FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria

GUILHERME FURLIN

RELATO DE EXPERIÊNCIA REFERENTE A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E OPERAÇÕES BASEADO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Curitiba

2017

GUILHERME FURLIN

RELATO DE EXPERIÊNCIA REFERENTE A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E OPERAÇÕES BASEADO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão de curso do MBA em Gestão Financeira Controladoria e Auditoria pelo ISAE/FGV Curitiba, sob orientação do professor Augusto Dalla Vecchia.

Curitiba

GUILHERME FURLIN

RELATO DE EXPERIÊNCIA REFERENTE A ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA E OPERAÇÕES BASEADO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para	a obtenção de
certificado de conclusão de curso de MBA em Gestão financeira	Controladoria
e Auditoria pelo ISAE/FGV Curitiba	

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

Aprovado por:

Prof. Augusto Dalla Vecchia Orientador

Prof. José Carlos Franco de Abreu Coordenador

RESUMO

Neste trabalho, será demonstrado como funciona a participação dos alunos na disciplina de jogos de negócios, um programa em que é simulado um ambiente de negócios com elevada concorrência, onde os alunos do curso de Gestão Financeira Controladoria e Auditoria do ISAE/FGV Curitiba, são divididos em grupos, sendo cada grupo uma empresa de venda de acessórios automotivos, todos atuam no mesmo mercado e iniciam o jogo com as mesmas configurações de toda a concorrência. Dentro dos grupos há subdivisões das operações da empresa, sendo que é definido um diretor geral, um gerente de produção, um gerente financeiro, um gerente comercial, um gerente de recursos humanos, e um gerente de assuntos ambientais, sendo que uma pessoa pode acumular mais de uma função. A competição acontece dentro de um Sistema chamado Simulation, que de acordo com as notícias e os fatos divulgados pelo árbitro do jogo, as empresas tomam decisões em todas as rodadas, onde estas decisões são ranqueadas de acordo com os critérios preestabelecidos no planejamento estratégico, após 12 rodadas vence a empresa que tiver maior pontuação.

Palavras Chaves: Jogos de Negócios, Planejamento estratégico, Gestão

ABSTRACT

In this present study, it will be demonstrated how works students' participation in business games discipline, a program in which a business environment and high competition are simulated, where students of the course of Financial Management Controllership and Auditing of ISAE / FGV Curitiba, are divided into groups, each group being a company selling automotive accessories, all operate in the same market and start the game with the same settings as the competition. Within the groups there are subdivisions of the operations of the company, Being defined a general manager, a production manager, a financial manager, a commercial manager, a human resources manager, a business manager, and a person can accumulate more than one function.

The competition happens within a system called "Simulation", which according to the news and facts released by the game referee, companies make decisions in all the rounds, where these decisions are ranked according to the criteria preestablished in the strategic planning. After 12 rounds, wins the company with the highest score.

Key Words: Business Games, Strategic Planning, Management.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	8
2.	DESENVOLVIMENTO	8
2.1.	. Dinâmica do Jogo	8
2.2.	. Planejamento estratégico	9
2.3.	. A Empresa	12
2.4.	. Compra de Informações	15
2.5.	. Folha de decisões	16
2.5.	.1. Decisão por produto:	16
2.5.	.2. Decisões globais da Empresa	17
2.5.	.3. Compra de informações Adicionais	18
2.6.	. Decisão 1	19
2.6.	.1. Decisão Comercial	19
2.6.	.2. Decisão de produção	21
2.6.	.3. Decisão de Recursos Humanos	21
2.6.	.4. Decisão em Meio Ambiente	22
2.6.	.5. Decisão Financeira	23
2.7.	. Resultado Decisão 1	24
2.7.	.1. Fluxo de caixa	24
2.7.	.2. DRE	26
2.7.	.3. Balanço	27
2.7.	.4. Conta Estoques	27
2.7.	.5. Estatísticas	28
2.7.	.6. Preços e Parcelas	29
2.7.	.7. Outras Informações	30
2.7.	.8. Ranking	31
2.7.	.9. Analise Financeira	31
2.8.	Decisão 2	32
2.8.	.1. Decisão Comercial	32
2.8.	.2. Decisão de produção	33
2.8.	.3. Decisão de Recursos Humanos	34
2.8.	.4. Decisão em Meio Ambiente	35
2.8.	.5. Decisão Financeira	35
2.9.	Resultado Decisão 2	36

