

**FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

CHARLES VESSONI

**RELATO DE EXPERIÊNCIA E ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA
JOGOS DE NEGÓCIOS**

**CURITIBA
2017**

CHARLES VESSONI

**RELATO DE EXPERIÊNCIA E ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA
JOGOS DE NEGÓCIOS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado como requisito para
obtenção do certificado de conclusão do
Curso de MBA em Gestão Financeira
Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV
Curitiba

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla
Vecchia.

CURITIBA
2017

CHARLES VESSONI

**RELATO DE EXPERIÊNCIA E ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA
JOGOS DE NEGÓCIOS**

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Relato de experiência e análise da participação na disciplina Jogo de Negócios**, elaborado por Charles Vessoni 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, 02 de abril de 2.017.

Jose Carlos Franco de Abreu
Filho – Coordenador
Acadêmico Executivo

Augusto Dalla Vecchia

Orientador

RESUMO

Este trabalho apresentará a participação e atuação dos alunos do curso de MBA em gestão financeira, controladoria e auditoria da ISAE/FGV em Curitiba na disciplina jogos de negócios, promovido pelo programa Ambiental *Business Game* por meio da plataforma eletrônica *jogo simulation* que simula um ambiente de competição mercadológica entre várias empresas; todas as entidades são sociedades anônimas de capital aberto com ações cotadas na Bolsa de Valores. Cada empresa tem em sua composição societária e administrativa os alunos integrantes daquele grupo. Cada aluno assume uma posição de gestão estratégica e diretoria na empresa, sendo consideradas quatro principais áreas de atuação, quais sejam: diretoria financeira, diretoria comercial, diretoria de produção e diretoria de marketing/recursos humanos. A competição ocorre em um ambiente online por meio de um simulador. Mensalmente várias informações pertinentes à tomada de decisão são apresentadas por meio de um boletim de notícias o que exige de cada empresa interação das áreas para tomadas de decisão coerentes com o planejamento estratégico. Após doze meses de competição, a empresa vencedora será aquela que apresentar, cumulativamente, coerência em suas decisões, bons indicadores financeiros e a maior valorização de suas ações no mercado.

Palavras-Chave: Jogos de Negócios. Planejamento Estratégico. Decisão. Simulação.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1: Papéis do executivo	18
-------------------------------------	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Variação da quantidade de funcionário durante os 12 meses simulados	15
Tabela 2 - Quantidade de Unidade Fabril para Produção de cada produto	19
Tabela 3 – Análise da variação demanda prevista X real em função da capacidade mensal.....	20
Tabela 4 – Preços praticados por produto	21
Tabela 5 – Valorização mensal do valor das ações (R\$)	24
Tabela 5 – Tabela SWOT da empresa “Vai que Vai Car”	30
Tabela 6 – Distribuição de pesos para os objetivos estratégicos	33
Tabela 7 – Variação mensal para estoque, produção, vendas efetivas e perdas.	44
Tabela 8 – Variação mensal das despesas com Recursos Humanos.....	45
Tabela 9 – Demonstrativo de Resultados do Exercício para o período simulado.	53
Tabela10 – Balanço Patrimonial da empresa Vai que Vai Car.....	55
Tabela 11 – Distribuição de Dividendos	55
Tabela 12 – Decisões realizadas - mês 0	56
Tabela 13 – Variação da conta estoque - mês 0.....	56
Tabela 14 – Reflexos administrativos da decisão - mês 0.	57
Tabela 16 – Decisões realizadas - mês 1	58
Tabela 17 – Variação da conta estoque - mês 1	59
Tabela 18 – Reflexos administrativos da decisão enviada - mês 1	60
Tabela 19 – Decisões da Empresa – mês 2.....	61
Tabela 20 – Variação da conta estoque – mês 2	62
Tabela 21 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 2.	63

Tabela 22 – Decisões realizadas – mês 3.....	65
Tabela 23 – Variação da conta estoque – mês 3	65
Tabela 24 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 3	67
Tabela 25 – Decisões realizadas – mês 4.....	68
Tabela 26 – Variação da conta estoque – mês 4	68
Tabela 27 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 4	69
Tabela 28 – Decisões realizadas – mês 5.....	71
Tabela 29 – Variação da conta estoque - mês 5.....	71
Tabela 30 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 5	72
Tabela 31 – Decisões realizadas – mês 6.....	74
Tabela 32 – Variação da conta estoque – mês 6	75
Tabela 33 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 6	76
Tabela 34 – Decisões realizadas – mês 7.....	78
Tabela 35 – Variação da conta estoque – mês 7	79
Tabela 36 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 7	79
Tabela 37 – Decisões realizadas – mês 8.....	81
Tabela 38 – Variação da conta estoque – mês 8	82
Tabela 39 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 8	83
Tabela 40 – Decisões realizadas – mês.....	85
Tabela 41 – Variação da conta estoque – mês 9	85
Tabela 42 – Decisões realizadas – mês 10.....	87
Tabela 43 – Variação da conta estoque – mês 10	87
Tabela 44 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 10	88
Tabela 45 – Decisões realizadas – mês 11.....	89
Tabela 46 – Variação da conta estoque – mês 11	90
Tabela 47 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 11	90

Tabela 48 – Decisões realizadas – mês 12.....	92
Tabela 49 – Variação da conta estoque – mês 12	93
Tabela 50 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês	93

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1: Valor da ação no mercado.....	24
Gráfico 2: Receita de Vendas.....	25
Gráfico 3: Capital Circulante Líquido.....	26
Gráfico 4: Lucro.....	27
Gráfico 5: Inovação e Tecnologia - Shampoo	34
Gráfico 6: Marketing e Vendas – Repelente para Chuva	35
Gráfico 7: Marketing e Vendas – Selante para Pneu	36

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	12
1 REFERENCIALTEÓRICO	13
1.1 Ambiental Business Game	13
1.2 Planejamento Estratégico	13
1.3 A Empresa	14
1.4 Áreas da Empresa	15
1.4.1 Gestão de Recursos Humanos.....	15
1.4.2 Gestão da Produção.....	16
1.4.3 Gestão de Marketing eComercialização	21
1.4.4 Gestão Financeira	22
1.4.5 Gestão de Saúde Meio Ambiente Segurança (SMS)	27
1.4.6 Compra de Informações	28
1.4.7 Folha de Decisões	28
2 METODOLOGIA.....	29
2.1 Matriz SWOT.....	29
2.2 Cinco Forças de Porter	30
2.3 A Empresa	31
2.3.1 Missão	31
2.3.2 Visão.....	31
2.3.3 Valores	32
2.4 Definição de Pesos para os Objetivos Estratégicos.....	32
2.5 Estratégias Adotadas	33

2.5.1 Produto	33
2.5.2 Preços	37
2.5.3 Estoques.....	37
2.5.5 Capacidade Instalada	39
2.5.6 Distribuição de Dividendos	40
2.6 Organograma	40
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	41
3.1 Gestão da Produção e Recursos Humanos	41
3.1.1 Capacidade da empresa.....	41
3.1.2 Recursos Humanos	45
3.2 Gestão de Marketing	46
3.2.1 Produtos, Marketing e Vendas	46
3.2.2 Preços	48
3.2.3 Inovação e Tecnológica.....	50
3.3 Gestão Financeira.....	52
4 ANÁLISE DOS RESULTADOS MÊS A MÊS	56
4.1 Mês Zero – Dados Iniciais.....	56
4.2 Mês Janeiro.....	57
4.3 Mês Fevereiro	60
4.4 Mês Março	63
4.5 Mês Abril	67
4.6 Mês Maio.....	70
4.7 Mês Junho.....	73
4.8 Mês Julho.....	77
4.9 Mês Agosto	80
4.10 Mês Setembro.....	84

4.11 Mês Outubro	86
4.12 Mês Novembro	89
4.13 Mês Dezembro	91
RECOMENDAÇÃO E CONCLUSÃO	95
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	96

INTRODUÇÃO

Como última disciplina do curso de MBA gestão financeira, controladoria e auditoria na instituição ISAE/FGV cursamos jogos de negócios. A condução da disciplina contou com o uso do software jogo *simulation* que promoveu livre concorrência mercadológica entre as dez empresas participantes do mercado e concorrentes entre si. Por meio de simulações inteligentes e complexas, análogas às condições reais de concorrência de mercado, os alunos tiveram a oportunidade de ocupar posições estratégicas nas empresas; cargos estes que exigiram tomadas de decisão importantes e decisivas para a perenidade do negócio até o fim do exercício. Nosso grupo de trabalho representou a empresa Vai que Vai Car S.A.

No início do jogo cada grupo define seu presidente e diretores, divide as responsabilidades e passa a controlar sua empresa integrante de um mercado composto por 10 empresas participantes do jogo. No primeiro ano todas as empresas têm as mesmas características e produtos. No total são 12 períodos simulados de produção, divulgação, contratação, venda e recebimento. Cada período representa um mês de atividade da empresa.

Cada empresa integrante inicia o jogo tomando decisões importantes para o seu negócio como o volume de produção do primeiro mês, preço do produto, investimento em propaganda, pesquisa e desenvolvimento, salário médio mensal, número de trabalhadores, benefícios concedidos ao quadro de colaboradores, necessidade ou oportunidade de empréstimos, política de distribuição de dividendos e a gestão das disponibilidades visando receita financeira.

Além do presidente previamente eleito, cada aluno integrante do grupo assume uma diretoria e é responsável pelas tomadas estratégicas de decisão do seu departamento. As diretorias elencadas são: diretoria comercial, diretoria financeira, diretoria de produção e diretoria de marketing e recursos humanos. Especificamente, a diretoria sob minha gestão e responsabilidade foi a de marketing e recursos humanos e por meio dela atuei de forma pró ativa contribuindo para os resultados e indicadores de performance da Vai que Vai Car S.A..

1 REFERENCIALTEÓRICO

1.1 AMBIENTAL BUSINESS GAME

Jogo de Negócios (Ambiental Business Game) é a última disciplina que integra o curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da Fundação Getúlio Vargas e é conduzida por meio de uma ferramenta eletrônica chamada “Jogo *Simulation*” utilizada para desenvolver habilidades de gestão, proporcionando uma experiência próxima a real com tomadas de decisões gerenciais e administrativas em um ambiente mercadológico concorrencial criado hipoteticamente.

A metodologia utilizada foi dividir os acadêmicos em 10 equipes que representam 10 empresas, concorrentes entre si, que têm à disposição os mesmos referenciais iniciais, considerando market share, produtos, mercado alvo, relatórios gerenciais e valores.

1.2 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

De acordo com Kotler (2000) o planejamento estratégico “é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança”. Por meio do processo operacional do planejamento estratégico, são realizados os ajustes necessários que visam a perenidade da empresa no mercado, sua capacidade produtiva, sua habilidade concorrencial e a melhoria contínua de seus processos. Essas ações serão refletidas no posicionamento da entidade frente aos seus concorrentes e permitirão a extração de indicadores de desempenho do negócio.

1.3 A EMPRESA

A empresa está inserida no segmento industrial vinculada ao mercado de acessórios automotivos. Sua demanda é puxada por compradores classificados como habituais e volúveis, e portanto, o desafio de mantê-los vinculados aos produtos da marca “Vai que Vai Car” é constante.

Os produtos fabricados e comercializados são: a) Shampoo para carro, cuja demanda apresenta-se em ligeira tendência de queda; b) Película Repelente de chuva, que é uma novidade no mercado cuja demanda é crescente e c) Selante de pneu, que é um produto sofisticado que tem apresentado boa aceitação pelos consumidores e também apresenta demanda futura crescente com estimativa de crescimento em 50% ao ano.

Todos os produtos são comercializados no B to B para empresas distribuidoras e no B to C para clientes diretos, sempre em lotes múltiplos de 100 unidades de produtos. Em geral os consumidores têm apresentado uma mudança de hábito, uma vez que estão mais preocupados e conscientes com os aspectos ambientais dos produtos. Aqueles que apresentam características mais amigáveis e sustentáveis (fator “verde”) são preferenciais.

Além dos compradores tradicionais como oficinas, hipermercados, revendedores e concessionários/fabricantes de veículos, o setor de aviação comercial vem testando o produto “Repelente” em sua frota e mantém preferência por produtos que, além de alta qualidade, se destacam ambientalmente por investir em saúde, meio ambiente e segurança (SMS) e produtos carimbados com o “Selo Verde”.

O mercado é sensível aos preços praticados, bem como aos investimentos realizados em pesquisa e desenvolvimento (P&D), práticas ambientalmente sustentáveis e às ações de marketing.

1.4 ÁREAS DA EMPRESA

1.4.1 Gestão de Recursos Humanos

O contingente humano na produção fabril atual é de 300 pessoas e cada uma trabalha 160 horas mensais. Sendo assim, o número de homens horas disponível para a produção é de 48.000 homens horas (isto é, 300 x 160). O salário médio inicial é de R\$ 800,00 mensais, porém o custo para a empresa é o dobro deste valor, devido aos encargos trabalhistas. Em termos práticos, o gasto médio por hora trabalhada é de R\$ 10,00 $[(800 \times 2)/160]$, com ou sem capacidade fabril ociosa. A política salarial determina que os salários, benefícios e participação nos lucros poderão sofrer acréscimos livremente, mas não poderão ser reduzidos.

A força de trabalho para produção observa os requisitos a seguir, conforme cada tipo de produto: a) a produção de um shampoo exige 10 horas de trabalho produtivo; b) a produção de um Repelente demanda 33 horas de trabalho e, c) um Selante demanda 50 horas. Sendo necessárias mais horas que as disponíveis pela força de trabalho, os trabalhadores poderão fazer horas extras ao custo adicional de R\$ 3,00 (já incluídos os encargos), não sendo possível exceder 32 horas/mês, ou seja, 20% do total mensal de um trabalhador. A tabela abaixo demonstra o comportamento adotado pela empresa em relação ao seu quadro de colaboradores.

Tabela 1 – Variação da quantidade de funcionário durante os 12 meses simulados

MÊS	NÚMERO DE FUNCIONÁRIOS
JANEIRO	270
FEVEREIRO	286
MARÇO	314
ABRIL	345
MAIO	379
JUNHO	416
JULHO	457
AGOSTO	457
SETEMBRO	483
OUTUBRO	434
NOVEMBRO	391
DEZEMBRO	351

Fonte: Relatórios gerenciais próprios

1.4.2 Gestão da Produção

1.4.2.1 Diretoria de Produção e Operações

Ao Diretor de Produção e Operações cabe a responsabilidade de assegurar o cumprimento das metas de produção dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa, planejar e coordenar as atividades de produção, visando garantir o cumprimento dos objetivos e metas da área comercial. Além disso, também é responsável por supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção, visando otimizar os recursos produtivos disponíveis, supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando garantir a melhor alocação da mão-de-obra, equipamentos e materiais, supervisionar a necessidade e elaborar plano de expansão das instalações industriais, visando assegurar o atendimento da demanda future projetada pela empresa, interagir com as áreas de pesquisa e desenvolvimento (P&D) para discutir sobre o desenvolvimento de novos produtos e controlar os custos e despesas do departamento de produção (energia elétrica, custos de manutenção, insumos, etc.).

A boa formação acadêmica aliada ao conhecimento em planejamento, controle de produção, gestão fabril, gerenciamento de índices de produtividade e estoque, visão operacional, resiliência e uma visão holística que permita promover mudanças de cultura são competências indispensáveis para o bom desempenho das atividades de Diretor de Produção.

Para Mintzberg (1991), a visão do engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) e de seus seguidores sobre o trabalho dos administradores tornou-se, ao longo do tempo, a maneira preferida para se descrever a atividade dos gerentes. Fayol desenvolveu sua teoria com base em sua experiência profissional. Nela, ele propõe que a função administrativa de uma empresa abrange a elaboração do programa de ação dela, a constituição de seu corpo social, a coordenação dos esforços e a harmonização dos atos de trabalho. Para o mesmo autor, “administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. Sua percepção é de que a *previsão* compreende a investigação do futuro e o estabelecimento do programa de

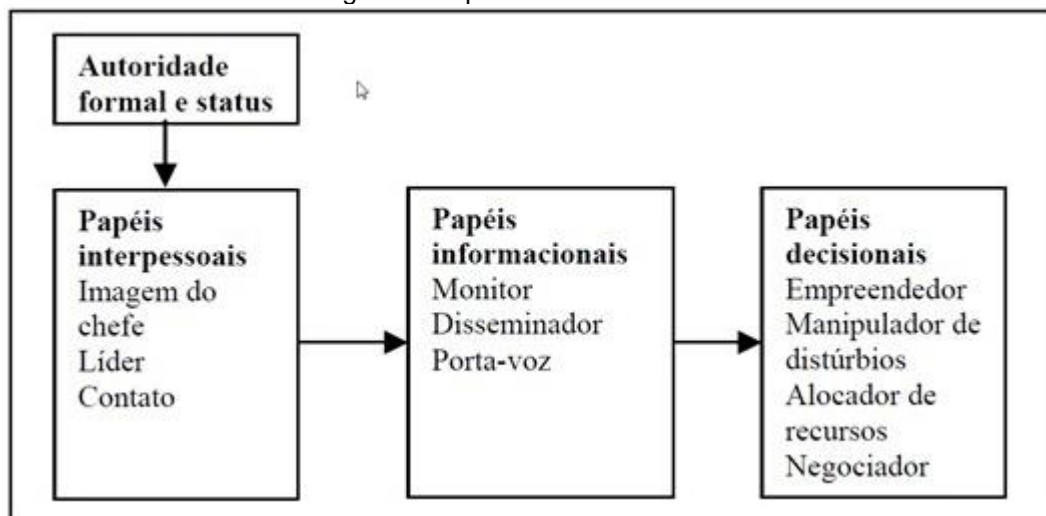
ação da empresa; *organização* é composta por elementos importantes para o funcionamento da empresa, tais como matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal; *comando* visa colocar em funcionamento o corpo social da firma e a capacidade de entrega das pessoas; *coordenação* estabelece harmonia entre os atos de uma entidade, possibilitando o alcance de alto desempenho e eficiência; *controle* consiste em fiscalizar a execução de todas as operações de uma firma e assegurar que elas sejam *executadas* conforme o programa elaborado, as ordens *estabelecidas* e os princípios previamente definidos.

Outros seguidores de Fayol sugerem que o trabalho dos administradores compreende as atividades deplanning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting e budgeting. Esta proposta é conhecida por POSDCORB, termo formado pelas iniciais dos verbos que compõem o conjunto de competências.

O autor Edmundo Escrivão Filho afirma que Mintzberg foi o único autor a desafiar a hegemonia de Fayol sobre a “Natureza do Trabalho Administrativo”; criticou o método da Abordagem do Processo chamando aatenção para o seu formalismo e abstração. Em alternativa à contribuição de Fayol, Mintzberg apresentou a necessidade de descrever os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais. Para ele, o trabalho administrativo definido pelos clássicos não é aplicável, pois não reflete a realidade dos fatos. Contudo, sugere que: 1) o executivo é um planejador reflexivo e sistemático; 2) o executivo eficaz não deve ter deveres regulares para executar; 3) o executivo necessita de informação agregada que preferencialmente seja informada por meio de um sistema formal e confiável de informação; 4) a administração é, ou pelo menos está rapidamente tornando-se, uma ciência e uma profissão.

O planejamento está implícito nas atividades diárias do executivo atual considerando que uma reprogramação de seu dia de trabalho ocorre frequentemente. A variedade de tarefas e a preferência pelo contato verbal estimulam e intensificam as relações interpessoais. Uma rede de contatos interpessoais forma uma organização informal de transmissão de informações que alimenta o processo de decisão executiva das organizações.

Figura 1: Papéis do executivo



Fonte: Mintzberg (1975)

Esta descrição apresenta-se diversa do enfoque clássico. O autor formula os papéis que compõem o cargo administrativo 1) PAPÉIS INTERPESSOAIS: representativo; líder; contato; 2) PAPÉIS INFORMACIONAIS: monitor; disseminador; porta-voz; 3) PAPÉIS DECISIONAIS: empreendedor; solucionador de distúrbios; alocador de recursos; negociador.

Em linha com as competências elencadas pelos autores acima foi aplicada a disciplina de jogo de negócios, por meio da qual foi possível concluir que os papéis decisivos, interpessoais e informacionais são fundamentais para o correto desenvolvimento da atividade e como consequência o sucesso da organização.

