.44	6.72
Núm. de Pontos	32.21	33.60

Total de Pontos	56.64	59.69
Colocação no Período	2.00	2.00

Observa-se novamente que a Companhia se manteve líder em receitas de vendas e apresentou melhora em relação a sua pontuação para o valor da ação, que

subiu de R\$30,44 para R\$37,91, e do lucro líquido acumulado, com um incremento de mais de R\$500 mil reais apenas nesta rodada.

Como resultado final do Jogo de Negócios a Equipe 2 ficou em 2 lugar apresentando uma pontuação final de 63,58.

RESULTADO FINAL DO GAME

Posição	Empresa	Pontuação Final	Nota no Jogo
1° lugar	E8_Skynet Technologies SA	75,77	10,00
2° lugar	E2_GFCA 13 Curitiba (Equipe 2)	63,58	9,29
3° lugar	E3_GFCA 13 Curitiba	43,80	8,13
4° lugar	E1_Dream Team	39,48	7,87
5° lugar	E5_GFCA 13 Curitiba	37,24	7,74
6° lugar	E7_Equipe Azul	34,37	7,57
7° lugar	E4_GFCA 13 Curitiba	33,10	7,50
8° lugar	E6_GFCA 13 Curitiba	24,58	7,00

4.10. RESUMO GRÁFICO CONSOLIDADO DOS 8 PERÍODOS

A seguir apresentaremos alguns gráficos comparativos dos resultados entre as Equipes participantes.