2.9.1.	Fluxo de caixa	36
2.9.2.	DRE	37
2.9.3.	Balanço	39
2.9.4.	Conta Estoques	39
2.9.5.	Estatísticas	40
2.9.6.	Preços e Parcelas	41
2.9.7.	Outras Informações	42
2.9.8.	Ranking	43
2.9.9.	Analise Financeira	43
2.10.	Decisão 3	44
2.10.1.	Decisão Comercial	44
2.10.2.	Decisão de produção	45
2.10.3.	Decisão de Recursos Humanos	46
2.10.4.	Decisão em Meio Ambiente	47
2.10.5.	Decisão Financeira	47
2.11.	Resultado Decisão 3	48
2.11.1.	Fluxo de caixa	48
2.11.2.	DRE	49
2.11.3.	Balanço	50
2.11.4.	Conta Estoques	50
2.11.5.	Estatísticas	51
2.11.6.	Preços e Parcelas	52
2.11.7.	Outras Informações	53
2.11.8.	Ranking	53
2.11.9.	Analise Financeira	54
2.12.	Decisão 4	54
2.12.1.	Decisão Comercial	55
2.12.2.	Decisão de produção	56
2.12.3.	Decisão de Recursos Humanos	56
2.12.4.	Decisão em Meio Ambiente	57
2.12.5.	Decisão Financeira	57
2.13.	Resultado Decisão 4	58
2.13.1.	Fluxo de caixa	58
2.13.2.	DRE	59
2.13.3.	Balanço	60

2.13.4.	Conta Estoques	60
2.13.5.	Estatísticas	61
2.13.6.	Outras Informações	62
2.13.7.	Ranking	62
2.13.8.	Analise Financeira	63
2.14.	Decisão Segundo Quadrimestre	63
2.14.2.	Decisão de produção	65
2.14.3.	Decisão de Recursos Humanos	65
2.14.4.	Decisão em Meio Ambiente	66
2.14.5.	Decisão Financeira	66
2.15.	Resultado Segundo Quadrimestre	66
2.15.1.	Fluxo de caixa	67
2.15.2.	DRE	68
2.15.3.	Balanço	69
2.15.4.	Conta Estoques	69
2.15.5.	Outras Informações	70
2.15.6.	Ranking	71
2.15.7.	Analise Financeira	72
2.16.	Decisão Terceiro Quadrimestre	72
2.16.1.	Decisão Comercial	72
2.16.2.	Decisão de produção	73
2.16.3.	Decisão de Recursos Humanos	74
2.16.4.	Decisão em Meio Ambiente	74
2.16.5.	Decisão Financeira	75
2.17.	Resultado Terceiro Quadrimestre	75
2.17.1.	Fluxo de caixa	75
2.17.2.	DRE	77
2.17.3.	Balanço	78
2.17.4.	Conta Estoques	78
2.17.5.	Outras Informações	79
2.17.6.	Ranking	80
2.17.7.	Analise Financeira	81
3. Conclu	são	83
4. Refe	rencias	85

1. INTRODUÇÃO

O encerramento do curso de Gestão Financeira Controladoria e Auditoria, teve como disciplina, Jogos de negócios, onde foi disponibilizado para a turma a utilização do software Simulation, com ele simulamos o dia a dia de uma empresa do ramo de acessórios automotivos em um ambiente de elevada concorrência, com fatos liberados pelo arbitro que faziam com que as empresas tivessem de tomar decisões que impactavam em todos dentro do mercado. Nosso grupo foi formado por 4 alunos, e a empresa foi denominada Automotive. No início do jogo cada empresa das 10 formadas por toda a turma, elege seus gerentes: Geral, Financeiro, Comercial, Produção, Recursos Humanos, e Gestão Ambiental. Para a primeira rodada todas as empresas tem as mesmas configurações, mesmo patrimônio, mesma capacidade de produção, mesmos preços praticados e mesmo schare de mercado, onde já temos as primeiras decisões estratégicas que devem ser tomadas por cada empresa já para a primeira rodada. Ao total são 12 rodadas, cada uma representando um mês de operações de uma empresa.

Durante os exercícios cada empresa deve tomar decisões que dizem respeito a planejamento de produção, nível de estoques, investimentos em propaganda, investimentos em tecnologia, em preservação ambiental, em ampliação ou manutenção da capacidade instalada, em recursos humanos e em preços e estratégias de mercado.

Dentro da empresa Automotive, eu assumi as funções de gerente geral e gerente financeiro, pois cada participante teve que assumir mais de uma função. O intuito do jogo era chegar ao final dos 12 períodos mais bem ranqueados de acordo com os critérios definidos pelo planejamento estratégico no inicio do jogo, podendo ser ajustado ao final de cada quadrimestre.