1.4.2.2 Capacidade Inicial

Inicialmente, a capacidade produção da empresa é de 900 unidades fabris/mês, com custo de implantação de R\$ 4,5 milhões. Este investimento sofre depreciação contábil à taxa de 0,8% ao mês (aproximadamente 10% ao ano). Para o montante investido (R\$ 4,5 milhões), este valor equivale a R\$ 36.000 contabilizados sob o título de Depreciação no Demonstrativo de Resultados.

Ao final de cada mês ocorre a depreciação contábil, bem como a depreciação física da fábrica, que afetam a capacidade fabril do próximo mês, a não ser que o valor equivalente à depreciação seja reinvestido na manutenção das máquinas. Nos meses que não são feitos tais reinvestimentos ocorre a redução da capacidade instalada da fábrica, implicando em 0,8% a menos ao mês, que corresponde a taxa de depreciação.

A ampliação da capacidade fabril é possível, está limitada a 25% ao mês e tem um custo de R\$ 5.000,00 por unidade adicional de capacidade mensal. A venda da capacidade fabril não é permitida. Se necessário, até 20% da capacidade fabril pode ser realizada através do aluguel de máquinas, de forma terceirizada, isto é, produção com pessoal próprio em instalações externas. Este aluguel tem um custo adicional de R\$ 165/UF (Unidade Fabril). Sendo assim, em caso de necessidade, para a capacidade atual de 900 unidades, até 180 unidades fabris poderão ser utilizadas em máquinas terceirizadas. A utilização da capacidade fabril varia de acordo com o produto, discriminados na tabela abaixo:

Tabela 2 - Quantidade de Unidade Fabril para Produção de cada produto

PRODUTO	QUANTIDADE DE UNIDADE FABRIL PARA PRODUÇÃO
Shampoo	0,2 unidades fabris/lote
Repelente	0,8 unidades fabris/lote
Selante	0,3 unidades fabris/lote

Fonte: Manual do Ambiental Business Game

Na tabela abaixo pode ser observado o comportamento da demanda real e prevista em relação a capacidade fabril da empresa, bem como o aumento da mesma feita pela empresa. Planeamos um aumento da capacidade gradativa visando atender a variação da demanda conforme ano anterior, acreditando que o mercado se comportaria do mesmo jeito.

Tabela 3 – Análise da variação demanda prevista X real em função da capacidade mensal

MÊS	DEMANDA MENSAL PREVISTA	DEMANDA MENSAL REAL	CAPACIDADE INSTALADA	CAPACIDADE OCIOSA REAL
JANEIRO	2137	2.216	900	-1.316
FEVEREIRO	2036	2.242	1.000	-1.242
MARÇO	2996	3.095	1.000	-2.095
ABRIL	2885	3.166	1.000	-2.166
MAIO	2447	2.122	1.100	-1.022
JUNHO	2442	3.019	1.200	-1.819
JULHO	2901	3.073	1.200	-1.873
AGOSTO	3601	4.744	1.200	-3.544
SETEMBRO	2610	2.255	1.200	-1.055
OUTUBRO	2453	2.370	1.150	-1.220
NOVEMBRO	1860	1.615	1.150	-465
DEZEMBRO	2465	3.021	1.150	-1.871

Fonte: Relatórios gerenciais próprios

1.4.2.3 Insumos, Materia Prima e Fornecedores

O custo de insumos por equipamento produzido é de R\$ 195,00 para lotes de Shampoo, R\$ 566,00 para lotes de repelente e R\$ 475,00 para lotes de Selante. Não há dificuldade no fornecimento destes insumos até o presente momento pois o mercado oferece diversas opções entre fornecedores de médio e grande porte que garantem insumos de fácil acesso e especificação conhecida. O mercado não provisiona um aumento significativo nos preços e não vê risco de falta de insumos.

1.4.2.4 Custos da Produção

Ilustração 1 – Método de cálculo do custo unitário padrão por produto.

CUSTO UNITÁRIO PADRÃO			
	SHAMPOO	REPELENTE	SELANTE
Salário e Engargos	100,00	330,00	500,00

Matéria-Prima	195,00	566,00	475,00
Custo Unitário Padrão	295,00	896,00	975,00

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios.

Caso ocorra ociosidade na mão de obra ou custos com horas extras, esses fatores serão avaliados e seus custos equivalentes serão devidamente alocados no demonstrativo de resultados, na rubrica Mão de Obra Ociosa ou na rubrica Custo com Horas Extras, respectivamente.

1.4.3 Gestão de Marketing e Comercialização

1.4.3.1 Preços

Os preços praticados no ano anterior à simulação foram R\$ 450,00 para lotes de Shampoo; R\$ 1.300,00 para lotes de Repelente e R\$ 2.000,00 para lotes de Selante. A política de preço esteve em linha com os concorrentes. O mercado sinaliza que os preços já estão altos e que todas as empresas mantêm preços idênticos.

Segue a tabela de preços praticados ao final do ano anterior:

Tabela 4 – Preços praticados por produto

PREÇOS PRATICADOS AO FINAL DO ANO ANTERIOR	
PRODUTO	PREÇO/LOTE (R\$)
Shampoo	450,00
Repelente	1.300,00
Selante	2.000,00

Fonte: Relatórios gerenciais próprios

1.4.3.2 Propaganda /Promoção e Inovação Tecnológica (P&D)

O valor destinado para promoção e propaganda foram definidos em R\$ 20.000,00 mensais para o Shampoo, R\$ 50.000,00 mensais para o Repelente e R\$ 20.000,00 mensais para o Selante.

O Shampoo é o produto que demanda investimentos em propaganda e inovação tecnológica, pois não apresenta praticamente nenhum diferencial em relação aos concorrentes.

O Repelente que foi especialmente desenvolvido para dispersar a chuva, o granizo e a lama além de garantir uma direção segura, é um produto mais sofisticado que também demanda investimento sem pesquisa e desenvolvimento e a obtenção do “Selo Verde”, o que eleva consideravelmente a percepção de qualidade do produto e atrai maior demanda.

O Selante é um produto inovador criado para reparar instantaneamente furos de pneus de veículos e motocicletas. Está no início do seu ciclo de vida e também demanda investimentos em propaganda, pesquisa e desenvolvimento. A partir do mês de maio do ano corrente, o Selante poderá ser produzido apenas por empresas que tiverem domínio de uma nova tecnologia de fabricação (fórmula). Esta tecnologia poderá ser desenvolvida pela empresa ou comprada no mercado. Investimentos em P&D, propaganda e promoção são importantes para a obtenção desta tecnologia.

1.4.4 Gestão Financeira

1.4.4.1 Empréstimos e Aplicações

Os empréstimos bancários terão prazo de um mês. Caso a empresa necessite ou deseje renová-los, deverá solicitar a cada novo período, observando a respectiva taxa de juros do mês corrente, que pode variar de 3,45% ao mês a 4,50% ao mês, dependendo do endividamento da empresa em relação ao seu Patrimônio Líquido. Além do empréstimo, estará disponível para a empresa a modalidade de Crédito Rotativo, cuja taxa de juros é fixa de 6,00% ao mês cobrados no mês após a utilização.

O grau de endividamento da companhia é medido pela fórmula: empréstimos + crédito rotativo - caixa - aplicações financeiras. Se o valor obtido for nulo ou negativo, a taxa aplicada para os empréstimos será de 3,45% ao mês. Caso seja

positivo a taxa para captação via empréstimo ficará no intervalo de 3,46%a.m. a 4,50% a.m..

O excesso de caixa poderá ser aplicado à taxa de remuneração de 3,00% a.m.. Todos os meses, a decisão de aplicação deverá ser registrada na folha de decisões preenchida no software “*Simulation*”. O valor da aplicação é limitado ao valor do Patrimônio Líquido do mês anterior.

Diante do exposto, a Diretoria da “Vai que Vai Car” decidiu investir, acima do mercado, em pesquisa e desenvolvimento, marketing e promoção visando melhorar a qualidade dos produtos, garantir o “Selo Verde” como forma de avançar com a percepção dos produtos e entrega de valor junto aos clientes.

1.4.4.2 Distribuição de Dividendos

A distribuição de dividendos é livre e poderá ocorrer em qualquer mês desde que a empresa tenha lucro acumulado suficiente para o volume a ser distribuído, sendo pagos no mês em que são declarados. A “Vai que Vai Car” adotou como premissa distribuir dividendos próximos de 10% do lucro líquido do período como forma de bonificar seus acionistas pela alocação de capital dentro da companhia.

1.4.4.3 Valor da Ação

A visão do mercado em relação às expectativas futuras de uma empresa considerando seu desempenho no passado recente, bem como a previsão de perenidade em seus resultados é o que, em geral, reflete o valor da ação de uma empresa. O mercado tende a valorizar companhias com lucros e distribuição de dividendos estáveis. Demonstrar aos *stakeholders* previsibilidade dos indicadores financeiros permite maior confiabilidade, o que por consequência tende a elevar o valor das ações em *free floating*. Todas as empresas iniciaram o jogo com 500.000 ações em poder do mercado. A marcação a mercado (MTM) dessas ações em dezembro do ano anterior era de R\$ 19,52 por ação.

A “Vai que Vai Car” entende que a valorização das ações reflete a saúde financeira e o crescimento econômico/financeiro de uma empresa, além de espelhar a percepção do mercado em relação à gestão da companhia. Sendo assim, desde janeiro do ano corrente, atribuiu maior peso a esse indicador estratégico e elevou consideravelmente o valor de suas ações no mercado chegando, em agosto, a ação mais valorizada entre todos os concorrentes, avaliada em R\$ 77,37.

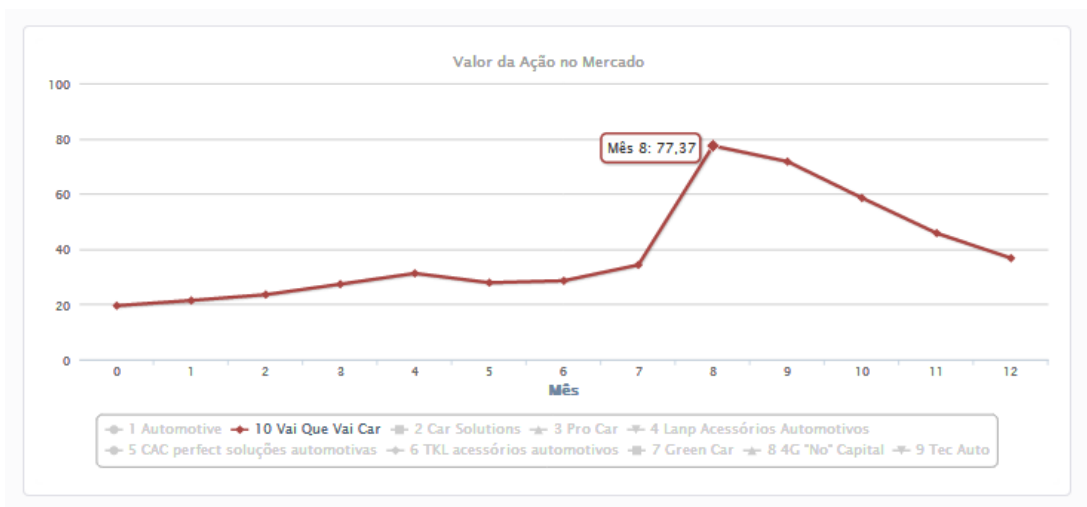
A tabela 5 e o gráfico 1 apresentam a evolução mensal das ações da empresa “Vai que Vai Car” durante os 12 meses do ano simulado.

Tabela 5 – Valorização mensal do valor das ações (R\$)

VALORIZAÇÃO MENSAL DO VALOR DAS AÇÕES (R\$)												
DEZ	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ
19,52	21,41	23,49	27,31	31,19	27,84	28,55	34,26	77,37	71,69	58,52	45,78	36,73

Fonte: Relatórios gerenciais Jogo Simulation

Gráfico 1: Valor da ação no mercado



Fonte: Relatórios gerenciais Jogo Simulation

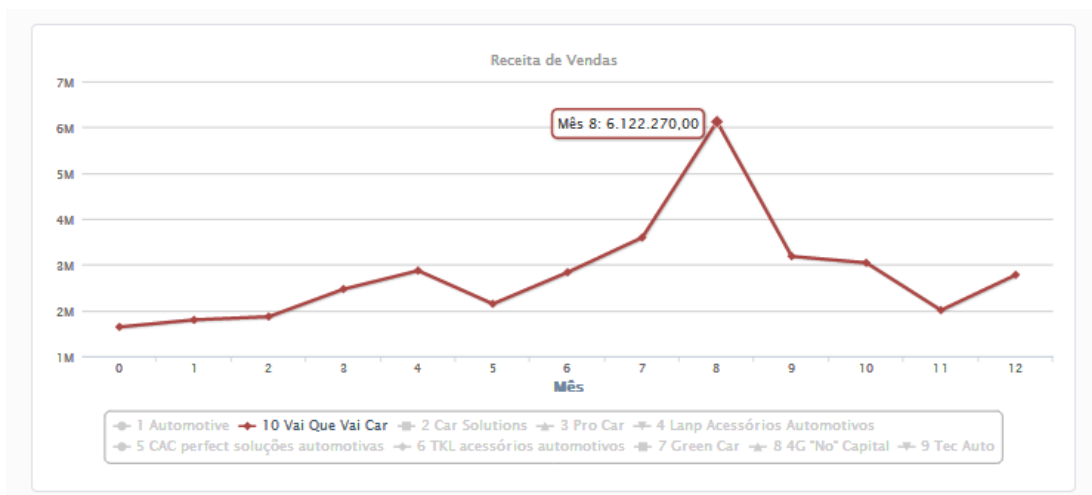
1.4.4.4 Receita de Vendas

A “Vai que Vai Car” adotou como premissa liderança por diferenciação. Desse modo, apresentou ao mercado produtos de alta qualidade com valor agregado, em média, superior aos produtos dos concorrentes. O foco foi direcionado

para rentabilidade, liquidez, valorização no preço das ações e o reconhecimento dos consumidores como empresa mais sustentável, ambientalmente correta e com produtos de alta qualidade.

O gráfico 2 apresenta a evolução da receita anual, mês a mês e demonstra que agosto foi o mês de maior receita bruta registrando o valor de R\$ 6,1 milhões.

Gráfico 2: Receita de Vendas



Fonte: Relatórios gerenciais Jogo Simulation

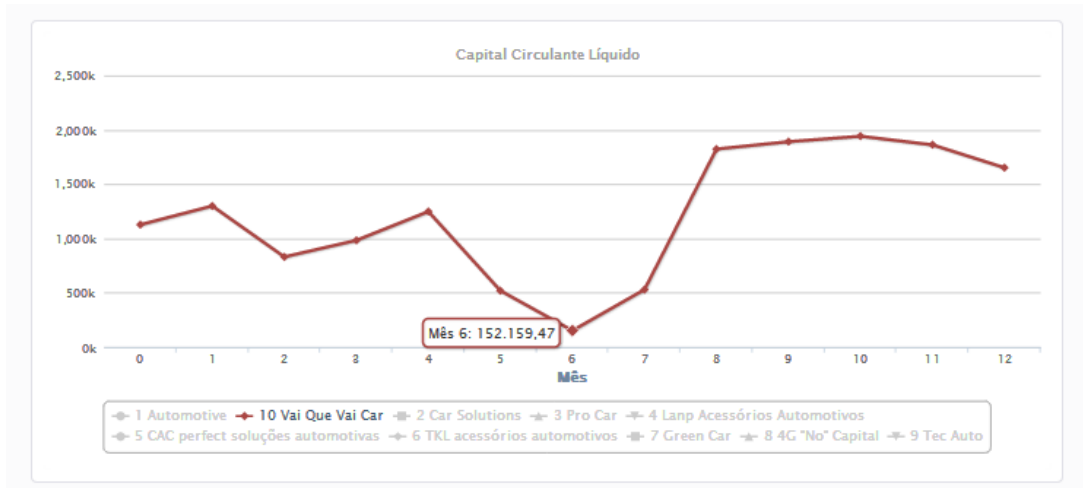
1.4.4.5 Capital Circulante Líquido

É calculado pela diferença entre os ativos e passivos circulantes de uma empresa e apresenta-se como um indicador de liquidez e solvência de uma empresa no curto prazo. Quanto maior este indicador, melhor apresenta-se os parâmetros de liquidez da companhia e, conseqüentemente, menor será seu risco de insolvência.

A administração do Capital de Giro está entre os pilares de sustentação da gestão do negócio. Entende-se como fundamental administrar a necessidade de capital de giro (NCG) de modo a evitar o Efeito Tesoura que, comprovadamente, exerce influência e pode contribuir para a inviabilidade de um negócio. A “Vai que Vai Car” atribuiu peso baixo para este indicador estratégico, uma vez que seu foco é estratégia por diferenciação e, para isso, faz-se necessário intensivos e constantes investimento sem tecnologia, pesquisa e desenvolvimento.

O gráfico 3 demonstra o comportamento do capital circulante líquido da empresa durante os doze períodos simulados.

Gráfico 3: Capital Circulante Líquido



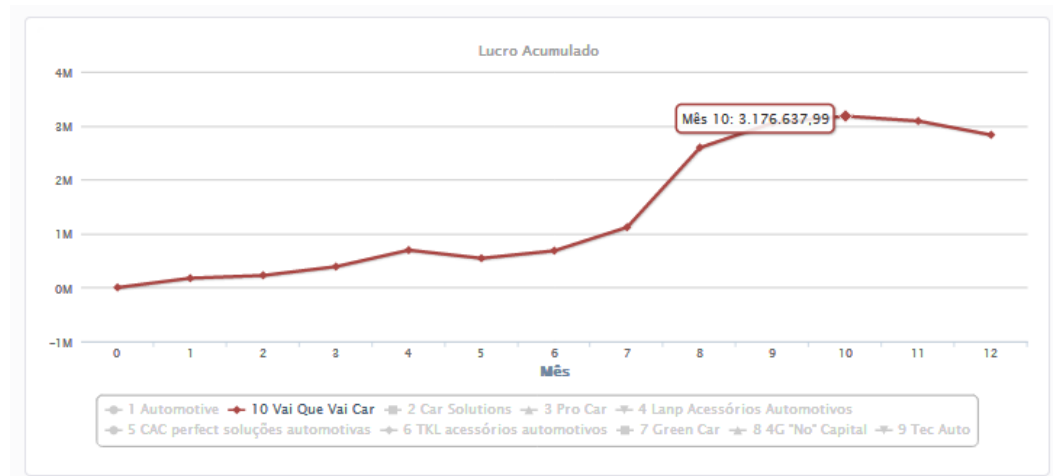
Fonte: Relatórios gerenciais Jogo Simulation

1.4.4.6 Lucro Acumulado

É representado pela soma dos lucros obtidos nos 12 meses de simulação. Por entender que a obtenção de lucros recorrentes é um importante pilar de sustentação para a perenidade e sustentabilidade do negócio, a “Vai que Vai Car” atribuiu peso 3, relevante, para este indicador estratégico.

O gráfico 4 apresenta o lucro da empresa acumulado mês a mês com destaque para o mês de outubro que atingiu R\$ 3,1 milhões de lucro sendo o pico dos 12 períodos.

Gráfico 4: Lucro



Fonte: Relatórios gerenciais Jogo Simulation

1.4.5 Gestão de Saúde Meio Ambiente Segurança (SMS)

Cada vez mais, observa-se uma postura mais rígida da sociedade em relação às expectativas de produtos oferecidos por organizações que se comportem de maneira ética, preocupados com a boa imagem institucional no mercado e que mantenham práticas ecologicamente responsáveis. Nesse contexto, a “Vai que Vai Car” decidiu investir em gestão de saúde, meio ambiente e segurança como forma de elevar a qualidade dos produtos oferecidos e melhorar a percepção dos clientes e seus stakeholders no ano em que a simulação foi realizada. Essas práticas, permitiram à empresa reduzir a quantidade de acidentes, por meio das políticas de prevenção e controle dos perigos nos locais de trabalho, reduzir risco de acidentes, danos pessoais, perda de materiais e custos com seguros, multas e passivos ambientais.