Figura 8 – Valor da ação de mercado

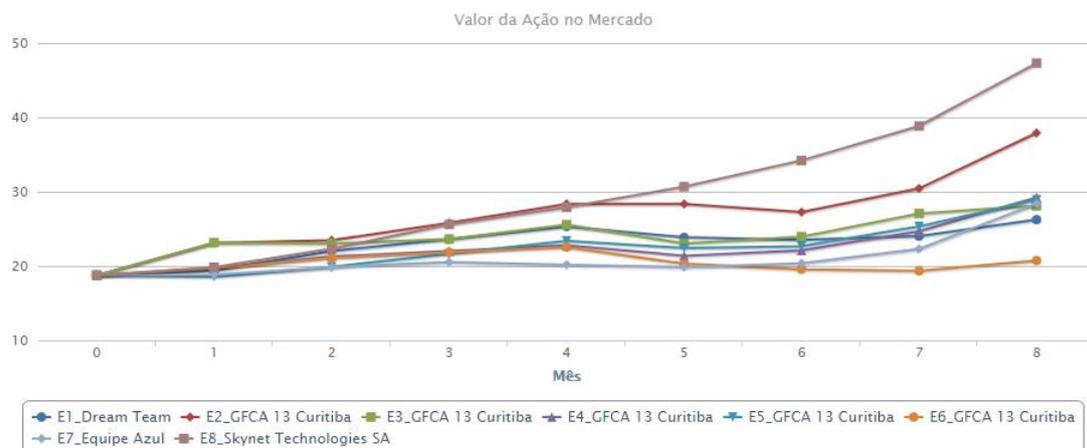


Figura 9 – Receita de vendas

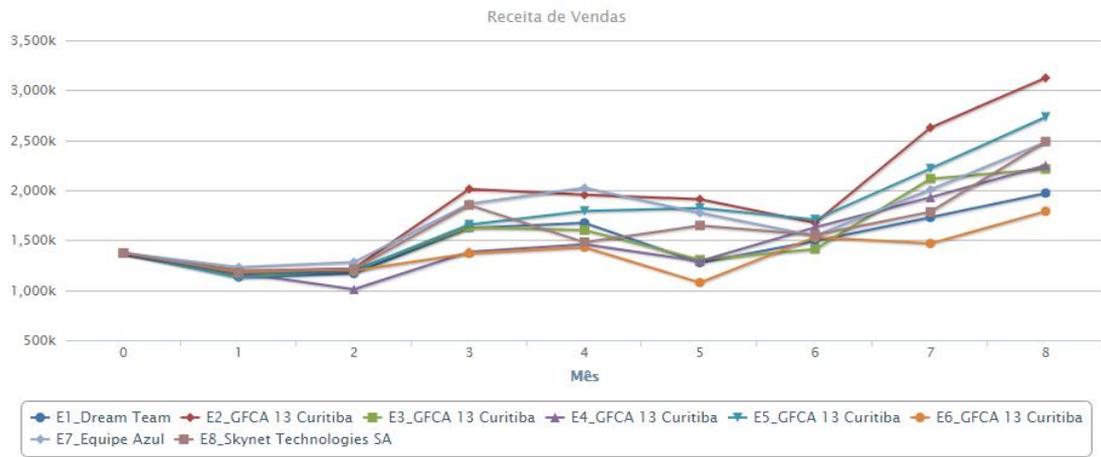


Figura 10 – Capital Circulante Líquido

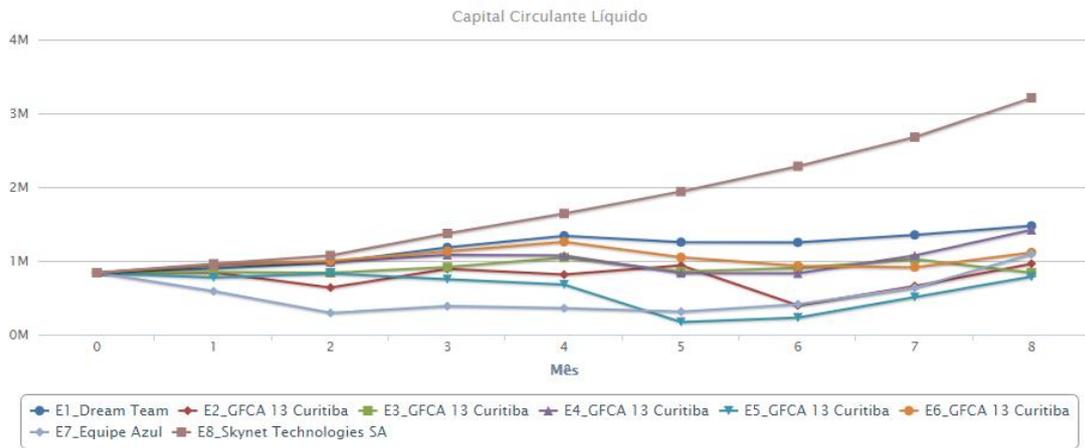
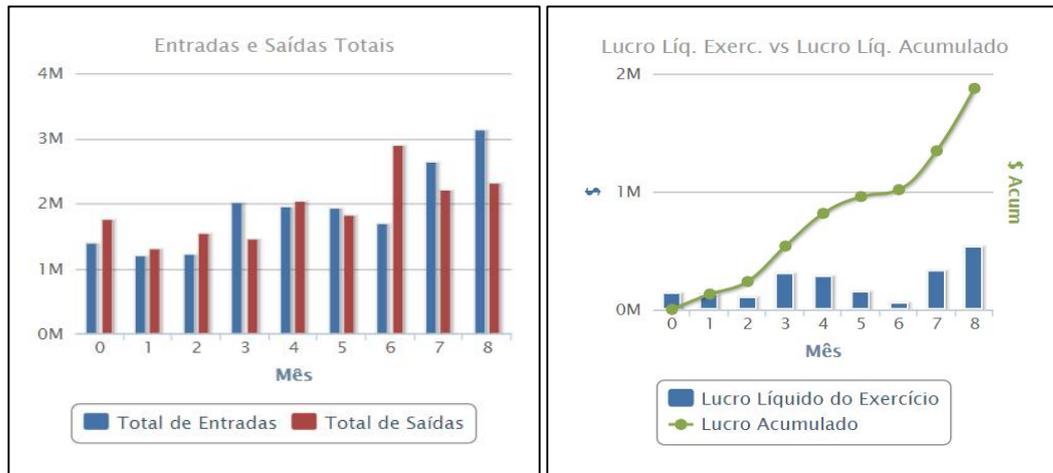


Figura 11 – Lucro Acumulado



Figura 12 – Entradas e Saídas Totais e Lucro do Exercício X Lucro Acumulado



Fontes das figuras 08 a 12: <http://www.simulationportal.com>

Analisando os resultados da Equipe 2 pode se observar que o valor das ações da empresa por período veio até a quarta rodada apresentando um bom resultado com crescimento constante. Porém os erros estratégicos provenientes da escolha de uma expansão demasiada da capacidade produtiva, com a aquisição da empresa falida e de ampliação da planta, acabaram por imobilizar grande parte do capital da empresa (vide Figura 10), revertendo o fluxo de caixa que vinha positivo, e por consequência afetando como resultado do valor da ação da empresa no quinto e sexto período.