2. DESENVOLVIMENTO

2.1. Dinâmica do Jogo

Os jogos de negócios é uma disciplina dentro do curso de MBA em Gestão financeira controladoria e auditoria do ISAE/FGV, sendo disponibilizado para os

alunos uma ferramenta eletrônica chamada "Simulation" onde a turma é dividida em pequenos grupos, cada um correspondendo a uma empresa, todas as empresas estão inseridas em igualdade de condições na primeira rodada, no mesmo mercado, com o mesmo número de funcionários, o mesmo shere de mercado, e a mesma capacidade.

Dentro dos grupos há subdivisões em gerencias. Marketing, Financeiro, Produção, Meio ambiente, e recursos humanos, sendo tudo coordenado pelo diretor geral. A partir da primeira rodada há notícias divulgadas pelo árbitro do jogo, que fazem com que cada empresa tome decisões, além de estratégias definidas no planejamento estratégico, que são executadas, fazendo com que se simule um mercado real, com cada empresa se portando de uma forma.

Para definir a posição dentro do jogo, há uma distribuição de pesos que no somatório darão uma nota de 1 a 10, sendo que esses pesos são distribuídos pela própria empresa, levando em conta sua estratégia, os pesos são distribuídos entre, valor da ação, Receita liquida, lucro líquido, e capital circulante liquido, sendo esse peso podendo ser alocado a cada um dos itens de 1 a 5, não podendo ultrapassar o somatório de 10, as notas são distribuídas conforme a posição da empresa em cada requisito, por exemplo, se uma empresa atribuir peso 4 para Lucro Líquido, e ela tiver o melhor lucro líquido entre todas as empresas, ela receberá a nota 10 a qual é multiplicada pelo peso 4 totalizando 40 pontos.

2.2. Planejamento estratégico

No primeiro momento do jogo as empresas montaram seu planejamento estratégico geral, baseado na matrix SWOT apontado, as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças, conforme quadro abaixo.

Tabela 1 – Matrix S.W.O.T.

Forças	Fraquezas
	Mau planejamento da produção
Liquidez Financeira	Falta de diferenciação

Disponibilidade de Estocagem	Falta de fidelização dos clientes		
Alta capacidade instalada	Falta de mercado alvo		
	Falta do selo verde		
	Falta de investimento em inovação		
	Elevado investimento de recursos em		
	atividades não operacionais		
Oportunidades	Ameaças		
Aquisição do selo verde	Mudança na Legislação ambiental		
Inovação e tecnologia	Vendas Sazonais		
Desenvolvimento de novos produtos	Alta Concorrência		
Diferenciação de preços e produtos	Entrada de produtos substitutos		
Baixo desenvolvimento da			
concorrência			
Factor Elaboration			

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

A partir do levantamento deste, montamos um planejamento estratégico para corrigir as fraquezas e minimizar os efeito das ameaças. Também foi elaborado a visão que nossa empresa teria, juntamente com o seu modelo de negócio, os quais eram:

- Visão: Oferecer ao mercado produtos ambientalmente corretos com preços competitivos, investindo em inovação, capacitação e retorno para os acionistas.
- Modelo de negócio: Indústria de produtos automotivos, com estratégia definida por produto, adaptada à atratividade do mercado, com diferencial em preço justo e foco na qualidade.

Como parte do planejamento estratégico, o grupo foi incumbido de atribuir pesos para os objetivos estratégicos da empresa. Esses pesos serão usados durante o jogo para ranquear todas as empresas da turma, conforme a melhor nota que cada grupo tiver em cada estratégia, a mesma será multiplicada pelo peso atribuído, no primeiro momento atribuímos os seguintes pesos:

Tabela 2 - Distribuição de Pesos

ESTRATÉGIA	JAN	MAIO	SET
Preço da Ação	3	3	3
Capital Circulante Líquido	2	2	2
Receita de Vendas	2	2	2
Lucro Total	3	3	3

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Neste momento foram tomados algumas decisões de políticas que a empresa iria adotar, decidimos que iriamos adotar a política de estoque mínimo para todos os produtos, para evitar desembolsos e custos com estocagem, pensando desde o planejamento no melhor aproveitamento do fluxo de caixa da empresa, optamos por não fazer investimentos em aumentos na capacidade produtiva, pois o cenário era de um mercado muito disputado, sem grandes perspectivas de crescimento, decidimos que inicialmente iriamos investir no produto Shampoo pois era o produto de menor valor e com o maior mercado, iriamos focar toda publicidade e redução de preços neste produto. Teríamos uma política de dividendos onde distribuiríamos \$50.000,00 ao mês para os sócios, e pagaríamos um PLR de 10%, desde o primeiro mês, optamos por investir em mio ambiente para não sofrermos com fiscalizações e obtermos as certificações que agregariam valor a nossos produtos.