O Selo Verde, necessário para a continuidade na fabricação e comercialização do produto Repelente foi conquistado pela “Vai que Vai Car” no terceiro mês de simulação. Nesse mesmo mês, outras cinco empresas participantes deste mercado também adquiriram o Selo Verde. Apenas as empresas “Car Solutions” e a “Tec Auto” não conseguiram o Selo Verde ao final dos doze meses de simulação.

O produto Selante demandava uma tecnologia de ponta para ser desenvolvido e comercializado para o mercado. A “Vai que Vai Car” obteve esta tecnologia no terceiro mês de simulação, e portanto, manteve-se competitiva frente aos seus concorrentes. Ao final dos doze períodos, todas as empresas participantes deste mercado adquiriram a tecnologia e, portanto, concorriam igualmente no mercado.

Durante os doze meses de simulação a “Vai que Vai Car” necessitou remediar seu terreno duas vezes, nos meses de maio e junho. Tal prática, evitou grave contaminação do terreno e possibilitou a continuidade dos negócios da empresa.

1.4.6 Compra de Informações

Com o objetivo de tornar a experiência de simulação mais realista, a partir do terceiro mês de atividade, diversas informações que eram disponibilizadas livremente para as equipes passaram a ser vendidas separadamente, com valores entre R\$ 500,00 a R\$ 20.000,00 por relatório. Desse modo, a decisão de compra das informações ficou exclusiva aos dirigentes de cada empresa que poderiam comprá-las ou não.

1.4.7 Folha de Decisões

Antes de iniciar cada período, todas as empresas participantes da simulação deveriam apresentar sua Folha de Decisões que continham os objetivos a seguir: Preço de Venda (por lote de produto), Propaganda e Promoção (por lote de produto), Pesquisa e Desenvolvimento (por lote de produto), Unidades a Produzir (por lote de produto), Número de Trabalhadores, Salário Médio Mensal, Benefício aos Trabalhadores, Participação nos lucros dos Trabalhadores em percentual, Capacidade de Máquina, Empréstimos, Aplicações Financeiras e Dividendos a serem distribuídos.

2 METODOLOGIA

2.1 MATRIZ SWOT

A matriz SWOT é uma excelente ferramenta de gestão e pode ser utilizada para otimizar o planejamento estratégico das empresas. Por meio dela, pode-se mapear e analisar as oportunidades e ameaças relacionados ao ambiente externo que podem impactar direta ou indiretamente nos negócios de uma empresa. Além disso, é possível entender as forças e fraquezas internas da organização como forma de trabalhar suas potencialidades e melhorar os pontos fracos que apresentam risco frente aos concorrentes.

A ilustração abaixo apresenta o significado da sigla SWOT (termo em inglês), suas funcionalidades e aplicabilidades no ambiente interno e externo à empresa.

Ilustração 2 – Matriz SWOT



Fonte: <http://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubra-suas-fraquezas-e-oportunidades/>

Abaixo, segue a matriz SWOT desenvolvida para a empresa “Vai que Vai Car”.

Tabela 5 – Tabela SWOT da empresa “Vai que Vai Car”.

<p style="text-align: center;">Forças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mão de obra especializada; - Previsibilidade da demanda; - Preços praticados em linha com o mercado; - Condição financeira e de liquidez estável; - Força de trabalho engajada; 	<p style="text-align: center;">Fraquezas</p> <ul style="list-style-type: none"> - Limitação da capacidade fabril; - Realocação de colaboradores e insumos devido a sazonalidade; - Necessidade de conquistar o Selo Verde; - Necessidade de adquirir a tecnologia para o Selante. - Necessidade de investir em inovação e novas tecnologias.
<p style="text-align: center;">Oportunidade</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mercado em crescimento e receptivo para produtos com nova tecnologia; - Estável cadeia de suprimentos; - Integrantes de mercado e concorrentes conhecidos; - Baixa probabilidade de novos 	<p style="text-align: center;">Ameaças</p> <ul style="list-style-type: none"> - Sazonalidade de mercado; - Quantidade de empresas concorrentes; - Produtos substitutos do Shampoo; - Obtenção do Selo Verde; - Domínio de novas tecnologias.

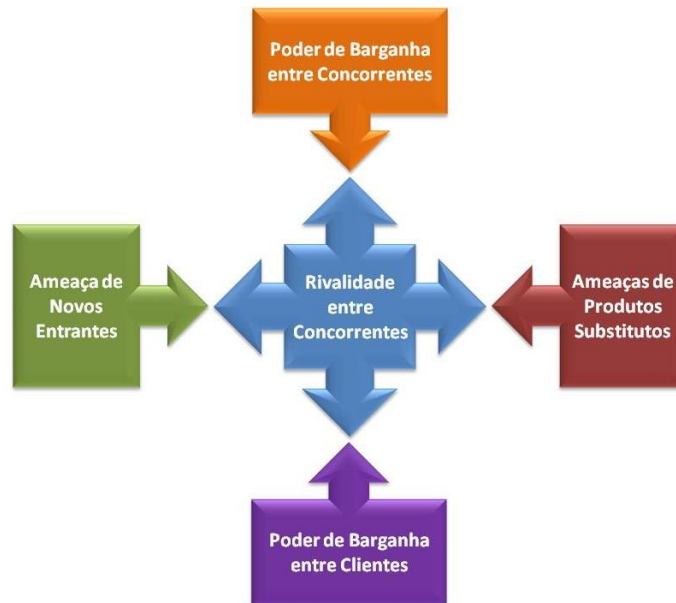
Fonte: relatórios gerenciais da empresa

2.2 CINCO FORÇAS DE PORTER

O modelo das cinco forças de Porter foi desenvolvido pelo professor Michael Porter em 1.979 na Harvard Business Review e visa analisar a forças competitivas entre as empresas integrantes de um mesmo mercado. O modelo analisa cinco fatores necessários para o desenvolvimento de uma estratégia eficiente e considera os ambientes interno e externo da empresa como análise.

A figura abaixo apresenta os cinco fatores acima citados, estabelecidos por Michael Porter.:

Ilustração 3 – As cinco forças de Porter.



Fonte: <http://negociosecarreiras.com.br/cinco-forcas-de-porter-e-suas-estrategias-de-vendas/>

2.3 A EMPRESA

2.3.1 Missão

Ser reconhecida pelo mercado e seus consumidores pela excelência no atendimento, qualidade superior de seus produtos além de uma empresa ambientalmente responsável que preza por relações duradouras e sustentáveis e que apresenta geração de valor para os *stakeholders*.

2.3.2 Visão

Ser referência no médio e longo prazo para os consumidores e percebida como a empresa que entrega uma proposta de valor acima de seus concorrentes, por meio da comercialização de produtos de alta qualidade e tecnologia que também atendam às exigências ecológicas e ambientais.

2.3.3 Valores

Planejamento e Assertividade

Praticar uma gestão planejada e estratégica visando garantir a perenidade e sustentabilidade do negócio e assertivo nas tomadas de decisão.

Entregar uma proposta de valor diferenciada ao público alvo

Entregar produtos com qualidade superior e ser reconhecido pelos consumidores como empresa sustentável, ética que atua com produtos de alto valor agregado.

Boas práticas e Gestão de Recursos Humanos

Garantir adequadas condições de trabalho, remuneração justa compatível com o mercado e um ambiente organizacional meritocrático.

Manter uma gestão socialmente responsável e ambientalmente correta

Buscar relações duradouras com fornecedores e clientes e preocupar-se em minimizar constantemente os impactos ambientais causados pelo processo produtivo.

Manter uma visão de longo prazo

Pensar estrategicamente nas ações do presente para que elas proporcionem crescimento e perpetuidade para a organização.

2.4 DEFINIÇÃO DE PESOS PARA OS OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Baseados nas cinco forças de Portes e na matriz SWOT, no primeiro mês de simulação traçamos os objetivos estratégicos da empresa com foco principal na valorização do valor das ações da empresa no mercado e na obtenção de lucro líquido recorrente. Sendo assim, adotamos os pesos conforme a tabela abaixo:

Tabela 6 – Distribuição de pesos para os objetivos estratégicos

Item	Peso
Valor da Ação no Mercado	4
Capital Circulante Líquido	2
Receita de Vendas	1
Lucro Líquido Acumulado	3

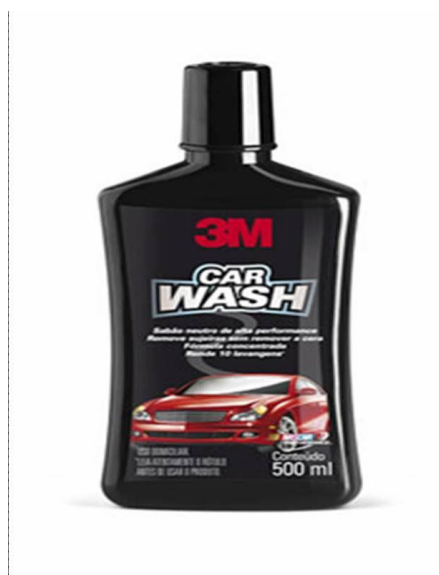
Fonte: relatórios gerenciais Jogo *Simulation*.

2.5 ESTRATÉGIAS ADOTADAS

2.5.1 Produto

2.5.1.1 Estratégia utilizada para o SHAMPOO

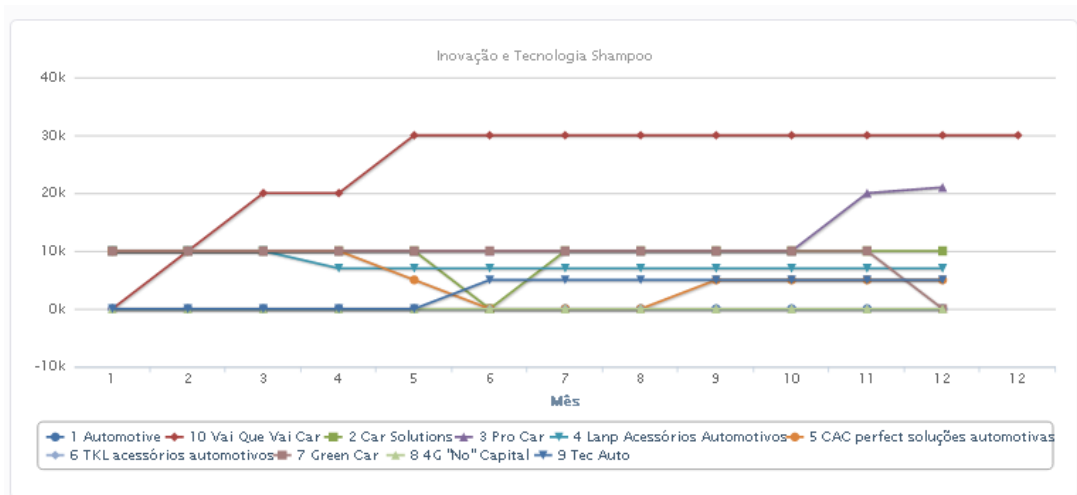
Ilustração 4 – Foto ilustrativa do Shampoo para Carro



Fonte: <http://www.completecarro.com.br/car-wash-shampoo-3m-500ml.html>

O Shampoo para carro é um produto que se encontra em ligeira tendência de queda. Por isso, a “Vai que Vai Car” decidiu investir, desde o início e acima do mercado, em Inovação e Tecnologia deste produto. Tal prática, permitiu entregar ao mercado um produto mais eficiente e tecnológico que foi percebido pelos consumidores como a melhor proposta de valor por um preço justo, em linha com a qualidade do produto. Foram investidos R\$ 10.000,00 no segundo mês, R\$ 20.000,00 no terceiro e quarto meses e R\$ 30.000,00 do quinto ao décimo segundo mês, conforme gráfico 5 demonstrado abaixo:

Gráfico 5: Inovação e Tecnologia - Shampoo



Fonte: relatórios gerenciais Jogo *Simulation*

2.5.1.1 Estratégia utilizada para o REPELENTE DE CHUVA

Ilustração 5 – Foto ilustrativa do Repelente de Chuva.



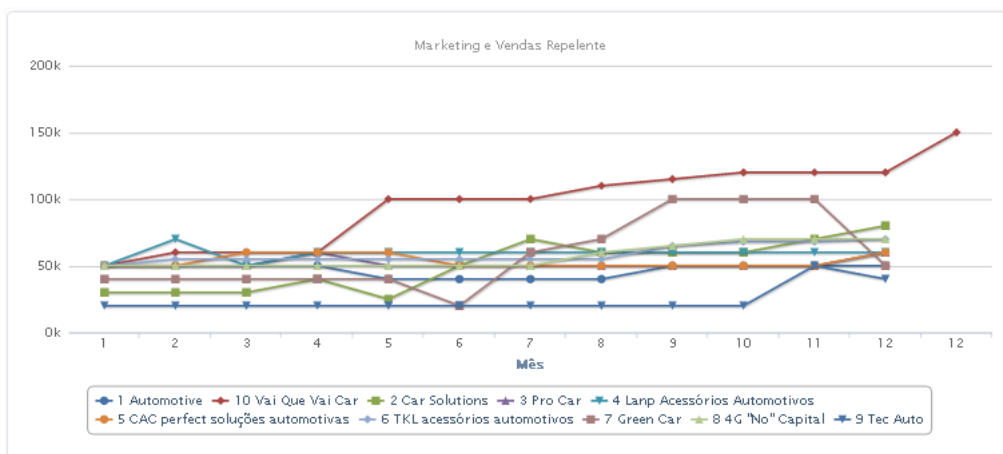


Fonte: http://produto.mercadolivre.com.br/MLB-700631682-glass-shield-autoshine-repelente-agua-chuva-para-vidro-90ml-_JM

O Repelente para chuva é novidade no mercado e um produto que apresenta demanda crescente e significativa, pois é de fácil aplicação e exerce grande atração sobre os consumidores de produtos automotivos, uma vez que aumenta a segurança de dirigir na chuva.

Em linha com a expectativa crescente da demanda para este produto, a “Vai que Vai Car” decidiu investir de forma constante e crescente e acima do mercado em estratégias de marketing e vendas. Isso garantiu uma posição de destaque frente aos seus concorrentes e a obtenção do Selo Verde (rótulo colocado em produtos comerciais indicando que sua produção foi feita atendendo os padrões de sustentabilidade e responsabilidade ambiental).

Gráfico 6: Marketing e Vendas – Repelente para Chuva



Fonte: relatórios gerenciais Jogo Simulation

2.5.1.2 Estratégia utilizada para o SELANTE DE PNEU

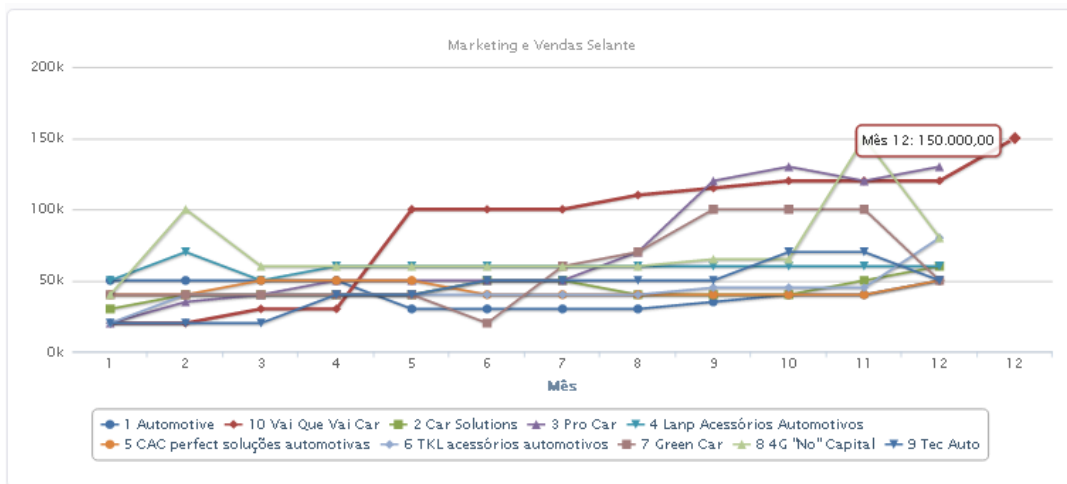
Ilustração 6 – Foto ilustrativa do Selante de Pneu



Fonte: <https://portuguese.alibaba.com/p-detail/Tire-sealer-inflator-spray-spray-selante-de-pneu-de-repara%C3%A7%C3%A3o-de-pneus-e-inflator-900005421733.html>

O Selante para Pneu é um produto novo e está no início do seu ciclo de vida. Como estratégia de diferenciação para atrair os consumidores, necessita de investimentos em tecnologia e inovação, além de foco em marketing e vendas. A exemplo dos outros produtos, a “Vai que Vai Car” investiu acima do mercado em promoção e marketing e conquistou a tecnologia necessária para continuar produzindo o produto no terceiro mês de simulação.

Gráfico 7: Marketing e Vendas – Selante para Pneu



Fonte: relatórios gerenciais Jogo Simulation

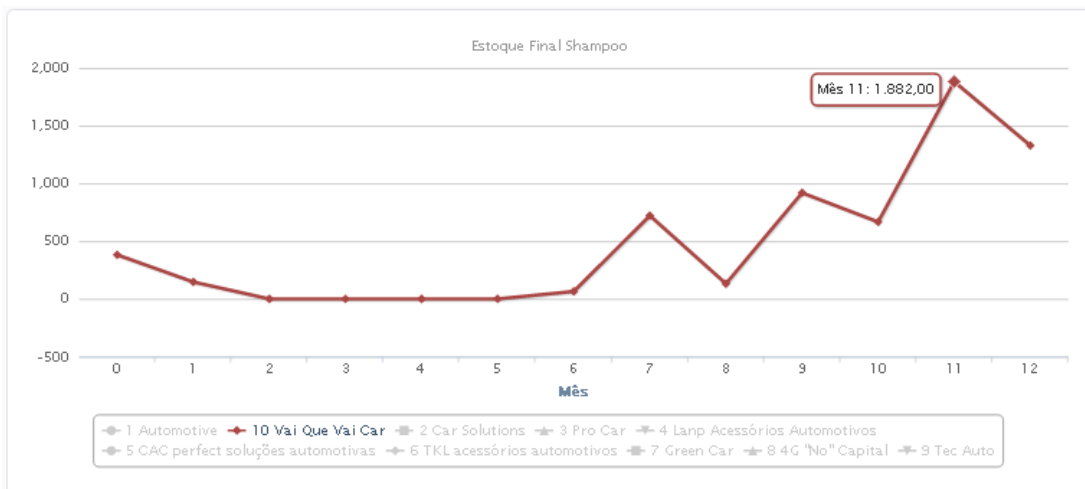
2.5.2 Preços

A estratégia definida pela “Vai que Vai Car” foi de precificar seus produtos ligeiramente acima do mercado, uma vez que para todas as linhas de produtos a empresa destacava-se em investimento para inovação, tecnologia, marketing e vendas. A medida que o mercado absorvia os produtos a preços ligeiramente superiores aos concorrentes, mantínhamos os investimentos e gradativamente aumentávamos os preços. A percepção de valor do produto já havia sido criada.

2.5.3 Estoques

Com base na demanda crescente apresentada pelo mercado, a “Vai que Vai Car” decidiu investir no aumento da capacidade fabril para atender os picos de demanda registrados em alguns meses do ano. Como a demanda projetada nem sempre era totalmente absorvida pelo mercado, alguns meses a quantidade de estoque permaneceu alta. O custo de manutenção deste estoque compensava, pois ficava abaixo dos custos de aumento com contratação de novos colaboradores ou pagamento de horas extras.