Após o reequilíbrio financeiro encontrado na sétima rodada, com o aumento da receita de vendas, a empresa retoma o crescimento a níveis satisfatórios de lucratividade como pode ser observado pelas figuras 9 e 11.

Em suma o resultado como um todo da empresa foi bom, e ao que tudo indica o aumento da capacidade de produção permitiu a redução de custos pela escala e com isso as margens a médio prazo tenderiam a ficar maiores o que por consequência traria consigo o valor das ações, conforme se pode observar pelos resultados obtidos na 7^o e 8^o rodada.

5. CONCLUSÃO

Por meio das informações disponibilizadas e do aprendizado acumulado das disciplinas cursadas, as 8 equipes buscaram tomar suas decisões e ao final de cada rodada tiveram a oportunidade de analisar os resultados. Esta dinâmica permitiu aos participantes desenvolver suas habilidades de gestão, planejamento e estratégia.

No decorrer das várias rodadas foi possível observar a dificuldade que é de se manter o plano estratégico, o planejamento tático e o operacional alinhados. Observou-se que por diversas vezes as empresas se viam desviadas de seu objetivos e meta pré-estabelecidas. No caso da Equipe 2 estes desvios se deram pelo anseio de se tornarem líderes de mercado e de capacidade produtiva, apesar do grupo ter optado por uma estratégia voltada para a lucratividade e valor da ação em mercado.

Observou-se que a Equipe 2 veio com sua estratégia de jogo muito bem definida e com correta execução nos primeiros 4 meses. Porém a alta imobilização (proveniente da aquisição da empresa em falência e da expansão da capacidade produtiva), aliada a contratação exagerada de horas extras e locação de máquinas e equipamentos, nas rodadas 5 e 6, foram fatores extremamente prejudiciais à saúde financeira da companhia. Estas decisões afetaram o ativo circulante líquido da empresa, gerando índices negativos de fluxo de caixa, prejudicaram a lucratividade e por conseguinte o valor das ações no mercado.

Por outro lado, pode se observar que decisões acertadas nos períodos seguintes (7º e 8º rodadas) fizeram com que a Empresa reforçasse sua posição de liderança de vendas no mercado, recuperando os índices de lucratividade e puxando para cima o valor das ações no mercado.

Não resta dúvida que o aprendizado obtido se torna singular uma vez que o Game serviu como um excelente meio de unificar o conhecimento teórico com o prático, tornando o aprendizado da disciplina e do curso como um todo mais completo.

REFERÊNCIAS

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

ARAUJO, L. G.. **Gestão de pessoas: estratégias e interação organizacional**. São Paulo: Atlas, 2006.

BAZZI, Samir, **Contabilidade Gerencial**. 1. ed. Curitiba: Editora Intersaberes, 2015.

CHIOVENATO, I.. **Princípios da administração: o essencial em teoria geral da Administração**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

_____. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

DATNER, Y.. **Jogos para educação empresarial: jogos, jogos dramáticos, role-playing, jogos de empresa**. São Paulo: Agora, 2006.

DOLABELA, Fernando. **O segredo de Luísa**. Rio de Janeiro: Sextante, 2008.

DORNELAS, José, et al. **Planos de negócios que dão certo: um guia para pequenas empresas**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DRUCKER, Peter Ferdinand. **Introdução à Administração**. Tradução de Carlos A. Malferrari. 3 ed. São Paulo: Pioneira 1997

GOLDSCHMIDT, P. C.. **Simulação e jogo de empresas**. ERA – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 17, 1977.

GRAMIGNA, M. R. M.. **Jogos de empresa**. São Paulo: Makron Books, 1994.

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

LACOMBE, F. J. M.. **Recursos humanos: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2005.

_____. **Administração: princípios e tendências**. São Paulo: Saraiva, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luis. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

SARDINHA, José Carlos; ALMEIDA, José Mauro Bacellar de; DINOÁ, Luis Limeira; FERREIRA, Washington Luiz. **Orçamento e Controle**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

Site: <http://www.gp4us.com.br/adminsitracao-estrategica/> acesso em: 07.07.2017.

Site: <http://p1p.com.br/blog/analise-swot/> acesso em: 08.07.2017.

Site: <https://dicionariodoaurelio.com/>. Acesso em: 03.07.2017