Para finalizar nosso planejamento estratégico definimos nosso organograma, e deixamos muito claro para todos os membros que o foco da nossa empresa era se manter até o fim do jogo sólida financeiramente, com um capital circulante líquido bom, que traga estabilidade e segurança para a tomada de decisão, agregue valor para o acionista, e gere lucro.

Guilherme

Financeiro
Guilherme

Marketing
RH
Produção/Operações
Gestão SMS
Caroline
Caroline
Sandro Mattos
Cristina

Figura 1 – Organograma Automotive

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

2.3. A Empresa

A empresa que montamos demos o nome de Automotive, é uma empresa que produz acessórios para veículos, basicamente a produção se resume em três produtos, shampoo para lavação do veículo, repelente o qual é aplicado no para-brisas do veículo facilitando a visibilidade e melhorando a segurança nos dias de chuva e neblina, e também um selante, utilizado para pequenos reparos em pneus fazendo com que este produto sele o furo e infle o pneu em instantes, dando tempo para que o motorista chegue até uma borracharia.

Sua capacidade instalada no primeiro período era de 900 UEP tendo disponível 48.000 horas homem, para a produção os produtos consumiam a capacidade da seguinte forma:

- Shampoo: 10 horas homem e 0,2 UEP por unidade
- Repelente: 33 horas homem e 0,8 UEP por unidade
- Selante: 50 horas homem e 0,3 UEP por unidade

A capacidade produtiva da empresa depreciava a cada período 0,8% de sua capacidade do mês anterior, para manter ou aumentar a capacidade produtiva é necessário um investimento de \$ 5.000,00 para cada UEP.

0,00

5.000.000,00 627.002,50 **5.627.002,50**

O quadro de pessoal no início da empresa era de 300 funcionários, sendo que podíamos aumentar ou reduzir o quadro em qualquer período sem haver qualquer custo envolvido, o salário inicial é de \$800,00 por funcionário.

As demonstrações patrimoniais da empresa no primeiro período estavam da seguinte forma:

Figura 2 – Balanço de Abertura

ATIVO		PASSIVO	
Caixa:	214.312,50	Empréstimos:	
Aplicações Financeiras:	800.000,00	Crédito Rotativo:	
Estoques		Patrimônio Líquido	
Shampoo:	112.690,00	Capital Social:	
Repelente:	0,00	Lucro ou Prej. Acumula	ado:
Selante:	0,00	Total	
lmobilizado:	4.500.000,00		
Total	5.627.002,50		

 CONTA IMOBILIZADO

 Fábrica Inicial:
 4.500.000,00

 (-) Depreciação:
 36.000,00

 (+) Reinvestimento:
 36.000,00

 Fábrica Atual:
 4.500.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Figura 3 – Demonstração de Resultado Inicial







Fonte: Jogo Simulation

No primeiro período todas as empresas iniciavam o jogo com o mesmo valor por ação que era de \$ 19,52.

A composição do custo de cada produto estava disposto da seguinte forma:

Figura 3 – Custos por produtos

	Shampoo	Repelente	Selante
Salário e Encargos:	100,00	330,00	500,00
Matéria-Prima:	195,00	566,00	475,00
Custo Unitário Padrão:	295,00	896,00	975,00
Custo Médio Padrão:	295,00	896,00	975,00

Fonte: Jogo Simulation

No primeiro período todas as empresas detinham 12,5% do mercado de todos os produtos e os preções eram iguais para todas elas, Shampoo \$ 450,00; repelente \$ 1.300,00; Selante \$ 2.000,00.

Para possíveis operações financeiras a empresa se enquadraria nas seguintes taxas, empréstimos 3,45% a 4,5% a.m., aplicações 3,00% a.m., e se a empresa utilizasse o limite de suas contas, ela pagaria um custo de 6,00% a.m.

Por se tratar de uma empresa que produz produtos químicos empresa necessariamente deveria investir valores em limpeza e em manutenção dos resíduos que a mesma gera. Durante o jogo há chances a empresa ser fiscalizada, notificada ou multada dependendo do estado em que o meio ambiente se encontra. Também a opção de investimentos em tecnologia para obtenção do selo verde, este utilizado exclusivamente para o produto repelente, mas ele tem uma boa geração de valor quando presente no produto, por isso fica a critério da empresa investir valores para obtenção deste.