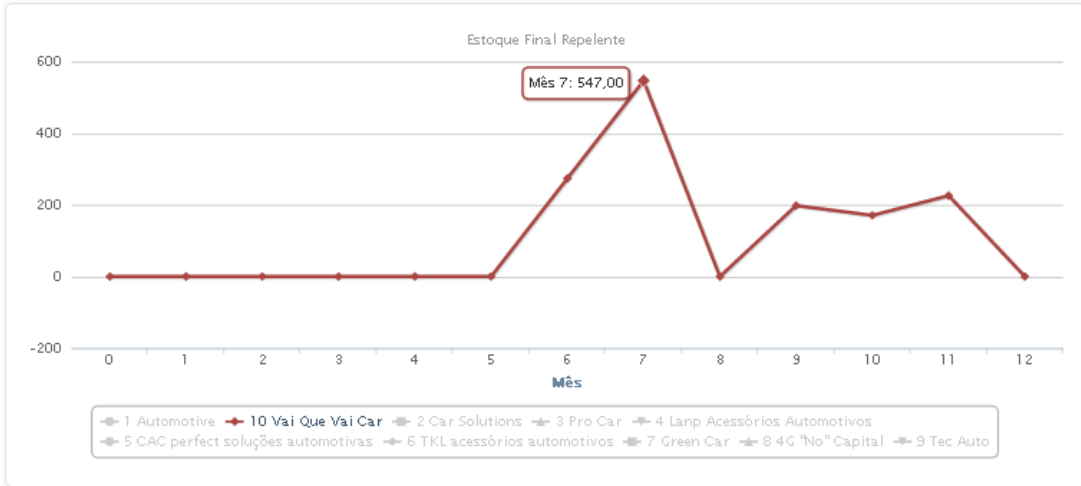
Ilustração 8 – Variação do estoque de Shampoo durante o período simulado



Fonte: relatórios gerenciais Jogo *Simulation*

Observa-se pelo gráfico 7 que a estratégia adotada para o Shampoo foi assertiva, uma vez que durante seis meses da simulação, a demanda foi bem dimensionada, o mercado absorveu os produtos permitindo baixo nível de estoques.

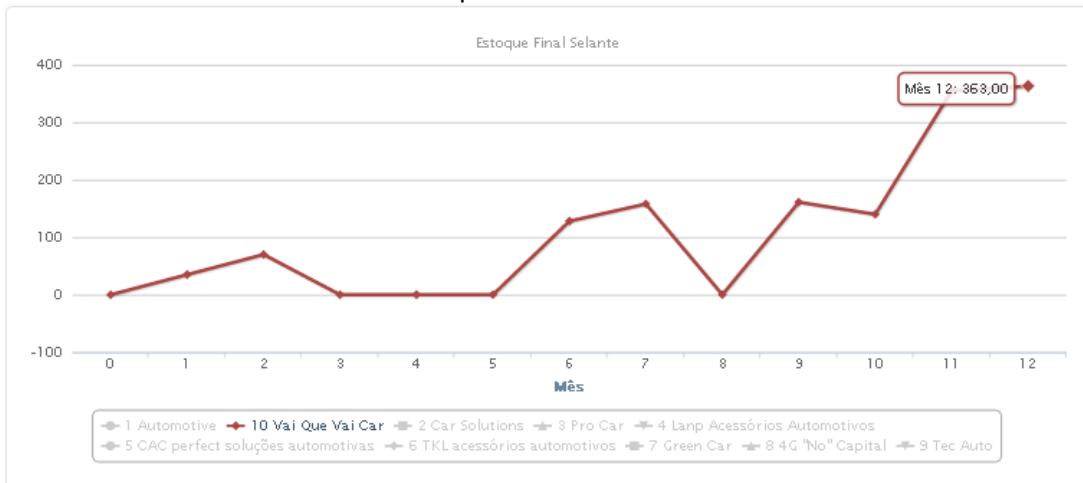
Ilustração 9 – Variação do estoque de Repelente para chuva durante o período simulado



Fonte: relatórios gerenciais Jogo Simulation.

O gráfico 7 demonstra que a estratégia mercadológica adotada pela empresa para o produto Repelente também foi assertiva, uma vez que durante sete meses do ano foram vendidos todos os produtos em estoque além de toda produção do mês corrente, possibilitando a zeragem do estoque. O bom dimensionamento da demanda projetada foi fundamental para a redução de custo com estoque.

Ilustração 10 – Variação do estoque de Selante para Pneu durante o período simulado



Fonte: relatórios gerenciais Jogo Simulation

O estoque de Selante para Pneu foi o produto que mais sofreu variação de vendas em relação à demanda estimada e apresentou aumento significativo ao longo do segundo semestre.

2.5.4 Remuneração

2.5.4.1 Número de colaboradores

Iniciamos as atividades analisando a variação da demanda e sazonalidade de anos anteriores. Além disso, após analisar a projeção de vendas para o ano que seria simulado, também projetamos a nossa capacidade de produção para atender à demanda esperada e, com isso, definimos o quadro de colaboradores conforme a tabela 1.

2.5.4.2 Salário Médio Mensal

A estratégia adotada foi aumentar o salário gradativamente, ligeiramente acima do mercado, como forma de manter os colaboradores satisfeitos, evitar greves que pudessem impactar os resultados da companhia e elevar a qualidade dos produtos produzidos, uma vez que salários acima do mercado indicavam melhor preparo e especialização dos funcionários, que por sua vez era percebido pelo mercado como um produto de melhor qualidade.

2.5.5 Capacidade Instalada

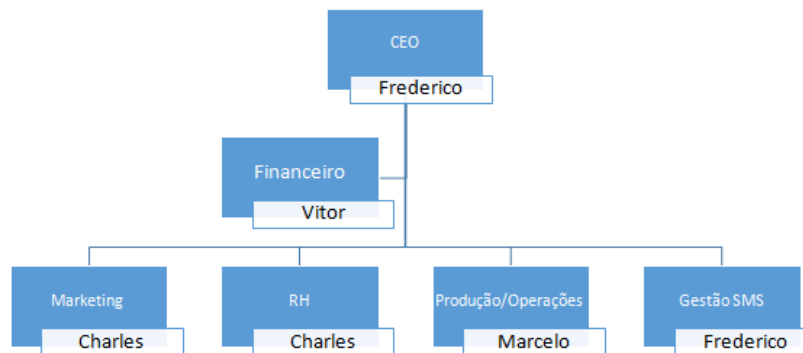
A capacidade fabril também foi planejada de acordo com a demanda e a sazonalidade observada nos anos anteriores, bem como na projeção de demanda para o ano que seria simulado. Diante disso, aumentamos a capacidade de produção de acordo com a previsão de vendas.

2.5.6 Distribuição de Dividendos

Adotamos a estratégia de distribuir dividendos mensalmente próximos a 10% do resultado líquido mensal com o objetivo de aumentar esse percentual a medida que o lucro e saúde financeira da empresa também estiverem crescendo. Esta ação tem como objetivo aumentar o valor das ações, atrair novos investimentos e fidelizar os clientes.

2.6 ORGANOGRAMA

Ilustração 11 – Organograma da Diretoria



Fonte: Relatórios gerenciais “Vai que Vai Car”

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

3.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS

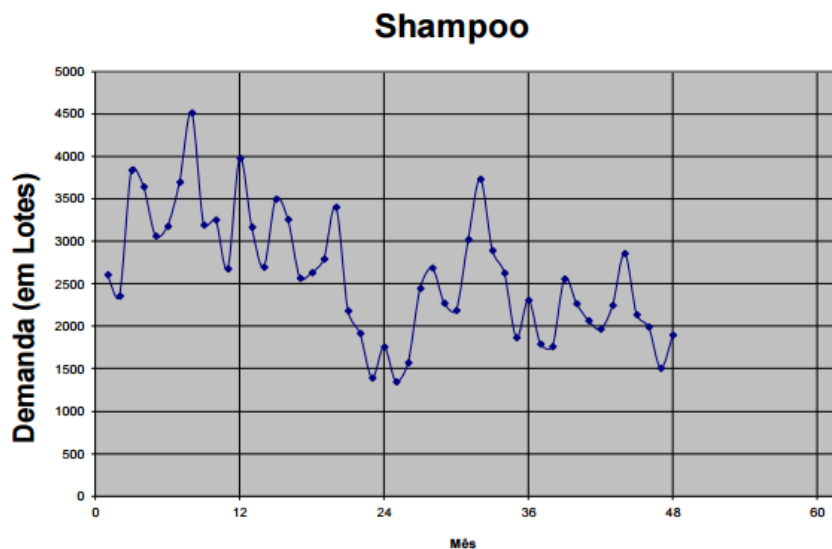
3.1.1 Capacidade da empresa

3.1.1.1 Análise Demanda x Estoque

Ilustração 12 – Variação da demanda de Shampoo nos últimos 4 anos.

A - Média Mensal de Lotes de *Shampoo* por Empresa – Margem de Erro de + ou - 10%

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	2.610	2.360	3.840	3.645	3.065	3.180	3.700	4.515	3.195	3.255	2.680	3.980
Ano -2	3.170	2.700	3.500	3.260	2.570	2.635	2.795	3.405	2.185	1.920	1.395	1.760
Ano -1	1.350	1.575	2.450	2.690	2.275	2.190	3.025	3.735	2.895	2.630	1.870	2.310
Ano 0	1.795	1.765	2.560	2.270	2.070	1.970	2.250	2.860	2.140	1.995	1.510	1.900

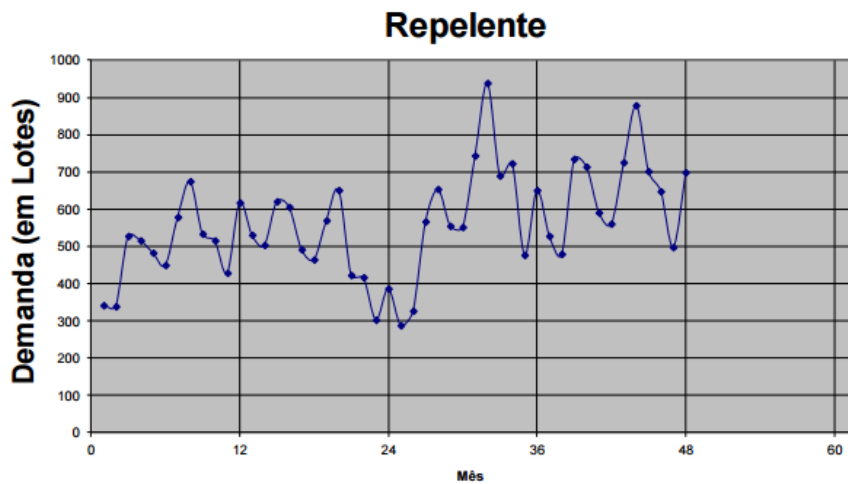


Fonte: Manual do Ambiental Business Game

Ilustração 13 – Variação da demanda de Repelente nos últimos 4 anos.

B - Média Mensal de Lotes de Repelente por Empresa – Margem de Erro de + ou - 10%

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	342	339	528	516	483	450	579	675	534	516	429	618
Ano -2	531	504	621	606	492	465	570	651	423	417	303	387
Ano -1	288	327	567	654	555	552	744	939	690	723	477	651
Ano 0	528	480	735	714	591	561	726	879	702	648	498	699

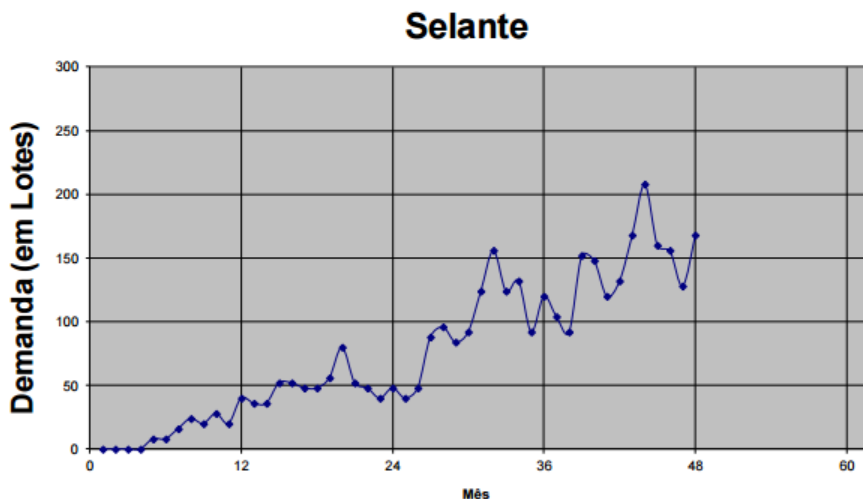


Fonte: Manual do Ambiental Business Game

Ilustração 14 – Variação da demanda de Selante nos últimos 4 anos

C - Média Mensal de Lotes de Selante por Empresa – Margem de Erro de + ou - 10%

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	0	0	0	0	8	8	16	24	20	28	20	40
Ano -2	36	36	52	52	48	48	56	80	52	48	40	48
Ano -1	40	48	88	96	84	92	124	156	124	132	92	120
Ano 0	104	92	152	148	120	132	168	208	160	156	128	168



Fonte: Manual do Ambiental Business Game

A equipe “Vai que Vai Car” ao analisar o modelo de negócio proposto no jogo de negócios e utilizando os dados de demanda dos últimos 4 anos, demonstrados nas tabelas e ilustrações acima, adotou a estratégia de liderança por diferenciação. Para isso, manteve foco e relevância para os indicadores - valor da ação da empresa no mercado e lucro líquido do exercício acumulado - como um dos pontos-chaves para o crescimento da empresa. Para a definição da produção necessária por lote de produto, utilizamos a média de demanda dos últimos meses, a demanda projetada para os meses seguintes, considerando a sazonalidade observada nos períodos anteriores. Desse modo, mantivemos a fábrica com o mínimo de ociosidade nos primeiros meses e aumentamos gradativamente sua capacidade durante o exercício de simulação.

A idéia da empresa era fornecer produtos de alta qualidade e ambientalmente corretos, sendo percebida pelos consumidores como referência no mercado. Para os meses que a previsão de demanda apontava picos de venda a capacidade produtiva era elevada com o objetivo de atender a demanda, aferir maiores lucros e elevar o valor da ação da empresa no mercado. Essas ações demandavam aumento da fábrica e contratação de mais colaboradores.

A expectativa de sempre atender à demanda estimada e crescer o volume de negócios, permitiu elevação de estoque durante alguns meses.

Para o Shampoo, a estratégia foi produzir lotes acima do mercado, uma vez que esse produto apresentava curva de declínio e o mercado, provavelmente, não investiria fortemente nele. Os últimos meses do ano apresentaram estoques elevados.

Para o Repelente, a estratégia foi produzir lotes ligeiramente abaixo da demanda projetada. Isso permitiu a “Vai que Vai Car” manter baixo índice em vendas perdidas e baixos estoques, finalizando o ano com o menor estoque do mercado.

Para o Selante, adotamos estratégia similar ao Repelente. Com uma produção em linha com a demanda estimada, uma vez que o produto apresentava alta expectativa de crescimento. Porém, os meses 7, 10, 11 e 12 mantiveram estoque em patamares elevados.

3.1.1.2 Estoque x Produtos Vendidos

A utilização das estratégias adotadas pela empresa resultaram nos indicadores demonstrados na tabela abaixo:

Tabela 7 – Variação mensal para estoque, produção, vendas efetivas e perdas.

10 Vai Que Vai Car	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Estoque Inicial													
Shampoo	1.532,00	382,00	147,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,00	721,00	132,00	919,00	667,00	1.882,00
Repelente	150,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	274,00	547,00	0,00	198,00	171,00	226,00
Selante	146,00	0,00	35,00	70,00	0,00	0,00	0,00	128,00	158,00	0,00	161,00	140,00	355,00
Volume Produzido													
Shampoo	750,00	1.200,00	1.270,00	2.050,00	2.000,00	1.223,00	2.000,00	2.510,00	2.250,00	2.000,00	1.000,00	2.100,00	1.150,00
Repelente	200,00	570,00	600,00	775,00	713,00	610,00	948,00	962,00	550,00	750,00	620,00	500,00	600,00
Selante	20,00	246,00	260,00	200,00	453,00	289,00	538,00	560,00	650,00	651,00	450,00	500,00	500,00
Volume de Vendas													
Shampoo	1.900,00	1.435,00	1.417,00	2.050,00	2.000,00	1.223,00	1.935,00	1.854,00	2.839,00	1.213,00	1.252,00	885,00	1.703,00
Repelente	350,00	570,00	600,00	775,00	713,00	610,00	674,00	689,00	1.097,00	552,00	647,00	445,00	826,00
Selante	166,00	211,00	225,00	270,00	453,00	289,00	410,00	530,00	808,00	490,00	471,00	285,00	492,00
Vendas Perdidas													
Shampoo	0,00	0,00	8,00	11,00	74,00	451,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Repelente	349,00	26,00	20,00	157,00	178,00	66,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	81,00
Selante	2,00	0,00	0,00	114,00	0,00	48,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estoque Final													
Shampoo	382,00	147,00	0,00	0,00	0,00	0,00	65,00	721,00	132,00	919,00	667,00	1.882,00	1.329,00
Repelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	274,00	547,00	0,00	198,00	171,00	226,00	0,00
Selante	0,00	35,00	70,00	0,00	0,00	0,00	128,00	158,00	0,00	161,00	140,00	355,00	363,00

Fonte: Relatórios gerenciais *Jogo Simulation*

O estoque de Shampoo manteve-se zerado durante os meses 3, 4, 5 e 6 e aumentou significativamente nos últimos cinco meses do ano. O produto apresentou poucas vendas perdidas apenas durante quatro meses do ano e encerrou o mês 12 da simulação com a maior participação de mercado, em 12,58%.

O estoque de Repelente manteve-se zerado durante sete meses do ano. As vendas perdidas ocorreram durante seis meses do ano a níveis também baixos. Desse modo, também encerrou o último mês da simulação com 12,45% de participação de mercado, a maior frente aos concorrentes.

O estoque do produto Selante manteve-se zerado durante os meses 3, 4, 5 e 8 e apenas três meses apresentaram vendas perdidas. Contudo, também encerrou o último mês da simulação com a maior participação de mercado frente aos concorrentes, em 11,65%.

Contudo, entendemos que o planejamento e controle de produção e dos estoques foram bem dimensionados e adequados para os três produtos comercializados pela empresa. Nenhum produto apresentou expressivas vendas perdidas e significativos volumes de estoque final recorrentemente.

3.1.2 Recursos Humanos

3.1.2.1 Salários, Número de Trabalhadores e Participação nos Lucros

Tabela 8 – Variação mensal das despesas com Recursos Humanos

10 Vai Que Vai Car	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Núm. de Trabalhadores	300,00	270,00	286,00	314,00	345,00	379,00	416,00	457,00	457,00	483,00	434,00	391,00	351,00
Salário Médio Mensal	800,00	810,00	872,00	872,00	900,00	1.000,00	1.100,00	1.100,00	1.150,00	1.200,00	1.250,00	1.250,00	1.250,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	0,00	1,00	1,00	1,00	3,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00	5,00

Fonte: relatórios gerenciais “Vai que Vai Car”.

Considerando que trabalhadores satisfeitos produzem mais e melhor, a “Vai que Vai Car” procurou manter uma política salarial adequada e acima do mercado. Com aumentos consecutivos de salário, atingiu ao final dos doze meses de simulação, variação positiva de 54,3% de aumento médio salarial.

Para atender a demanda crescente apresentada pelo mercado, bem como os objetivos de crescimento da companhia, buscou-se manter aumento médio de 10% mensal no quadro de colaboradores durante os nove primeiros meses do ano. Os três últimos meses da simulação apresentaram redução do quadro, puxado pela retração da demanda projetada.

A participação dos trabalhadores nos lucros da companhia foi constante e crescente. No primeiro trimestre a companhia pagou o equivalente a 1% do seu lucro líquido. No quarto mês, elevou a participação para 3% e a partir do quinto mês distribuiu 5% para todos os colaboradores até o final da simulação.

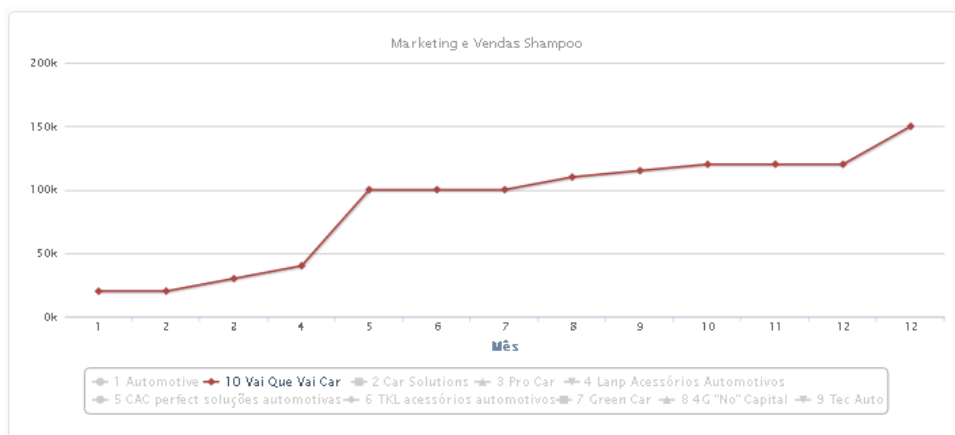
3.2 GESTÃO DE MARKETING

3.2.1 Produtos, Marketing e Vendas

A “Vai que Vai Car” trabalha com três produtos distintos destinados para a indústria automotiva, quais sejam: Shampoo automotivo, Repelente e Selante de pneu; cada um com suas especificidades.