2.4. Compra de Informações

Durante o jogo a empresa nos três primeiros períodos recebe todas as informações contábeis financeiras e de mercado, sobre sua empresa, a posição dela dentro do mercado entre outras, a partir do quarto período as informações deveriam ser compradas, assim como em uma empresa real, a informação tem um custo e cabe a administração tomar a decisão de busca-las ou não.

Nosso grupo tomou no primeiro período a decisão de que compraríamos informações cruciais, pensando desde já em cuidarmos do caixa da empresa,

gastando apenas o necessário. Algumas informações como fluxo de caixa por exemplo podíamos prever, portanto não comprávamos.

2.5. Folha de decisões

Na estrutura do jogo, cada grupo detinha um certo tempo estipulado pelo arbitro para tomar suas decisões, simular elas, e ver qual o melhor cenário para a empresa, essas decisões deveriam ser transcrevidas em um template padrão para todos os grupos, nossa empresa desde as primeiras simulações optou por ter uma empresa conservadora, sem muitos investimentos, e prezando pela liquidez. As decisões eram tomadas e descritas em três módulos:

2.5.1. Decisão por produto:

Figura 4 – Decisão por produto

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	450,00	20.000,00	0,00	750
Repelente	1.300,00	50.000,00	0,00	200
Selante	2.000,00	20.000,00	10.000,00	20

Fonte: Jogo Simulation

Na decisão por produto a empresa lançava ao mercado os seus preços praticados para cada produto, definia a estratégia de investimentos em propaganda e promoções para cada um de seus itens, havia a informação de qual seria o investimento da empresa em inovação e tecnologia, este também por produto, e por fim era informado qual era a decisão da empresa em números de lotes de produtos a produzir, nossa estratégia era definir uma programação de produção que se enquadre dentro de nossa capacidade, e repassado para o setor de marketing o qual definia e passava para a diretoria de finanças quais os preços e quais os investimentos necessários para conseguir vender toda a produção, já que nossa política era de estoques zerados.

A diretoria de finanças juntamente com o restante das diretorias, decidia também qual seria o investimento em inovação principalmente para ganhar credibilidade com o mercado.

2.5.2. Decisões globais da Empresa

Figura 5 – Decisões Globais da Empresa

Decisões Globais da Empresa

Salário Médio	Participação dos Trabalhadores nos	Capacidade
Mensal	Lucros	Fabril
800,00	0,00	900
Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
800.000,00	500.000,00	50.000,00
Comprar Tecnologia		
Não		
	Mensal 800,00 Aplicação 800.000,00 Comprar Tecnologia	Mensal Lucros 800,00 0,00 Aplicação Dividendos 800.000,00 500.000,00 Comprar Tecnologia

Fonte: Jogo Simulation

Durante a tomara de decisão a empresa devia enviar também suas decisões globais, as quais dizem respeito ao números de trabalhadores que formariam o quadro de pessoal neste período, esse número era discutido entre a diretoria de produção, a qual baseado no seu planejamento de produção, repassava quantas horas homens seriam necessárias no período, e a diretoria de recursos humanos, onde era analisado o que era mais viável, pagar horas extras, manter o quadro e ter custos com ociosidade, depois disso repassado para o diretor financeiro o qual tomava a decisão baseado no menor custo, outra decisão discutida da mesma forma era o salário médio e o PLR, onde este levava em conta a satisfação do pessoal e os acordos com o sindicato. O diretor de produção tinha a responsabilidade de levantar qual seria a capacidade fabril para o mês em questão, sabendo que a cada período a empresa depreciava 0,8%, portanto se a capacidade necessária fosse a total, era necessário investimentos para que fosse mantida.

Ao diretor financeiro cabia as decisões de empréstimos e aplicações do período, onde se simulava um fluxo de caixa e a decisão era sempre da forma mais conservadora para preservar a liquidez da empresa.

Com a diretoria de meio ambiente e a diretoria financeira era discutido o investimento que a empresa faria em Saúde Meio Ambiente e Segurança, alguns meses quando havia alguma fiscalização, podia-se levantar alguma anomalia no terreno em que a fábrica estava instalada, com isso cabia a decisão de limpar ou não o terreno, devido esse trabalho ter um custo também era discutido com a diretoria financeira. Outro ponto que vale ressaltar é que o item selante necessitava de uma tecnologia diferenciada, pois caso a empresa não desenvolvesse internamente, ou comprasse a tecnologia no mercado, a partir do mês do quarto mês a venda do produto não seria permitida.

Devido todas as decisões envolverem recursos o diretor financeiro sempre estava envolvido, por isso desde o início decidimos que o diretor financeiro seria também o diretor geral, pois nossa empresa teria como foco a manutenção de nosso caixa.