O Shampoo é um produto de baixa complexidade, já conhecido pelo mercado e está em ligeira tendência de queda. Diante disso, a “Vai que Vai Car” decidiu investir fortemente em estratégias de marketing, como forma de tornar-se referência no mercado como o melhor produto e o mais ecológico.

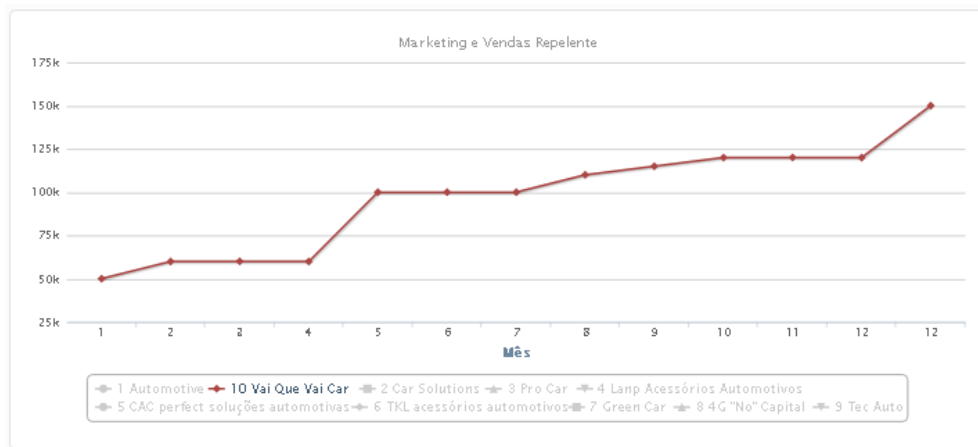
Ilustração 15 – Marketing e Vendas – Shampoo



Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O Repelente para chuva é novidade no mercado e um produto que apresenta demanda crescente e significativa, pois é de fácil aplicação e exerce grande atração sobre os consumidores de produtos automotivos, uma vez que aumenta a segurança de dirigir na chuva. Diante disso, a “Vai que Vai Car” decidiu também investir de forma constante e crescente em marketing e vendas deste produto, visando atender à demanda crescente projetada pelo mercado e estabelecer-se como o melhor e mais ecológico do mercado.

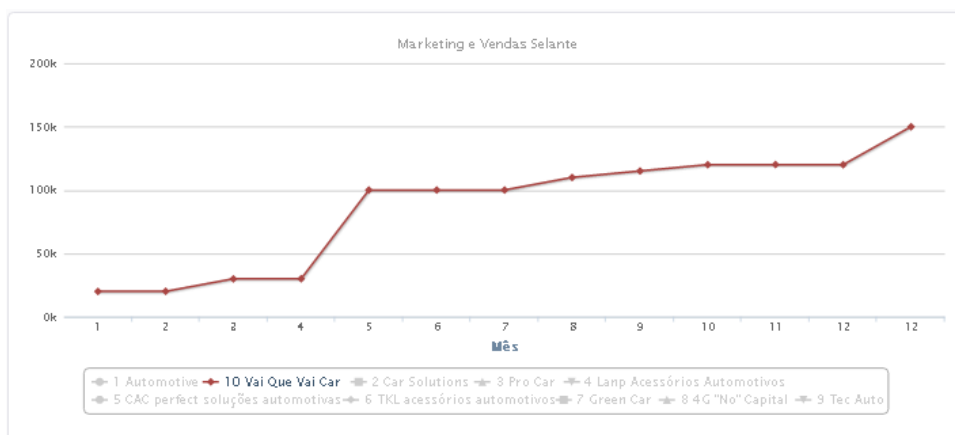
Ilustração 16 – Marketing e Vendas – Repelente



Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O Selante para Pneu é um produto novo e está no início do seu ciclo de vida. Como estratégia de diferenciação para atrair os consumidores, necessita de investimentos em tecnologia e inovação, além de foco em marketing e vendas. A exemplo dos outros produtos, a “Vai que Vai Car” investiu acima do mercado em promoção e marketing e conquistou a tecnologia necessária para continuar produzindo o produto no terceiro mês de simulação.

Ilustração 17 – Marketing e Vendas – Selante



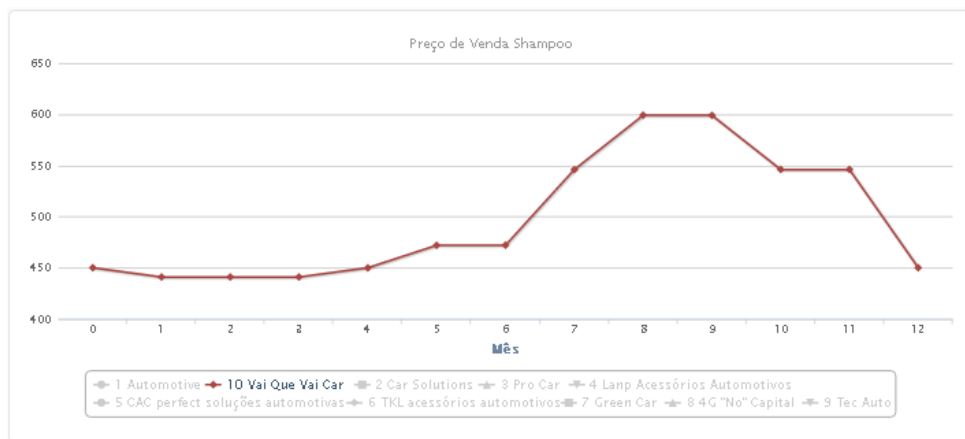
Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

3.2.2 Preços

3.2.2.1 Shampoo

A prática de preços abaixo do mercado não estava no foco dos objetivos estratégicos da empresa, tendo em vista que, a meta era buscar a liderança por diferenciação entregando produtos de alta qualidade, tecnologicamente superiores e ambientalmente corretos.

Ilustração 18 – Preço de Venda – Shampoo



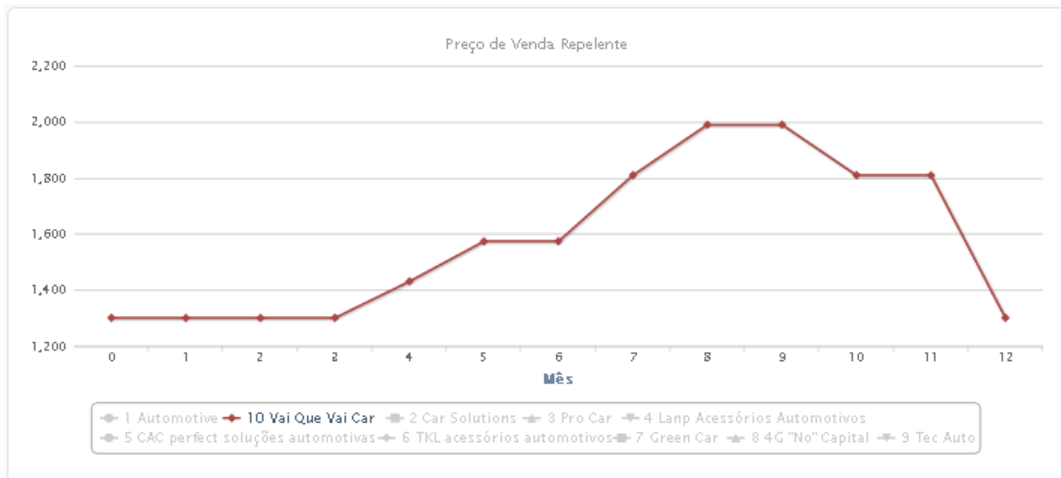
Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Em linha com os elevados investimentos para o Shampoo, a “Vai que Vai Car” manteve o preço deste produto acima do mercado durante onze períodos da simulação. Devido o alto volume de estoque, realizou uma promoção do produto no último mês da simulação, baixando o preço do lote de R\$ 546,00 para R\$ 450,00.

3.2.2.2 Repelente

Também em linha com os seus objetivos estratégicos, a “Vai que Vai Car” decidiu manter o preço do Repelente ligeiramente acima do mercado, uma vez que os investimentos em marketing, pesquisa e inovação foram intensos. Devido a elevação dos estoques ao final do ano, praticou preços promocionais no último mês da simulação e reduziu o preço do lote de R\$ 1.809,00 para R\$ 1.300,00.

Ilustração 19 – Preço de Venda – Repelente

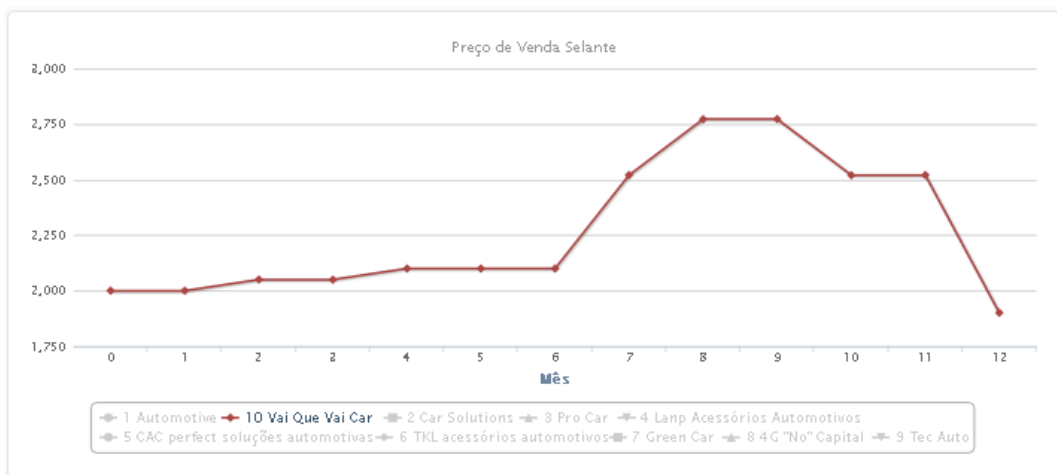


Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo Simulation

3.2.2.3 Selante

A estratégia de preços adotada para o Selante esteve em linha com a estratégia dos outros dois produtos. Preços ligeiramente acima do mercado com a prática de uma promoção relâmpago no último mês da simulação com redução de 25% no preço do lote, passando de R\$ 2.520,00 para R\$ 1.900,00.

Ilustração 20 – Preço de Venda - Selante



Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo Simulation

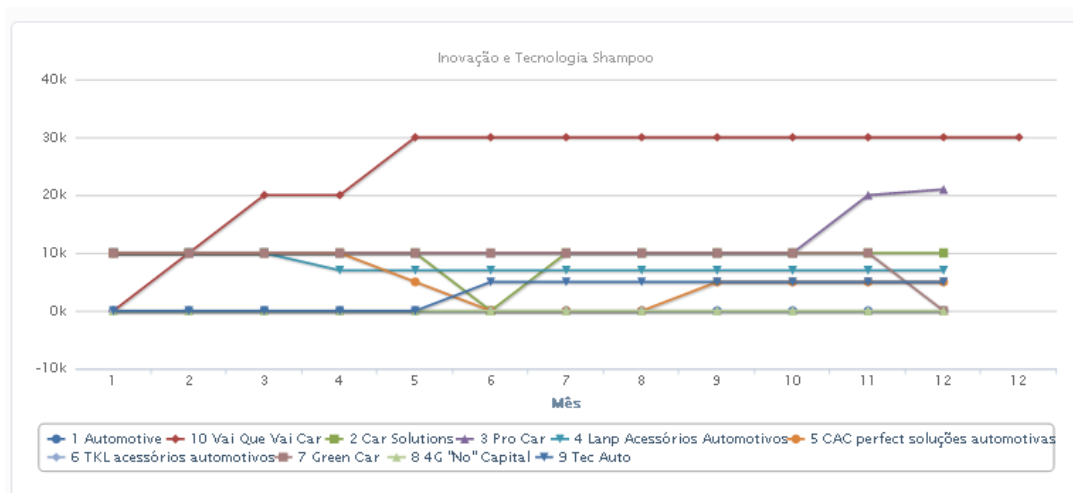
3.2.3 Inovação e Tecnológica

Os gastos com inovação tecnológica, em média, acompanharam as tendências de mercado e tiveram como objetivo elevar a qualidade dos produtos oferecidos, aumentar a receita de vendas, o lucro e a percepção de valor dos consumidores, uma vez que o mercado tende a valorizar produtos sofisticados com mais tecnologia e ambientalmente responsáveis.

3.2.3.1 Shampoo

O Shampoo para Carro é um produto que apresenta ligeira tendência de queda. Por isso, a “Vai que Vai Car” decidiu investir, desde o início e acima do mercado, em Inovação e Tecnologia deste produto. Tal prática permitiu entregar ao mercado um produto mais eficiente e tecnológico, que foi percebido pelos consumidores como a melhor proposta de valor por um preço justo, em linha com a qualidade do produto. Foram investidos R\$ 10.000,00 no segundo mês, R\$ 20.000,00 no terceiro e quarto meses e R\$ 30.000,00 do quinto ao décimo segundo mês, conforme demonstrado na ilustração 21, abaixo:

Ilustração 21 – Inovação e Tecnologia - Shampoo.

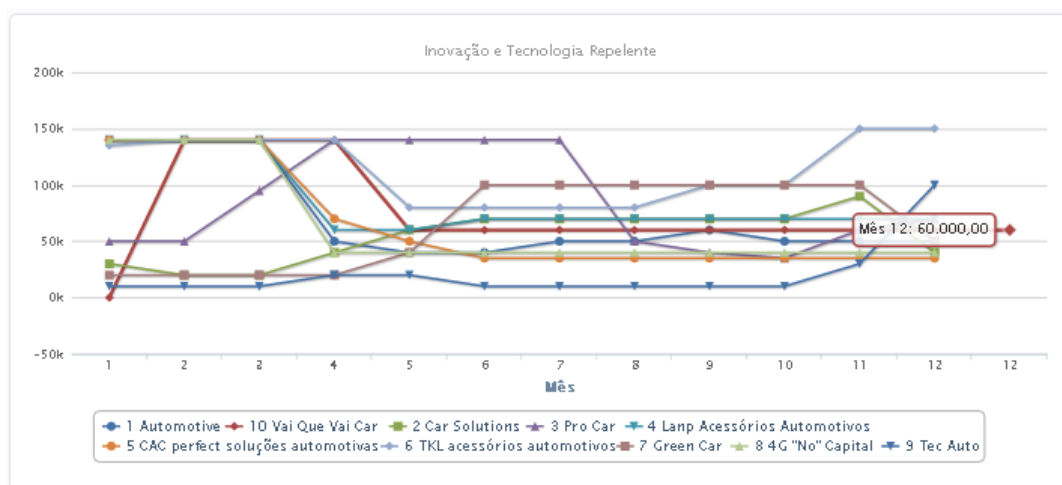


Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo Simulation

3.2.3.2 Repelente

Os investimentos em inovação e tecnologia para o produto Repelente foram adequados e mantidos dentro da média do mercado. Uma vez que o produto apresentava indicadores de boa *performance* e crescimento, a “Vai que Vai Car” manteve-se em linha com o mercado, uma vez que já destacava-se com altos investimentos em marketing e vendas.

Ilustração 22 – Inovação e Tecnologia - Repelente

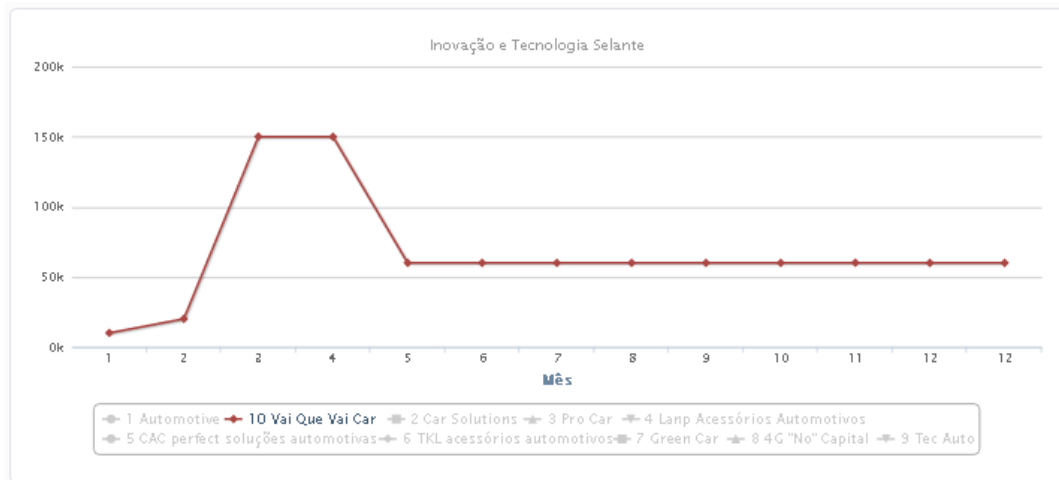


Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

3.2.3.3 Selante

Com o objetivo de adquirir a tecnologia necessária para a continuidade da produção do Selante, a “Vai que Vai Car” optou por investir R\$ 150.000,00 nos meses 3 e 4, acima do mercado. Com a obtenção da tecnologia, a partir do quinto mês de simulação investiu R\$ 60.000,00 mensalmente de forma constante até o décimo segundo mês.

Ilustração 23 – Inovação e Tecnologia – Selante



Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

3.3 GESTÃO FINANCEIRA

3.3.1 Resultados Financeiros

3.3.1.1 DRE

O DRE – Demonstrativo de Resultado do Exercício - é um relatório gerado mensalmente que apresenta um resumo da condição econômica da empresa por meio de indicadores financeiros importantes como a apuração da receita bruta, líquida, custos, lucro bruto e líquido, receitas e despesas financeiras e impostos. É uma poderosa ferramenta utilizada por gestores no processo de tomada de decisão.

Na tabela abaixo, apresentamos os resultados gerados pela empresa “Vai que Vai Car” .:

Tabela 9 – Demonstrativo de Resultados do Exercício para o período simulado.