2.5.3. Compra de informações Adicionais

Figura 6 – Compra de informações

Compra de Informações Adicionais

Informaç	ões do Fluxo de Ca	ixa			
			Mínimo	Médio	Máximo
Gastos em	n Promoção e Propa	ganda Shampoo			
Gastos em	n Promoção e Propa	ganda Repelente		0	•
Gastos em	n Promoção e Propa	ganda Selante			
Gastos em	n Inovação e Tecnolo	ogia Shampoo		0	•
Gastos em	n Inovação e Tecnolo	ogia Repelente			
Gastos em	n Inovação e Tecnolo	ogia Selante		0	•
Gastos em	SMS				
Capacidad	le Fabril				•
Número de	e Trabalhadores				
Salário Mé	dio Mensal			0	•
Receita Br	uta de Vendas				
Lucro Líqu	iido			0	•
Dividendos	s Distribuídos				
Valor da A	çao no Mercado		•	•	•
	Vendas Perdidas	Preços de Venda dos Concorrentes	Parcelas de M	lercado dos	Concorrentes
Shampoo					
Repelente	•	•		•	

Fonte: Jogo Simulation

Conforme descrito anteriormente, as informações no início do jogo eram disponibilizadas de forma gratuita, mas com o decorrer havia a necessidade de investimentos na compra das mesmas, essas decisões eram tomada por todo o grupo, ponderando a necessidade de cada informação e a disponibilidade financeira de recursos para investimento nesta.

2.6. Decisão 1

No primeiro período, foi onde tomamos as primeiras decisões de como conduziríamos nossa empresa dentro do mercado. Já que o mercado estava dividido igualitariamente entre todas as empresas, todas tinham o mesmo preço de venda, e todas as mesmas características, neste passo tivemos que definir nossa estratégia.

2.6.1. Decisão Comercial

A estratégia comercial de investirmos no produto shampoo que era o qual detinha maior demanda, para fundamentar a decisão a diretora comercial, juntamente com o diretor geral, analisaram a demanda prevista para este período, conforme quadro a baixo:

Tabela 3 – Demanda de produção período 1

PRODUTO	JAN
SHAMPOO	14680
REPELENTE	5360
SELANTE	1330

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Com este cenário decidimos por ter o preço mais agressivo possível no produto shampoo e investirmos moderadamente em publicidade no mesmo, para ser o nosso carro chefe, decidimos também investir de forma pesada em inovação e tecnologia nos produtos selante e repelente, para conseguirmos com que o mercado veja a empresa com bons olhos, e consigamos adquirir o selo

verde e também desenvolvermos a tecnologia para continuarmos produzindo selante após o mês de maio.

Outro ponto que foi levado em conta foi como o mercado reage para cada investimento em cada produto, como por exemplo o quanto é sensível a propaganda a preço e a tecnologia, para isso foi utilizada a tabela a baixa. A qual foi disponibilizada pelo arbitro.

Figura 7 – Sensibilidade do mercado

Sensibilidade	Preço	Propaganda	Inovação	RH (pessoas)
Shampoo	xxx	xx	x	Į.
Repelente	хх	xx	хх	xxx
Selante	х	xx	xxx	

Fonte: Jogo Simulation

Baseado na informação de quanto cada produto reage aos investimentos tomamos a decisão de investirmos e praticarmos os seguintes preços:

Figura 8 – Decisão por produto período 1

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
Shampoo	370,00	90.000,00	0,00
Repelente	1.300,00	50.000,00	140.000,00
Selante	2.100,00	50.000,00	150.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Adotamos a estratégia de reduzirmos os preços no shampoo e investirmos em publicidade baseado em sua sensibilidade, e aumentamos os

preços no produto selante pois prevíamos que o mesmo não teria muitas vendas, e nosso carro chefe seria o shampoo.

2.6.2. Decisão de produção

Com base na expectativa de vendas levantadas pelo setor comercial, e com a estratégia definhada de termos estoques zerados o diretor de produção juntamente com o diretor geral tomaram a decisão do número de lotes a produzir de cada produto, dando ênfase a produção de shampoo, pois conforme decisão comercial teríamos preços agressivos, portanto precisávamos produzir o suficiente para que não perdêssemos vendas. Outra decisão que foi tomada se tratando de produção é que ocuparíamos toda a capacidade disponível da fábrica, no caso as 900 UEPs, para isso era necessário um quadro de funcionários de 300 pessoas, e a decisão foi tomada conforme abaixo:

Mão de Obra em Homens Hora (HHs) Capacidade Fabril 48000 300 x 160 horas/mês 900 UFs (Unidades Fabris) UFs por HHs por Lotes a Sub Total unidade unidade Sub Total Produzir produzida produzida Shampoo 18000 10 1800 0,2 360 Repelente 19800 33 600 0,8 480 Selante 50 200 0,3 10000 60 900 47800 Total Total c/ Hora Extra 57600 **Limite Max Limite Max** 1080 c/ Aluguel de Máquinas

Tabela 4 – Planejamento de produção período 1

Fonte: Jogo Simulation

A tabela acima foi utilizada durante todo o jogo, nela informávamos as quantidades a produzir e automaticamente era calculado o número de UEPs utilizadas o número de horas homens necessárias. E também os limites que possuíamos, na mão-de-obra com as horas extras, e na produção com o aluguel das maquinas que aumentavam nossa capacidade produtiva. Esta decisão que foi repassada pelo diretor de produção para o diretor geral e para a diretora de recursos humanos.

2.6.3. Decisão de Recursos Humanos

Após a previsão de produção e a disponibilização por parte do diretor de produção da quantidade de mão-de-obra necessária para o período, coube a essa diretoria decidir pelos salários que iriamos praticar e o percentual de participação dos lucros, e analisar qual seria o melhor quadro de funcionários, baseado na estratégia definida no início do jogo e nas verbas disponibilizadas pela diretoria financeira. Foi tomara a seguinte decisão:

Figura 8 – Decisão Global da empresa período 1

Decisões Globais da Empresa

Núm. de	Salário Médio	Participação dos Trabalhadores nos
Trabalhadores	Mensal	Lucros
300	840,00	10,00

Fonte: Jogo Simulation

Com esse número de trabalhadores e com estes salários e participação nos lucros acima da concorrência, buscávamos ganhar cada vez mais mercado em todos os produtos, já que todos eram muito sensíveis a satisfação dos trabalhadores.

2.6.4. Decisão em Meio Ambiente.

Em decisão entre o diretor de finanças e a diretora de meio ambiente foi decidido que iriamos investir em meio ambiente um montante necessário para que nos desse segurança de que se uma possível fiscalização fosse feita estaríamos o mais perto possível das exigências, baseado na informação de probabilidade de contaminação do solo conforme quadro a baixo disponibilizado no início do jogo.

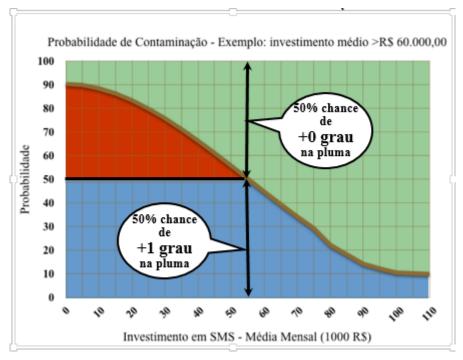


Figura 9 – Probabilidade de Contaminação

Fonte: Jogo Simulation

Com isso tomamos a decisão de um montante para que a probabilidade de recebermos uma contaminação de 2 graus na pluma fosse zerada. Investimos conforme abaixo:

Figura 10 – Gastos com SMS período

Gastos em SMS

80.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Outra decisão que foi tomada que é importante foi de que não iriamos limpar o terreno, onde este trabalho tem um custo de \$30.000,00 e o desembolso foi julgado desnecessário pois era a primeira rodada, e não tínhamos nenhuma contaminação no terreno.

2.6.5. Decisão Financeira

Após todas as decisões e a participação do diretor financeiro em todas elas, pois todas as decisões impactavam no caixa. Foi simulado o fluxo de caixa do período e visto que sobrariam recursos portanto ponderasse aplicar para que o mesmo rendesse juros. A decisão foi tomada conforme a baixo:

Figura 11 – Decisão Financeira período 1

0,00	300.000,00	50.000,00
Empréstimo	Aplicação	Dividendos

Fonte: Jogo Simulation

Foi decidido que como havia lucros acumulados para distribuir, e as finanças da empresa estavam estáveis, pensando na satisfação e no valor das ações, já que este tinha peso na nossa estratégia. Foi distribuído \$ 50.000,00 de dividendos. E aplicado ainda \$ 300.000,00 para que rendesse juros e gerasse receita financeira.

2.7. Resultado Decisão 1

Os resultados da primeira rodada não foram os melhores, as vendas não corresponderam conforme nossa expectativa e acabamos tendo prejuízo no período conforme informações a baixo.