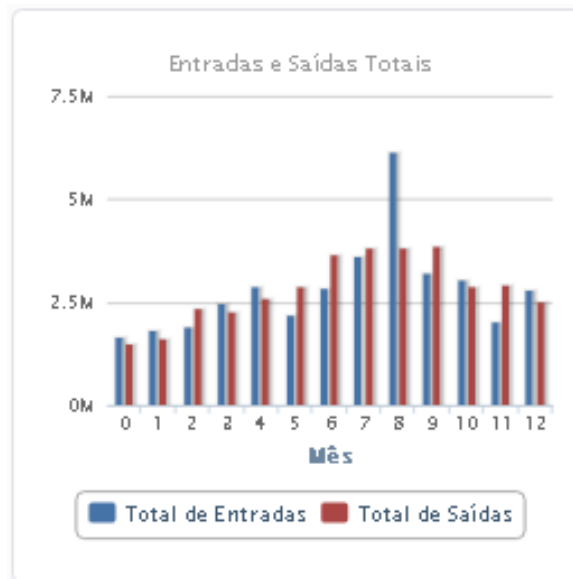
DRE - "Vai que Vai Car"													
	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
(+) Receita de Vendas:	1.642.000,00	1.735.835,00	1.866.147,00	2.465.050,00	2.870.890,00	2.143.686,00	2.834.522,00	3.534.285,00	6.122.270,00	3.182.795,00	3.040.935,00	2.006.415,00	2.774.350,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.035.950,00	1.144.539,05	1.213.457,40	1.615.634,25	1.753.246,75	1.306.145,00	1.807.324,00	2.075.418,24	3.287.248,61	1.733.108,50	1.856.559,91	1.239.261,10	2.275.065,28
LUCRO BRUTO:	606.050,00	651.235,95	652.689,60	849.355,75	1.117.643,25	837.541,00	1.027.198,00	1.518.866,76	2.835.021,39	1.449.686,50	1.184.375,09	767.153,90	499.884,72
(-) Promoção e Propaganda:	90.000,00	100.000,00	120.000,00	130.000,00	300.000,00	300.000,00	300.000,00	330.000,00	345.000,00	360.000,00	360.000,00	360.000,00	450.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	170.000,00	310.000,00	310.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
(-) Gastos em SMS:	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00	30.000,00	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	329.000,00	911,25	2.834,00	0,00	0,00	270.037,50	0,00	0,00	0,00	0,00	257.500,00	937,50	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0,00	0,00	19.080,45	37.054,13	29.148,75	47.949,00	48.369,75	129,38	90,00	0,00	0,00	656,25
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	0,00	14.850,00	17.539,50	0,00	36.267,00	39.534,00	10.725,00	28.924,50	0,00	0,00	0,00
(-) Estocagem:	24.830,00	11.830,00	4.550,00	0,00	0,00	0,00	30.355,00	32.630,00	8.580,00	83.070,00	63.570,00	160.095,00	109.980,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	44.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	47.616,00	47.235,07
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	0,00	12.000,00	34.500,00	36.500,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	38.000,00	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.000,00	30.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	66.220,00	232.494,70	49.305,60	223.425,30	438.549,63	-148.146,25	220.627,00	672.273,01	2.134.587,02	641.602,00	167.305,09	-89.494,60	-257.986,60
(+) Receita Financeira:	21.000,00	16.500,00	21.000,00	10.500,00	0,00	15.000,00	0,00	0,00	0,00	15.000,00	9.000,00	0,00	0,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	19.164,75	20.241,39	52.046,51	24.241,45	0,00	0,00	0,00	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	87.220,00	248.994,70	70.305,60	233.925,30	438.549,63	-152.310,00	200.385,61	620.226,50	2.110.345,56	656.602,00	176.305,09	-89.494,60	-257.986,60
(-) Imposto de Renda:	26.166,00	74.636,41	21.091,68	70.177,59	131.564,89	0,00	60.115,68	186.067,95	633.103,67	196.980,60	52.891,53	0,00	0,00
LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO:	61.054,00	174.296,29	49.213,92	163.747,71	306.984,74	-152.310,00	140.269,93	434.158,55	1.477.241,89	459.621,40	123.413,56	-89.494,60	-257.986,60

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

3.3.1.2 Fluxo de Caixa

O Fluxo de caixa apresenta as entradas e as saídas de caixa que ocorreram na empresa durante o período de doze meses simulado. A “Vai que Vai Car” apresentou fluxo de caixa negativo durante alguns períodos da simulação devido, principalmente, aos investimentos antecipados em planejamento e controle de produção para atender demandas futuras projetadas. Uma vez que este movimento gerou altos investimentos na expansão da capacidade de produção sem que as respectivas entradas financeiras ocorressem no mesmo período, o fluxo de caixa apresentou-se negativo em alguns períodos. Contudo, utilizamos quando necessário, tomada de recursos por meio de empréstimos junto ao banco como forma de equalizar o fluxo, pagar menos que o rotativo e investir para crescer. A seguir segue a ilustração do fluxo de caixa de todo o período simulado.

Ilustração 25 – Fluxo de caixa no período simulado



Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

3.3.1.3 Balanço da Empresa

O balanço patrimonial apresenta a condição financeira da companhia por meio de peças contábeis. Suas informações permitem a análise da movimentação de ativos e passivos de curto e longo prazos, além do patrimônio líquido. Vários indicadores como de performance, liquidez, alavancagem, grau de endividamento, nível do Contas a Receber e Estoques podem ser extraídos do balanço patrimonial para auxiliar na gestão financeira da companhia.

Após os doze meses de simulação, segue abaixo o Balanço Patrimonial, mês a mês, da “Vai que Vai Car”:

Tabela10 – Balanço Patrimonial da empresa Vai que Vai Car

BALANÇO PATRIMONIAL - Vai que Vai Car													
	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Ativo													
Caixa:	214.312,50	671.721,68	59.700,86	632.987,84	1248.013,04	574.403,04	257.835,47	909.221,83	2.395.434,74	607.713,57	1.002.781,16	404.313,66	655.471,41
Aplicações Financeiras:	800.000,00	550.000,00	700.000,00	350.000,00	0,00	500.000,00	0,00	0,00	0,00	500.000,00	300.000,00	0,00	0,00
Estoques													
Shampoo	112.690,00	43.499,15	0,00	0,00	0,00	0,00	21.612,50	260.821,54	48.455,15	344.186,65	252.143,17	715.991,47	506.022,34
Repelente	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	279.411,50	593.571,32	0,00	226.710,00	198.451,70	263.117,15	0,00
Selante	0,00	34.335,00	71.076,75	0,00	0,00	0,00	148.800,00	195.895,40	0,00	212.520,00	187.997,07	478.972,22	490.149,22
Imobilizado:	4.500.000,00	4.500.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.500.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	5.952.000,00	5.904.384,00	5.857.148,93
TOTAL	5.627.002,50	5.799.555,83	5.830.777,61	5.982.987,84	6.248.013,04	6.574.403,04	6.707.659,47	7.959.510,09	8.443.889,89	7.891.130,22	7.893.373,10	7.766.778,50	7.508.791,90
Passivo													
Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	555.500,00	555.500,00	1.430.000,00	620.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Crédito Plotativo:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Patrimônio Líquido													
Capital Social:	5.000.000,00	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50	5.627.002,50
Lucro ou Prej. Acumulado:	627.002,50	172.553,33	203.775,11	355.985,34	621.010,54	391.900,54	525.156,97	902.507,59	2.196.887,39	2.264.127,72	2.266.370,60	2.139.776,00	1.881.789,40
TOTAL	5.627.002,50	5.799.555,83	5.830.777,61	5.982.987,84	6.248.013,04	6.574.403,04	6.707.659,47	7.959.510,09	8.443.889,89	7.891.130,22	7.893.373,10	7.766.778,50	7.508.791,90
Conta Imobilizado													
Fábrica Inicial:	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.500.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	5.952.000,00	5.904.384,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	44.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	47.616,00	47.235,07
(+) Reinvestimento:	36.000,00	36.000,00	536.000,00	40.000,00	40.000,00	540.000,00	544.000,00	48.000,00	48.000,00	48.000,00	0,00	0,00	0,00
Fábrica Atual:	4.500.000,00	4.500.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.500.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	6.000.000,00	5.952.000,00	5.904.384,00	5.857.148,93

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

3.3.1.4 Distribuição de Dividendos

Considerando este um indicador essencial e importante na avaliação da empresa pelos *stakeholders* (clientes, investidores, acionistas), a “Vai que Vai Car” preocupou-se em manter uma distribuição de dividendos constante, sem que a saúde financeira da empresa pudesse ser comprometida. Ao final do exercício de simulação, o desempenho foi o seguinte:

Tabela 11 – Distribuição de Dividendos

Distribuição de Dividendos - Vai que Vai Car													
	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	0,00	17.500,00	9.900,00	32.750,00	76.800,00	0,00	35.100,00	109.000,00	369.400,00	115.000,00	37.100,00	0,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS MÊS A MÊS

4.1 MÊS ZERO – DADOS INICIAIS

Os dados iniciais abaixo apresentados foram distribuídos igualmente para as 10 equipes participantes do *jogo simulation*. Desse modo, não há desdobramentos de decisões tomadas a serem avaliadas.

Tabela 12 – Decisões realizadas - mês 0

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 0		Mês: 0
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	300,00
Preço de Venda	450,00	Salário Médio Mensal	800,00
Promoção e Propaganda	20.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	0,00
Inovação e Tecnologia	0,00	Capacidade Fabril	900,00
Lotes a Produzir	750,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	800.000,00
Repelente		Dividendos	500.000,00
Preço de Venda	1.300,00	Gastos em SMS	50.000,00
Promoção e Propaganda	50.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	0,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	200,00		
Selante			
Preço de Venda	2.000,00		
Promoção e Propaganda	20.000,00		
Inovação e Tecnologia	10.000,00		
Lotes a Produzir	20,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Tabela 13 – Variação da conta estoque - mês 0

Conta Estoque	
	Mês: 0
Shampoo	
Estoque Inicial:	451.940,00
(+) Produzidos:	221.250,00
(-) Vendidos:	560.500,00
Estoque Final:	112.690,00
Repelente	
Estoque Inicial:	134.400,00
(+) Produzidos:	179.200,00
(-) Vendidos:	313.600,00
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	142.350,00
(+) Produzidos:	19.500,00
(-) Vendidos:	161.850,00
Estoque Final:	0,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Tabela 14 – Reflexos administrativos da decisão - mês 0.

Informações Gerais			
	Mês: 0		
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	800,00
Shampoo	100,00	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	330,00	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	500,00	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	900,00
Shampoo	195,00	Força de Trabalho:	300,00
Repelente	566,00	Horas em Greve por Trabalhador:	0,00
Selante	475,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	19,52
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	295,00		
Repelente	896,00		
Selante	975,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	295,00		
Repelente	896,00		
Selante	975,00		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	150,00		
Repelente	160,00		
Selante	6,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.2 MÊS JANEIRO

Iniciamos o exercício de simulação com a notícia de que os trabalhadores estavam inconformados com seus salários. Isso trouxe a necessidade de avaliarmos os riscos de greve proposto pela força sindical e, com base nas premissas já adotadas, enviar a primeira decisão.

Ilustração 26 – Notícia a respeito dos salários dos trabalhadores.

» Trabalhadores inconformados com seus salários

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de acessórios automotivos do Ambiental 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 de Indústria de acessórios automotivos do Ambiental 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: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Na planilha abaixo apresentamos a decisão do mês de janeiro enviada pela empresa:

Tabela 16 – Decisões realizadas - mês 1

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 1		Mês: 1
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	270,00
Preço de Venda	441,00	Salário Médio Mensal	810,00
Promoção e Propaganda	20.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	1,00
Inovação e Tecnologia	10.000,00	Capacidade Fabril	900,00
Lotes a Produzir	1.200,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	550.000,00
Repelente		Dividendos	0,00
Preço de Venda	1.300,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	60.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	140.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	570,00		
Selante			
Preço de Venda	2.000,00		
Promoção e Propaganda	20.000,00		
Inovação e Tecnologia	20.000,00		
Lotes a Produzir	246,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Em linha com o foco principal da empresa em ser reconhecida pelo mercado como melhor produto, ambientalmente correta e mais sustentável, iniciamos o ano com uma pequena majoração salarial e pagamento de 1% na participação dos lucros aos funcionários. Isso aumentou a satisfação dos colaboradores e mitigou o risco de greve. Além disso, reduzimos sensivelmente o preço de venda do Shampoo como forma de ganho de *market share* neste produto.

Tabela 17 – Variação da conta estoque - mês 1

Conta Estoque	
	Mês: 1
Shampoo	
Estoque Inicial:	112.690,00
(+) Produzidos:	355.440,00
(-) Vendidos:	424.630,85
Estoque Final:	43.499,15
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	512.977,20
(-) Vendidos:	512.977,20
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	241.326,00
(-) Vendidos:	206.991,00
Estoque Final:	34.335,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O planejamento de controle de produção realizado com base na demanda passada e projetada para os próximos meses foi assertivo, uma vez que os estoques mantiveram baixos e o mercado absorveu toda produção de repelente realizada. Investimos R\$ 140.000,00 em inovação e tecnologia e R\$ 60.000,00 em promoção e propaganda para o repelente; e a receptividade do mercado foi positiva. Para o Shampoo e o Selante também foram investidos em R\$ 20.000,00 nos mesmos indicadores.

Administrativamente, entre o mês 0 e este primeiro mês, poucas mudanças ocorreram. Reduzimos o número de colaboradores em 10% como forma de evitar a ociosidade e mantivemos a capacidade fabril sem alterações.

As decisões foram assertivas, uma vez que o preço das ações da empresa no mercado passou de R\$ 19,52 para R\$ 21,41, registrando alta de 9,6% no período.

Tabela 18 – Reflexos administrativos da decisão enviada - mês 1

Informações Gerais			
	Mês: 1		
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	810,00
Shampoo	101,20	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	333,96	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	506,00	Taxa para Aplic. Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	900,00
Shampoo	195,00	Força de Trabalho:	270,00
Repelente	566,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	475,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	21,41
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	296,20		
Repelente	899,96		
Selante	981,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	295,91		
Repelente	899,96		
Selante	981,00		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	240,00		
Repelente	456,00		
Selante	73,80		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

No *ranking* do mercado, a posição da “Vai que Vai Car” ao final do primeiro mês de simulação foi o sétimo lugar. Atuamos em linha com o principal indicador estratégico definido pela empresa que estava relacionado à maximização do valor das ações da empresa no mercado.

Ilustração 26 – Ranking ao final do mês Janeiro

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	21,41	4	4,88	19,53
Capital Circulante Líquido:	1.299.555,83	2	7,28	14,56
Receita de Vendas:	1.795.835,00	1	7,57	7,57
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	174.296,29	3	6,54	19,62
Total de Pontos				61,28

Colocação no Período 7°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.3 MÊS FEVEREIRO

O segundo mês da simulação marcou o último período em que as informações gerais de controle e gestão bem como de movimentação dos

concorrentes foram de livre acesso. A partir de março, alguns relatórios passaram a ser cobrados, conforme demonstrado na ilustração 27.

Ilustração 27 – Notícia sobre o custo das informações

» Compra de Informações

A partir do Mês 3 (março) algumas informações dos Relatórios terão de ser solicitadas à priori na Folha de Decisões e pagas de acordo com a seguinte tabela:

1. Estatísticas do Mês = R\$ 500 por cada item
2. Vendas Perdidas = R\$ 1.000 por produto
3. Preços dos Concorrentes = R\$ 2.000 por produto
4. Parcelas de Mercado = R\$ 10.000 por produto
5. Fluxo de Caixa = R\$ 20.000
6. Relatório Ambiental = Investimentos em SMS >= R\$ 40.000

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

A partir deste momento foi imprescindível realizar uma gestão mais detalhada e assertiva dos dados, buscando maximizar resultados e obter sucesso nas decisões.

Abaixo, seguem as decisões tomadas no mês de fevereiro.:

Tabela 19 – Decisões da Empresa – mês 2

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 2		Mês: 2
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	286,00
Preço de Venda	441,00	Salário Médio Mensal	872,00
Promoção e Propaganda	30.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	1,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00	Capacidade Fabril	1.000,00
Lotes a Produzir	1.270,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	700.000,00
Repelente		Dividendos	17.500,00
Preço de Venda	1.300,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	60.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	140.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	600,00		
Selante			
Preço de Venda	2.050,00		
Promoção e Propaganda	30.000,00		
Inovação e Tecnologia	150.000,00		
Lotes a Produzir	260,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Em linha com o mês anterior, mantivemos a estratégia e elevamos a média salarial dos colaboradores em 7,6% e aumentamos a quantidade de trabalhadores em 6%, uma vez que o mês de março projetava demanda crescente. Mantivemos também a distribuição de 1% dos lucros aos colaboradores. Aumentamos ligeiramente o preço do Selante em R\$ 50,00 o lote, uma vez que este produto apresentava altas perspectivas de crescimento e demanda puxada.

Os estoques do Shampoo e Repelente encerraram o mês de fevereiro zerados. Devido ao aumento no preço do Selante, houve pequeno acúmulo de estoque do produto, conforme tabela 20 apresentada abaixo:

Tabela 20 – Variação da conta estoque – mês 2

Conta Estoque	
	Mês: 2
Shampoo	
Estoque Inicial:	43.499,15
(+) Produzidos:	386.080,00
(-) Vendidos:	429.579,15
Estoque Final:	0,00
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	555.420,00
(-) Vendidos:	555.420,00
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	34.335,00
(+) Produzidos:	265.200,00
(-) Vendidos:	228.458,25
Estoque Final:	71.076,75

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O mês de março historicamente apresentou aumento de vendas. Visando maximizar seus resultados, a “Vai que Vai Car” decidiu investir na ampliação da capacidade produtiva da fábrica passando de 900 para 1.000 as unidades de capacidade fabril. Com isso, também aumentou o número de trabalhadores em 16 pessoas.

As decisões foram assertivas e possibilitaram nova valorização das ações na ordem de 9,7% passando de R\$ 21,41 para R\$ 23,49, conforme demonstrado na tabela 21.

Tabela 21 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 2.

Informações Gerais			
		Mês: 2	
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	872,00
Shampoo	109,00	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	359,70	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	545,00	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.000,00
Shampoo	195,00	Força de Trabalho:	286,00
Repelente	566,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	475,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	23,49
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	304,00		
Repelente	925,70		
Selante	1.020,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	303,16		
Repelente	925,70		
Selante	1.015,37		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	254,00		
Repelente	480,00		
Selante	78,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Além da valorização das ações, a receita de vendas também cresceu em 3,9% e o lucro líquido em 28,2%, demonstrando que as decisões do mês foram corretamente dimensionadas.

Ilustração 28 – Ranking final – mês 2

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,49	4	5,27	21,09
Capital Circulante Líquido:	830.777,61	2	3,15	6,30
Receita de Vendas:	1.866.147,00	1	7,24	7,24
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	223.510,21	3	5,27	15,81
Total de Pontos				50,44

Colocação no Período 7°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.4 MÊS MARÇO

Neste mês recebemos duas importantes notícias, descritas abaixo, e iniciamos o mês com a necessidade de tomar decisões importantes a respeito do

leilão de uma pequena fábrica que acontecerá no próximo mês, bem como avaliar a solicitação de dissídio coletivo marcado para o mês de maio.

Ilustração 29 – Notícia sobre leilão de fábrica.

» **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\$ 180.000,00. 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: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Com base na expectativa de demanda apresentada para os próximos meses, a “Vai que Vai Car” entendeu viável participar do lance para adquirir a nova fábrica, como forma de aumentar sua capacidade fabril e o número de colaboradores de forma imediata. Mesmo com a oferta de R\$ 575.000,00 de lance, a fábrica foi arrematada pela “Green Car” que ofereceu lance de R\$ 700.000,00.

Ilustração 30 – Notícia sobre dissídio coletivo

» **Dissídio Coletivo**

O dissídio da categoria dos trabalhadores da indústria de acessórios automotivos 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 no Mês 4 (abril), 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\$ 1.500,00 e participação de 20% nos lucros da empresa.

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Em relação ao dissídio salarial, a empresa manteve o salário médio em R\$ 872,00, aumentou em 10% a força de trabalho, de 286 para 314 trabalhadores.

A planilha abaixo apresenta as decisões enviadas no mês 3 pela empresa:

Tabela 22 – Decisões realizadas – mês 3

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 3		Mês: 3
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	314,00
Preço de Venda	441,00	Salário Médio Mensal	872,00
Promoção e Propaganda	40.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	1,00
Inovação e Tecnologia	20.000,00	Capacidade Fabril	1.000,00
Lotes a Produzir	2.050,00	Empréstimo	0,00
Repelente		Aplicação	350.000,00
Preço de Venda	1.300,00	Dividendos	9.900,00
Promoção e Propaganda	60.000,00	Gastos em SMS	100.000,00
Inovação e Tecnologia	140.000,00	Remediar Terreno	Não
Lotes a Produzir	775,00	Comprar Tecnologia	Não
Selante			
Preço de Venda	2.050,00		
Promoção e Propaganda	30.000,00		
Inovação e Tecnologia	150.000,00		
Lotes a Produzir	200,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Além de aumentar o número de colaboradores, a “Vai que Vai Car” investiu com mais intensidade em inovação e tecnologia para o Repelente e para o Selante. Ambos apresentam curva de crescimento e boa aceitação pelo mercado. Investir nessa rubrica aumenta a qualidade do produto, a percepção do cliente e abre espaço para aumentar o preço.

Tabela 23 – Variação da conta estoque – mês 3

Conta Estoque	
	Mês: 3
Shampoo	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	623.200,00
(-) Vendidos:	623.200,00
Estoque Final:	0,00
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	717.417,50
(-) Vendidos:	717.417,50
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	71.076,75
(+) Produzidos:	204.000,00
(-) Vendidos:	275.076,75
Estoque Final:	0,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O dimensionamento de produção em relação à demanda esperada foi bem executado. Encerramos o mês de março com o estoque dos três produtos zerado, receita bruta de vendas com crescimento de 32% de R\$ 1,8 milhão para R\$ 2,4 milhões e novamente uma valorização de 16,2% no valor das ações da empresa que passou de R\$ 23,49 para R\$ 27,31 por ação conforme ilustração 30 e tabela 24 apresentadas:

Ilustração 30 – Ranking final – mês 3

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	27,31	4	4,80	19,20
Capital Circulante Líquido:	982.987,84	2	3,37	6,73
Receita de Vendas:	2.465.050,00	1	5,02	5,02
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	387.257,92	3	4,32	12,96
Total de Pontos				43,90

Colocação no Período 4°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

A boa gestão praticada mantendo o alinhamento com os direcionamentos estratégicos definidos pela empresa, possibilitaram o crescimento do lucro líquido 73,2% em relação ao mês anterior. Esse crescimento, em conjunto com os demais indicadores, possibilitou melhorar a posição no ranking de mercado frente aos concorrentes, passando de sétimo para quarto colocado.

Tabela 24 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 3

Informações Gerais			
	Mês: 3		
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	872,00
Shampoo	109,00	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	359,70	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	545,00	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.000,00
Shampoo	195,00	Força de Trabalho:	314,00
Repelente	566,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	475,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	27,31
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	304,00		
Repelente	925,70		
Selante	1.020,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	304,00		
Repelente	925,70		
Selante	1.018,79		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	410,00		
Repelente	620,00		
Selante	60,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.5 MÊS ABRIL

Iniciamos o mês de abril com a notícia do sindicato declarando seu apoio à greve seletiva. Por isso, foi necessário analisar o pleito do sindicato e comparar com os benefícios que já eram disponibilizados para força de trabalho.

Ilustração 32 – Notícia sobre greve seletiva.

» Sindicato se reúne e apoia greve seletiva

O dissídio da categoria dos trabalhadores da Indústria de acessórios automotivos do Ambiental está marcado para o Mês 5 (maio). O Presidente do Sindicato afirma 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 Orlando Pizzolato. Ele recorda o pleito: salário de R\$ 1.500,00 e participação de 20% 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.

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Aumentamos o número de trabalhadores em 10% de 314 para 345 pessoas, bem como o salário médio mensal de R\$ 872,00 para R\$ 900,00. Mantivemos a capacidade fabril e dobramos a produção do Selante em relação aos meses anteriores. A tabela 25 demonstra as decisões tomadas pela empresa em abril:

Tabela 25 – Decisões realizadas – mês 4

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 4		Mês: 4
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	345,00
Preço de Venda	450,00	Salário Médio Mensal	900,00
Promoção e Propaganda	100.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	3,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.000,00
Lotes a Produzir	2.000,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	0,00
Repelente		Dividendos	32.750,00
Preço de Venda	1.430,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	100.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	713,00		
Selante			
Preço de Venda	2.100,00		
Promoção e Propaganda	100.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	453,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Como forma de mitigar o risco de greve, além do aumento salarial e no número de empregados, majoramos o percentual de participação dos trabalhadores nos lucros de 1% para 3%.

Tabela 26 – Variação da conta estoque – mês 4

Conta Estoque	
	Mês: 4
Shampoo	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	615.000,00
(-) Vendidos:	615.000,00
Estoque Final:	0,00
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	668.259,25
(-) Vendidos:	668.259,25
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	469.987,50
(-) Vendidos:	469.987,50
Estoque Final:	0,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Novamente o plano de controle de produção foi bem dimensionado em relação à demanda esperada. Foram vendidos 100% do que fabricamos para os três produtos da empresa de modo que, novamente, não tivemos custo com estoque.

Tabela 27 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 4

Informações Gerais			
	Mês: 4		
Salário e Encargos:			
Shampoo	112,50	Salário Médio Mensal:	900,00
Repelente	371,25	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Selante	562,50	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Matéria-Prima e Insumos:		Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Shampoo	195,00	Capacidade da Fábrica:	1.000,00
Repelente	566,00	Força de Trabalho:	345,00
Selante	475,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Custo Unitário Padrão:		Valor da Ação no Mercado (\$):	31,19
Shampoo	307,50		
Repelente	937,25		
Selante	1.037,50		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	307,50		
Repelente	937,25		
Selante	1.037,50		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	400,00		
Repelente	570,40		
Selante	135,90		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O mercado reconheceu as medidas adotadas pela empresa, bem como as boas práticas de gestão e as ações da companhia no mercado apresentaram valorização de 14,2% de R\$ 27,31 para R\$ 31,19 por ação.

Ao final do mês de abril, a “Vai que Vai Car” apresentou melhora significativa em seus indicadores financeiros e atingiu o segundo lugar frente aos concorrentes do mercado. Destaque para o crescimento do lucro líquido em 79,2%, passando de R\$ 387.257,92 em março para R\$ 694.242,66 em abril.

Ilustração 33 – Ranking final – mês 4

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	31,19	4	6,73	26,91
Capital Circulante Líquido:	1.248.013,04	2	7,08	14,15
Receita de Vendas:	2.870.890,00	1	10,00	10,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	694.242,66	3	4,97	14,91
Total de Pontos				65,97
Colocação no Período				2°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.6 MÊS MAIO

O mês de maio iniciou com a notícia a seguir:

Ilustração 34 – Resultado do dissídio coletivo.

» Resultado do dissídio é divulgado

O Desembargador do Tribunal Regional do Trabalho comunicou o resultado do dissídio coletivo. A partir do Mês 6 (junho), inclusive, os trabalhadores das Indústrias de acessórios automotivos do Ambiental têm de receber, no mínimo, salários mensais de R\$ 910,00. 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 tem de respeitar, nas suas decisões, estes valores mínimos. Por outro lado, os empregados que fizerem greve serão penalizados, ou seja, a greve está proibida.

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Mantendo a preocupação em crescer, desenvolver pessoas e serviços de forma sustentável, a “Vai que Vai Car” manteve sua responsabilidade social. Aumentou em 10% o quadro de colaboradores, majorou o salário médio de R\$ 900,00 para R\$ 1.000,00 e elevou o percentual de participação nos lucros de 3% para 5%. Contudo, as decisões tomadas no mês de maio seguem na tabela 28.

Tabela 28 – Decisões realizadas – mês 5

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
Mês: 5		Mês: 5	
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	379,00
Preço de Venda	472,00	Salário Médio Mensal	1.000,00
Promoção e Propaganda	100.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.100,00
Lotes a Produzir	1.900,00	Empréstimo	555.500,00
		Aplicação	500.000,00
Repelente		Dividendos	76.800,00
Preço de Venda	1.573,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	100.000,00	Remediar Terreno	Sim
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	948,00		
Selante			
Preço de Venda	2.100,00		
Promoção e Propaganda	100.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	449,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Com o crescimento acelerado e contínuo da empresa, aliado às boas perspectivas futuras de demanda, decidiu-se captar recursos de terceiros por meio de empréstimos no valor de R\$ 555.500,00 ao custo de 3,45%a.m. como forma de apoiar os investimentos realizados pela empresa.

Tabela 29 – Variação da conta estoque - mês 5

Conta Estoque	
Mês: 5	
Shampoo	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	391.360,00
(-) Vendidos:	391.360,00
Estoque Final:	0,00
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	596.885,00
(-) Vendidos:	596.885,00
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	317.900,00
(-) Vendidos:	317.900,00
Estoque Final:	0,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Novamente toda produção realizada no mês foi absorvida pelo mercado consumidor. Os constantes investimentos nos produtos, funcionários, tecnologia,

marketing e promoção são reconhecidos pelo mercado e a “Vai que Vai Car” tem cada vez mais sucesso, crescimento e aceitação.

O aumento do parque fabril foi necessário, uma vez que a demanda projetada para o mês de agosto era grande e, para atender às expectativas do mercado, a “Vai que Vai Car” iniciou o aumento do parque fabril já no mês de maio.

Tabela 30 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 5

Informações Gerais			
		Mês: 5	
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	1.000,00
Shampoo	125,00	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	412,50	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	625,00	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.100,00
Shampoo	195,00	Força de Trabalho:	379,00
Repelente	566,00	Horas em Greve por Trabalhador:	57,00
Selante	475,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	27,84
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	320,00		
Repelente	978,50		
Selante	1.100,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	320,00		
Repelente	978,50		
Selante	1.100,00		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	244,60		
Repelente	488,00		
Selante	86,70		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Mesmo com o aumento no número de trabalhadores, a majoração salarial e a manutenção da distribuição da participação nos lucros, os trabalhadores entraram em greve e paralisaram, em média, 57 horas por trabalhador. Isso prejudicou os resultados e indicadores do mês e acarretou a desvalorização das ações da empresa na ordem de 10,7%. Além da desvalorização das ações, a posição de liquidez da empresa, a receita de vendas e o lucro líquido também sofreram redução. Contudo, a posição da empresa no ranking do mercado passou de segundo para terceiro lugar conforme ilustração abaixo:

Ilustração 35 – Ranking final – mês 5

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	27,84	3	7,62	22,86
Capital Circulante Líquido:	518.903,04	1	5,89	5,89
Receita de Vendas:	2.143.686,00	3	9,57	28,71
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	541.932,66	3	4,92	14,76
Total de Pontos				72,23
Colocação no Período				3°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.7 MÊS JUNHO

Junho iniciou com a notícia de que a partir do próximo mês haverá aumento no custo dos insumos necessários para a produção dos produtos comercializados. O Shampoo e o Repelente sofrerão 15% de reajuste e o Selante 20%.

Ilustração 36 – Notícia sobre aumento de insumos.

» Aumento de Insumos

A desvalorização do Real com a valorização do Dolar está levando a um aumento nos custos dos insumos dos produtos do Ambiental. Em particular para o Selante, a crise internacional envolvendo a Rússia, os USA e a Europa, está complicando a produção dos seus insumos. Isto se reflete no preço dos insumos (matéria prima e outros) que, já neste Mês 7 (julho), sofrerão as seguintes alterações: Shampoo, de R\$ 195 para R\$ 225; Repelente, de R\$ 566 para R\$ 650; e Selante, de R\$ 475 para R\$ 570.

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

As decisões tomadas e enviadas para o mês de junho estão apresentadas na tabela 31:

Tabela 31 – Decisões realizadas – mês 6

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 6		Mês: 6
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	416,00
Preço de Venda	472,00	Salário Médio Mensal	1.100,00
Promoção e Propaganda	100.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.200,00
Lotes a Produzir	2.000,00	Empréstimo	555.500,00
		Aplicação	0,00
Repelente		Dividendos	0,00
Preço de Venda	1.573,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	100.000,00	Remediar Terreno	Sim
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	948,00		
Selante			
Preço de Venda	2.100,00		
Promoção e Propaganda	100.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	538,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Como estratégia de manter a satisfação dos colaboradores e sindicato, bem como manter a qualidade superior dos produtos fabricados, decidiu-se aumentar o salário e o número de trabalhadores, ambos em 10% e manter a participação nos lucros em 5%. Isso foi suficiente para que a greve ocorrida no mês de maio tivesse fim. Também em linha com o crescimento sustentável da empresa, decidiu-se por aumentar em a capacidade fabril em 100 UF, de 1.100 para 1.200 e contratar novo empréstimo no mesmo valor do mês anterior, qual seja R\$ 555.500,00 à taxa de 3,64%a.m..

A tabela 32 apresenta a variação do estoque durante o mês de junho:

Tabela 32 – Variação da conta estoque – mês 6

Conta Estoque	
	Mês: 6
Shampoo	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	665.000,00
(-) Vendidos:	643.387,50
Estoque Final:	21.612,50
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	966.723,00
(-) Vendidos:	687.311,50
Estoque Final:	279.411,50
Selante	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	625.425,00
(-) Vendidos:	476.625,00
Estoque Final:	148.800,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Neste mês a demanda esperada foi superdimensionada e todos os produtos apresentaram acúmulo de estoque. Foram vendidos 96% dos lotes de shampoo produzidos, 71% dos lotes de repelente produzidos e 76% da produção de Selante.

Estrategicamente a “Vai que Vai Car” decidiu produzir acima da demanda do mês como forma de criar estoque para atender o maior pico de demanda do ano, em Agosto.

A tabela 33 apresenta os reflexos administrativos das decisões do mês 6:

Tabela 33 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 6

Informações Gerais			
	Mês: 6		
Salário e Encargos:			
Shampoo	137,50	Salário Médio Mensal:	1.100,00
Repelente	453,75	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Selante	687,50	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,64
Matéria-Prima e Insumos:		Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Shampoo	195,00	Capacidade da Fábrica:	1.200,00
Repelente	566,00	Força de Trabalho:	416,00
Selante	475,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Custo Unitário Padrão:		Valor da Ação no Mercado (\$):	28,55
Shampoo	332,50		
Repelente	1.019,75		
Selante	1.162,50		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	332,50		
Repelente	1.019,75		
Selante	1.162,50		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	400,00		
Repelente	758,40		
Selante	161,40		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Administrativamente, as ações e decisões tomadas no mês de junho surtiram efeitos positivos alinhados com a estratégia de atuação da empresa. As ações tiveram sensível alta de 2,5%, a greve acabou, a receita de vendas cresceu 32% e o lucro líquido também teve aumento de 26% na comparação com o mês anterior.

A ilustração 37 demonstra a melhora dos indicadores supracitados e apresenta que a “Vai que Vai Car” manteve sua posição no mercado da indústria automotiva em terceiro lugar.

Ilustração 37 – Ranking final –mês 6

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	28,55	3	6,98	20,93
Capital Circulante Líquido:	152.159,47	1	4,67	4,67
Receita de Vendas:	2.834.522,00	3	10,00	30,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	682.202,59	3	4,38	13,13
Total de Pontos				68,73

Colocação no Período 3°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.8 MÊS JULHO

Em comparação com os meses anteriores, julho apresentou-se como o mais desafiador em termos de influências externas sobre o negócio. Além da necessidade de reprecificação dos produtos como forma de repasse do aumento do custo de insumos já comunicado no mês anterior, o governo resolveu implantar o racionamento de energia para todas as indústrias do mercado limitando a utilização em 85% da sua capacidade fabril.

Ilustração 38 – Notícia sobre racionamento de energia

» Racionamento de Energia

O Governo resolveu implantar, finalmente, o racionamento de energia para as indústrias do Ambiental: 15%, a partir do Mês 8 (agosto), 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: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Diante do cenário atual, a “Vai que Vai Car” realizou suas decisões conforme informações registradas na tabela 34:

Tabela 34 – Decisões realizadas – mês 7

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 7		Mês: 7
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	457,00
Preço de Venda	546,00	Salário Médio Mensal	1.100,00
Promoção e Propaganda	110.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.200,00
Lotes a Produzir	2.510,00	Empréstimo	1.430.000,00
Repelente		Aplicação	0,00
Preço de Venda	1.809,00	Dividendos	35.100,00
Promoção e Propaganda	110.000,00	Gastos em SMS	100.000,00
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Remediar Terreno	Não
Lotes a Produzir	962,00	Comprar Tecnologia	Não
Selante			
Preço de Venda	2.520,00		
Promoção e Propaganda	110.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	560,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

No que tange as decisões por produto, decidiu-se repassar exatamente o aumento no preço dos insumos para o mercado consumidor, sendo: 15% de aumento no preço do lote de Shampoo e Repelente e 20% no preço praticado para lotes de Selante. Como forma de melhorar a percepção do cliente, decidiu-se por aumentar os investimentos em promoção e propaganda de todos os produtos em 10%, de R\$ 100.000,00 para R\$ 110.000,00.

Quanto as decisões da empresa, tiveram destaque o incremento na força de trabalho em mais 10% passando o número de colaboradores de 416 para 457 e a nova tomada de recursos no valor de R\$ 1.430.000,00 à taxa de 3,64%a.m., destinada à produção para atender o pico de demanda apresentado no próximo mês da simulação.

A variação do estoque apresentada em julho está destacada na planilha abaixo:

Tabela 35 – Variação da conta estoque – mês 7

Conta Estoque	
	Mês: 7
Shampoo	
Estoque Inicial:	21.612,50
(+) Produzidos:	909.875,00
(-) Vendidos:	670.665,96
Estoque Final:	260.821,54
Repelente	
Estoque Inicial:	279.411,50
(+) Produzidos:	1.061.807,50
(-) Vendidos:	747.647,68
Estoque Final:	593.571,32
Selante	
Estoque Inicial:	148.800,00
(+) Produzidos:	704.200,00
(-) Vendidos:	657.104,60
Estoque Final:	195.895,40

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O objetivo da empresa foi atingido, uma vez que a previsão de demanda para o mês de agosto estava acima da capacidade fabril mensal de toda a indústria. A ideia central esteve em acumular estoques para vender em agosto altos volumes a preços ligeiramente acima do praticado até então, visto que haveria escassez de produto frente à necessidade do mercado consumidor.

Tabela 36 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 7

Informações Gerais			
	Mês: 7		
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	1.100,00
Shampoo	137,50	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	453,75	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,64
Selante	687,50	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.200,00
Shampoo	225,00	Força de Trabalho:	457,00
Repelente	650,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	570,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	34,26
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	362,50		
Repelente	1.103,75		
Selante	1.257,50		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	361,74		
Repelente	1.085,12		
Selante	1.239,82		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	502,00		
Repelente	769,60		
Selante	168,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O mercado reagiu positivamente às ações e decisões tomadas pela gestão da “Vai que Vai Car” no mês de julho. As ações da companhia valorizaram-se em 23%, passando de R\$ 28,55 para R\$ 34,26.

Além da valorização das ações, a ilustração abaixo demonstra evolução de 27% na receita de vendas em comparação com o mês anterior e crescimento de 64% no lucro líquido apresentado pela empresa, sinalizando a assertividade da gestão administrativa nas ações e decisões tomadas.

Ilustração 39 – Ranking final – mês 7

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	34,26	3	8,21	24,64
Capital Circulante Líquido:	529.510,09	1	5,32	5,32
Receita de Vendas:	3.594.285,00	3	9,71	29,12
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.116.361,13	3	6,36	19,09
Total de Pontos				78,17
Colocação no Período				2º

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.9 MÊS AGOSTO

O mês de agosto marcou o maior pico de receita de venda do ano e consagrou-se como o melhor mês para a companhia “Vai que Vai Car” durante todo o exercício de simulação. A demanda esperada para este mês foi concretizada, o movimento de escassez de produto foi confirmado e a preparação prévia da empresa para atender à demanda a preços acima do mercado foi assertiva.

Eis as decisões tomadas pela empresa no período:

Tabela 37 – Decisões realizadas – mês 8

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 8		Mês: 8
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	457,00
Preço de Venda	599,00	Salário Médio Mensal	1.150,00
Promoção e Propaganda	115.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.200,00
Lotes a Produzir	2.250,00	Empréstimo	620.000,00
		Aplicação	0,00
Repelente		Dividendos	109.000,00
Preço de Venda	1.989,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	115.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	550,00		
Selante			
Preço de Venda	2.772,00		
Promoção e Propaganda	115.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	650,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Diante da atual condição do mercado e considerando os conceitos econômicos da lei da oferta e demanda, a “Vai que Vai Car” aumentou o preço dos três produtos comercializados em 10%. Em contrapartida, elevou novamente os investimentos com promoção e propaganda para todos os seus produtos, de R\$ 110.000,00 para R\$ 115.000,00 no mês.

As decisões mais importantes da empresa foram aumentar sensivelmente a média salarial de R\$ 1.100,00 para R\$ 1.150,00; realizar nova captação via empréstimo no valor de R\$ 620.000,00 à taxa de 3,91%a.m. para fazer frente aos investimentos em expansão e a distribuição de dividendos no valor de R\$ 109.000,00, o equivalente a 25% do lucro líquido do mês anterior.

A variação do estoque do mês corrente segue abaixo:

Tabela 38 – Variação da conta estoque – mês 8

Conta Estoque	
	Mês: 8
Shampoo	
Estoque Inicial:	260.821,54
(+) Produzidos:	829.575,00
(-) Vendidos:	1.041.941,39
Estoque Final:	48.455,15
Repelente	
Estoque Inicial:	593.571,32
(+) Produzidos:	618.315,50
(-) Vendidos:	1.211.886,82
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	195.895,40
(+) Produzidos:	837.525,00
(-) Vendidos:	1.033.420,40
Estoque Final:	0,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O volume de vendas apresentado permitiu que a “Vai que Vai Car” ganhasse maior representatividade na indústria ambiental, uma vez que apresentou capacidade para atender à demanda com produtos de alta qualidade e ecológicamente responsáveis. 100% do estoque e produção de repelentes e Selantes foram vendidos. Do Shampoo, apenas 4,4% do estoque e produção não foram vendidos.

Os reflexos administrativos são demonstrados na tabela 39:

Tabela 39 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 8

Informações Gerais			
	Mês: 8		
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	1.150,00
Shampoo	143,70	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	474,21	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,91
Selante	718,50	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.200,00
Shampoo	225,00	Força de Trabalho:	457,00
Repelente	650,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	570,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	77,37
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	368,70		
Repelente	1.124,21		
Selante	1.288,50		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	367,01		
Repelente	1.104,71		
Selante	1.278,98		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	450,00		
Repelente	440,00		
Selante	195,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

As boas práticas de gestão da empresa permitiram que agosto registrasse o maior pico de venda e excepcional valorização de suas ações. Anteriormente cotada a R\$ 34,26 as ações da companhia saltaram para R\$ 77,37 registrando alta de 126% no período.

Abaixo, seguem os principais indicadores de *performance* da companhia registrados no mês de agosto, com destaque para a relevante valorização das ações, o crescimento de 244% do capital circulante líquido da empresa que passou de R\$ 529.510,09 em julho para R\$ 1.823.889,89 em agosto, aumento da receita de vendas na ordem de 70% em comparação com o período anterior e evolução do lucro líquido em 132,3% de R\$ 1.116.361,13 em julho para R\$ 2.593.603,03 no mês corrente. Por fim, após apresentar excelentes indicadores de desempenho, a “Vai que Vai Car” assumiu a liderança do mercado de atuação frente aos seus concorrentes, conforme demonstra a ilustração abaixo:

Ilustração 40 – Ranking final – mês 8

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	77,37	3	10,00	30,00
Capital Circulante Líquido:	1.823.889,89	1	8,53	8,53
Receita de Vendas:	6.122.270,00	3	10,00	30,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	2.593.603,03	3	10,00	30,00
Total de Pontos				98,53
Colocação no Período				1°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.10 MÊS SETEMBRO

O mês de setembro iniciou com a possibilidade de alteração dos objetivos estratégicos definidos pela empresa, porém a “Vai que Vai Car” manteve sua estratégia sem alteração com foco principal na valorização da ação no mercado, na obtenção de lucro líquido crescente e no aumento da receita de vendas. Também em setembro o governo comunicou o término do racionamento de energia, o que foi excelente para que a companhia retomasse sua produção a 100% da capacidade instalada. Isso permitiu a contratação de mais 26 empregados e um aumento salarial de R\$ 50,00, passando para R\$ 1.200,00 o salário médio oferecido pela empresa.

Eis as decisões tomadas pela empresa para o mês de setembro:

Tabela 40 – Decisões realizadas – mês

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 9		Mês: 9
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	483,00
Preço de Venda	599,00	Salário Médio Mensal	1.200,00
Promoção e Propaganda	120.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.200,00
Lotes a Produzir	2.000,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	500.000,00
Repelente		Dividendos	369.400,00
Preço de Venda	1.989,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	120.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	750,00		
Selante			
Preço de Venda	2.772,00		
Promoção e Propaganda	120.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	651,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Com a decisão de manter os preços praticados no mês anterior a direção de marketing da companhia decidiu aumentar em R\$ 5.000,00 os investimentos em promoção e propaganda para os três produtos. Com isso, o investimento permaneceu igual para todos eles no valor de R\$ 120.000,00 no mês. Os estoques mantiveram-se altos, uma vez que a empresa vinha acumulando produtos há três meses para atender à demanda do oitavo período de simulação. O mês de setembro apresentou demanda normal e, por isso, registrou aumento da conta de estoque.

Tabela 41 – Variação da conta estoque – mês 9

Conta Estoque	
	Mês: 9
Shampoo	
Estoque Inicial:	48.455,15
(+) Produzidos:	750.000,00
(-) Vendidos:	454.268,50
Estoque Final:	344.186,65
Repelente	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	858.750,00
(-) Vendidos:	632.040,00
Estoque Final:	226.710,00
Selante	
Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	859.320,00
(-) Vendidos:	646.800,00
Estoque Final:	212.520,00

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

A empresa consolidou-se novamente como a primeira no ranking do setor da indústria ambiental e apresentou os seguintes indicadores de desempenho registrados na ilustração abaixo:

Ilustração 41 – Ranking final – mês 9

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	71,69	3	10,00	30,00
Capital Circulante Líquido:	1.891.130,22	1	8,41	8,41
Receita de Vendas:	3.182.795,00	3	10,00	30,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	3.053.224,43	3	10,00	30,00
Total de Pontos				98,41

Colocação no Período 1°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Destaque para a manutenção das ações em patamares elevados, confortável posição de liquidez e lucro líquido do exercício acumulado de R\$ 3,0 milhões. Esses resultados permitiram à empresa distribuir o maior valor em dividendos de todo o período simulado, no montante de R\$ 369.400,00.

4.11 MÊS OUTUBRO

O mês de outubro iniciou o ciclo do último trimestre com gradativo arrefecimento da demanda projetada, período em que a “Vai que Vai Car” decidiu reduzir o preço dos produtos, o quadro de colaboradores e a capacidade fabril, mantendo ainda elevados os investimentos em promoção e propaganda como estratégia para manter a boa percepção da empresa pelos clientes.

A figura abaixo destaca as decisões tomadas pela empresa durante outubro:

Tabela 42 – Decisões realizadas – mês 10

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 10		Mês: 10
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	434,00
Preço de Venda	546,00	Salário Médio Mensal	1.250,00
Promoção e Propaganda	120.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.150,00
Lotes a Produzir	1.000,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	300.000,00
Repelente		Dividendos	115.000,00
Preço de Venda	1.809,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	120.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	620,00		
Selante			
Preço de Venda	2.520,00		
Promoção e Propaganda	120.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	450,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Por decisão unânime a diretoria da empresa decidiu reduzir o quadro de colaboradores de 483 para 434, redução de 10%, uma vez que a expectativa de demanda para os meses do fim do ano apresentava curva decrescente. Para mitigar possíveis ações sindicais, concedeu aumento de R\$ 50,00 no salário médio aos trabalhadores e, com isso, não teve problemas com greves ou paralizações.

Mesmo com a redução do parque fabril os estoques encerraram o período acima do previsto, conforme demonstrado na tabela 43:

Tabela 43 – Variação da conta estoque – mês 10

Conta Estoque	
	Mês: 10
Shampoo	
Estoque Inicial:	344.186,65
(+) Produzidos:	381.200,00
(-) Vendidos:	473.243,48
Estoque Final:	252.143,17
Repelente	
Estoque Inicial:	226.710,00
(+) Produzidos:	722.585,20
(-) Vendidos:	750.843,50
Estoque Final:	198.451,70
Selante	
Estoque Inicial:	212.520,00
(+) Produzidos:	607.950,00
(-) Vendidos:	632.472,93
Estoque Final:	187.997,07

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

As ações da empresa apresentaram os impactos demonstrados na tabela 44:

Tabela 44 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 10

Informações Gerais			
		Mês: 10	
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	1.250,00
Shampoo	156,20	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	515,46	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	781,00	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.190,40
Shampoo	225,00	Força de Trabalho:	434,00
Repelente	650,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	570,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	58,52
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	381,20		
Repelente	1.165,46		
Selante	1.351,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	377,99		
Repelente	1.160,50		
Selante	1.342,83		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	200,00		
Repelente	496,00		
Selante	135,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

A redução do uso da capacidade fabril, aliada à diminuição do quadro de funcionários não foi bem recebida pelo mercado. Isso culminou na desvalorização das ações da companhia na ordem de 18%, passando de R\$ 71,69 para R\$ 58,52 o preço por ação. Mesmo com seus papéis em queda, a “Vai que Vai Car” manteve-se na liderança de mercado no ranking da indústria ambiental conforme demonstrado na ilustração 42.

Ilustração 42 – Ranking final – mês 10

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	58,52	3	9,63	28,88
Capital Circulante Líquido:	1.941.373,10	1	7,72	7,72
Receita de Vendas:	3.040.935,00	3	8,88	26,64
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	3.176.637,99	3	10,00	30,00
Total de Pontos				93,24
Colocação no Período				1°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.12 MÊS NOVEMBRO

A *performance* do mês de novembro permaneceu em linha com os indicadores do período anterior. A empresa continuou os ajustes de pessoal com demissão de mais 10% da sua força de trabalho e aumentou sensivelmente o uso da capacidade fabril para evitar ociosidade e preparar-se para o evento de promoção previsto para o mês de dezembro. Eis a decisão tomada pelos diretores da “Vai que Vai Car” no período:

Tabela 45 – Decisões realizadas – mês 11

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 11		Mês: 11
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	391,00
Preço de Venda	546,00	Salário Médio Mensal	1.250,00
Promoção e Propaganda	120.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.150,00
Lotes a Produzir	2.100,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	0,00
Repelente		Dividendos	37.100,00
Preço de Venda	1.809,00	Gastos em SMS	100.000,00
Promoção e Propaganda	120.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	500,00		
Selante			
Preço de Venda	2.520,00		
Promoção e Propaganda	120.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	500,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

Os estoques apresentaram aumento significativo e registraram o maior mês de estocagem da empresa durante a simulação.

Com a convicção de que com todos os investimentos realizados nos dez meses anteriores a empresa já havia consolidado sua marca e seus produtos no mercado, a diretoria administrativa, comercial e de produção amadureceu ideia de realizar uma promoção durante o mês de dezembro visando zerar os estoques.

A tabela 46 demonstra a variação da conta estoque para o mês em pauta:

Tabela 46 – Variação da conta estoque – mês 11

Conta Estoque	
	Mês: 11
Shampoo	
Estoque Inicial:	252.143,17
(+) Produzidos:	800.520,00
(-) Vendidos:	336.671,70
Estoque Final:	715.991,47
Repelente	
Estoque Inicial:	198.451,70
(+) Produzidos:	582.730,00
(-) Vendidos:	518.064,55
Estoque Final:	263.117,15
Selante	
Estoque Inicial:	187.997,07
(+) Produzidos:	675.500,00
(-) Vendidos:	384.524,85
Estoque Final:	478.972,22

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

As ações da empresa sofreram nova desvalorização no mês de novembro. Cotadas anteriormente à R\$ 58,52 passaram a valer R\$ 45,78, o que representou uma redução de 22% no preço dos papéis negociados na bolsa de valores.

Tabela 47 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês 11

Informações Gerais			
	Mês: 11		
Salário e Encargos:		Salário Médio Mensal:	1.250,00
Shampoo	156,20	Número de Ações no Mercado:	500.000,00
Repelente	515,46	Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Selante	781,00	Taxa para Aplic Financeiras	3,00
Matéria-Prima e Insumos:		Capacidade da Fábrica:	1.180,88
Shampoo	225,00	Força de Trabalho:	391,00
Repelente	650,00	Horas em Greve por Trabalhador:	
Selante	570,00	Valor da Ação no Mercado (\$):	45,78
Custo Unitário Padrão:			
Shampoo	381,20		
Repelente	1.165,46		
Selante	1.351,00		
Custo Médio Padrão:			
Shampoo	380,42		
Repelente	1.164,19		
Selante	1.349,21		
Uso da Capacidade Fabr.:			
Shampoo	420,00		
Repelente	400,00		
Selante	150,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

A desvalorização das ações, queda na receita de vendas e na posição de liquidez, abriram espaço para outros *players* do mercado ocupar a liderança e projetaram a “Vai que Vai Car” ao terceiro lugar no ranking da indústria ambiental.

A ilustração abaixo corrobora as informações contidas no parágrafo acima:

Ilustração 43 – Ranking final – mês 11

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	45,78	3	7,72	23,15
Capital Circulante Líquido:	1.862.394,50	1	7,42	7,42
Receita de Vendas:	2.006.415,00	3	7,63	22,89
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	3.087.143,39	3	10,00	30,00
Total de Pontos				83,47
Colocação no Período				3°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

4.13 MÊS DEZEMBRO

Dezembro foi o último mês do exercício de simulação e, propositalmente, o único período em que algumas decisões tomadas estiveram desalinhadas com o planejamento estratégico desenvolvido pela empresa.

Mais especificamente, no início do último trimestre, a diretoria da empresa decidiu promover uma ação de vendas a preços baixos e muito competitivos, abaixo do praticado pelo mercado. A análise foi desenvolvida considerando que, durante os onze meses anteriores, a “Vai que Vai Car” havia construído sua imagem, reputação e apresentado ao mercado a qualidade e os diferenciais dos seus produtos que, na maioria dos meses simulados, era vendido com preços acima da média do mercado. Sendo assim, a premissa utilizada foi que, ao apresentar preços muito baixos para um público que já conhecia os produtos e a qualidade deles, a probabilidade de vender todos os lotes estocados era alta. Além disso, a companhia manteve seus investimentos em promoção, propaganda, inovação e tecnologia elevados, em linha com os meses anteriores.

Para melhor visualização, a tabela 48 apresenta as decisões tomadas pela empresa no último mês da simulação:

Tabela 48 – Decisões realizadas – mês 12

Decisões por Produto		Decisões da Empresa	
	Mês: 12		Mês: 12
Shampoo		Núm. de Trabalhadores	351,00
Preço de Venda	450,00	Salário Médio Mensal	1.250,00
Promoção e Propaganda	150.000,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros (%)	5,00
Inovação e Tecnologia	30.000,00	Capacidade Fabril	1.150,00
Lotes a Produzir	1.150,00	Empréstimo	0,00
		Aplicação	0,00
Repelente		Dividendos	0,00
Preço de Venda	1.300,00	Gastos em SMS	0,00
Promoção e Propaganda	150.000,00	Remediar Terreno	Não
Inovação e Tecnologia	60.000,00	Comprar Tecnologia	Não
Lotes a Produzir	600,00		
Selante			
Preço de Venda	1.900,00		
Promoção e Propaganda	150.000,00		
Inovação e Tecnologia	60.000,00		
Lotes a Produzir	500,00		

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

A agressividade de preço foi aplicada para os três produtos produzidos e comercializados pela empresa. O Shampoo que em novembro era vendido a R\$ 546,00 o lote foi vendido em dezembro por R\$ 450,00, apresentando uma redução de 17,58% em relação ao mês anterior e igualando-se ao preço praticado em janeiro. O Repelente que em novembro era vendido a R\$ 1.809,00 o lote sofreu redução de 28,14% em seu preço, sendo ofertado por R\$ 1.300,00 em dezembro. Por fim, o Selante que também no mês anterior era vendido a R\$ 2.520,00 foi disponibilizado ao mercado por R\$ 1.900,00 com uma redução de 24,60% em comparação com o mês anterior.

A força de trabalho foi novamente reduzida em 10% passando de 391 para 351 colaboradores registrados e não houve distribuição de dividendos neste mês.

Tabela 49 – Variação da conta estoque – mês 12

Conta Estoque	
	Mês: 12
Shampoo	
Estoque Inicial:	715.991,47
(+) Produzidos:	438.380,00
(-) Vendidos:	648.349,13
Estoque Final:	506.022,34
Repelente	
Estoque Inicial:	263.117,15
(+) Produzidos:	699.276,00
(-) Vendidos:	962.393,15
Estoque Final:	0,00
Selante	
Estoque Inicial:	478.972,22
(+) Produzidos:	675.500,00
(-) Vendidos:	664.323,00
Estoque Final:	490.149,22

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

O sucesso da ação de vendas a preços abaixo do mercado não foi como o esperado. Apenas o produto Repelente foi vendido até zerar o estoque. O shampoo e o Selante permaneceram com produtos estocados a níveis elevados.

Tabela 50 – Reflexos administrativos da decisão enviada – mês

Informações Gerais		
	Mês: 12	
Salário e Encargos:		
Shampoo	156,20	Salário Médio Mensal:
Repelente	515,46	Número de Ações no Mercado:
Selante	781,00	Taxa de Juros para Empréstimo:
Matéria-Prima e Insumos:		Taxa para Aplic Financeiras
Shampoo	225,00	Capacidade da Fábrica:
Repelente	650,00	Força de Trabalho:
Selante	570,00	Horas em Greve por Trabalhador:
Custo Unitário Padrão:		Valor da Ação no Mercado (\$):
Shampoo	381,20	
Repelente	1.165,46	
Selante	1.351,00	
Custo Médio Padrão:		
Shampoo	380,71	
Repelente	1.165,11	
Selante	1.350,25	
Uso da Capacidade Fabr.:		
Shampoo	230,00	
Repelente	480,00	
Selante	150,00	

12

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

As decisões tomadas no último mês pela empresa deixaram o consumidor confuso e desconfiado em relação à marca, uma vez que seu posicionamento havia mudado consideravelmente. As ações novamente causaram a desvalorização das ações da companhia em 19,77% em relação ao mês anterior. Porém, considerando a valorização do preço da ação de janeiro a dezembro do mesmo ano, os papéis da empresa apresentaram valorização de 71,56%.

A ilustração 44 torna evidente a leitura do mercado consumidor frente às práticas de gestão realizadas pela empresa e evidencia a importância de boas práticas de gestão constantes. Um erro estratégico na tomada de decisão de uma empresa pode afetar sua competitividade e abrir espaço para os concorrentes. A exemplo disso, a “Vai que Vai Car” assumiu a oitava posição no ranking da indústria ambiental em dezembro e trabalhará intensamente no próximo exercício para retomar sua posição de liderança.

Ilustração 44 – Ranking final – mês 12

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	36,73	3	5,15	15,45
Capital Circulante Líquido:	1.651.642,97	1	7,11	7,11
Receita de Vendas:	2.774.950,00	3	7,53	22,59
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	2.829.156,79	3	8,71	26,13
Total de Pontos				71,28

Colocação no Período 8°

Fonte: Relatórios Gerenciais Jogo *Simulation*

RECOMENDAÇÃO E CONCLUSÃO

A participação na disciplina jogos de negócios foi fundamental para a consolidação dos conhecimentos adquiridos ao longo de todo o curso de MBA em gestão financeira, controladoria e auditoria.

A proposta de simulação por meio do *Jogo Simulation* além de ratificar os conhecimentos e conceitos debatidos durante as aulas do curso, trouxe uma visão e experiência muito próximas das reais necessidades de gestão atualmente exigidas para que uma empresa mantenha-se competitiva no mercado.

Além da aplicabilidade de conceitos e metodologias de cálculo, foi possível exercitar habilidades de gestão em cenários complexos, altamente competitivos e com interferências governamentais, sindicais e trabalhistas recorrentes. Isso contribuiu para que o processo de tomada de decisão dos participantes se tornasse cada vez mais consistente e maduro.

Minha participação no jogo de negócios esteve vinculada à gestão das áreas de marketing e recursos humanos. Os desafios eram constantes, uma vez que investimentos em promoção, propaganda, pesquisa e inovação eram importantes para construir a imagem da empresa e a percepção do mercado consumidor. A gestão de recursos humanos também exigiu habilidades no processo de tomada de decisão, uma vez que a satisfação dos colaboradores exercia impacto direto na qualidade dos produtos oferecidos ao mercado pela empresa. Atingir os objetivos dessas áreas, mantendo atenção e alinhamento com as demais frentes de gestão da companhia, mostrou-se fundamental para o crescimento sustentável do negócio.

Contudo, destaco que o resultado da simulação foi satisfatório, pois possibilitou a aplicabilidade dos conceitos acadêmicos em um cenário competitivo e muito próximo da realidade atual.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 3, p. 98-111, 1991.

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antonio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas: Iniciação a pesquisa científica aplicada**. 2006. 115 f. TCC (Graduação) - Curso de Construção Progressiva de Competências Metodológicas Visando A Preparação Para A Produção de Trabalho de Conclusão de Cursos (TCC) em MBAs, ISAE FGV, Curitiba, 2006.

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KANTER, R. The new managerial work. **Harvard Business Review** Paperback. Nº 90064, p. 12-21, 1994.

KOTTER, John P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, v. 60, n. 6, Nov-Dec., 1982.

MINTZBERG, H. (1991). Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff, **Strategic Management Journal**, Vol. 12 (6).

MINTZBERG, H. The myths of MIS. **California Management Review**. v. 15, n. 1, p. 92-97, 1972.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 410 p.