2.7.1. Fluxo de caixa

Tabela 4 – Fluxo de Caixa período 1

SALDO INICIAL 214.312,50 (+) Devolução de Aplicação: 800.000,00 (-) Pagamento de Empréstimos: 0,00 (-) Pagamento de Crédito Rotativo: 0,00 **NOVO SALDO** 1.014.312,50 **TOTAL DE ENTRADAS** 1.878.700,00 (+) Receita de Vendas: 1.869.700,00 (+) Receita Financeira: 9.000,00 (+) Outras Receitas: 0,00 **TOTAL DE SAÍDAS** 1.909.780,00 (-) Custo de Produtos Produzidos: 1.287.500,00 (-) Promoção e Propaganda: 190.000,00 (-) Inovação e Tecnologia: 290.000,00 (-) Gastos em SMS: 80.000,00 (-) Despesas Adicionais: 0,00 (-) Mão de Obra Ociosa: 2.100,00 (-) Custo com Hora Extra: 0,00 (-) Aluguel de Máquinas: 0.00 (-) Estocagem: 24.180,00 (-) Reinvestimento em Máquinas: 36.000,00 (-) Informações e Pesquisas: 0.00 (-) Multas e Remediações: 0,00 (-) Despesa Financeira: 0,00 (-) Imposto de Renda: 0.00 (-) Participação nos Lucros: 0,00 (-) Dividendos Distribuídos: 0.00 (-) Outras Despesas: 0,00 SALDO FINAL ANTES 983.232,50 (+) Empréstimo: 0.00 (+) Crédito Rotativo: 0.00 (-) Aplicação: 300.000,00

SALDO FINAL 683.232,50

Fonte: Jogo Simulation

A empresa iniciou com disponibilidades de \$ 1.014.312,50 mas nossa operação no primeiro período foi deficitária com isso acabamos o período com um defit de \$ 31.080,00.

2.7.2.DRE

Tabela 5 – Demonstração de resultado período 1

DRE	
(+) Receita de Vendas:	1.869.700,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.288.907,20
LUCRO BRUTO:	580.792,80
(-) Promoção e Propaganda:	190.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	290.000,00
(-) Gastos em SMS:	80.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	2.100,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00
(-) Estocagem:	24.180,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:(-) Multas e Remediações:	0,00
(-) Multas e Remediações.	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	-41.487,20
(+) Receita Financeira:	9.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	-32.487,20
(-) Imposto de Renda:	0,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	-32.487,20
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	0,00
(+) Lucro Líquido do Exercício:	-32.487,20
(-) Participação nos Lucros:	0,00
()	3,00

Fonte: Jogo Simulation

0,00

-32.487,20

(-) Dividendos Distribuídos:

Resultado Acumulado Atual:

O primeiro período não foi o ideal para a empresa, tivemos prejuízo, fruto de decisões equivocadas que fizeram com que nosso estoque de produtos subisse e tivéssemos a receita inferior ao planejado.

2.7.3. Balanço

Tabela 6 – Balanço período 1

Balanço			
Ativo		Passivo	
Caixa: Aplicações Financeiras:	683.232,50 300.000,00	Empréstimos: Crédito Rotativo:	0,00 0,00
Estoques Shampoo Repelente Selante Imobilizado: TOTAL	111.282,80 0,00 0,00 4.500.000,00 5.594.515,30	Patrimônio Líquido Capital Social: Lucro ou Prej. Acumulado: TOTAL	5.627.002,50 -32.487,20 5.594.515,30
Conta Imobilizado			
Fábrica Inicial: (-) Depreciação: (+) Reinvestimento: Fábrica Atual:	4.500.000,00 36.000,00 36.000,00 4.500.000,00		

Fonte: Jogo Simulation

Como consequência nosso balanço teve uma redução no patrimônio líquido, consequentemente nossa empresa perdeu valor, tivemos que reduzir nossas disponibilidades financeiras para suprir esta demanda de recursos ocasionadas pelo resultado negativo do período.

2.7.4. Conta Estoques

Figura 11 – Conta estoques período 1

Shampoo			Repelent	е	Selante	
Estoque Inic (+) Produzid (-) Vendidos Estoque Fin	os: 54	2.690,00 0.000,00 11.407,20 11.282,80	Estoque Inio (+) Produzio (-) Vendidos Estoque Fin	dos: 547.50 s: 547.50		os: 200.000,00
	Estoque Inicial	Volu Prod	me luzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	382	1.80	0	1.810	0	372
Repelente	0	600		600	0	0
Selante	0	200		200	32	0

Fonte: Jogo Simulation

O relatório acima demostra das decisões comerciais e de produção equivocadas no período, pois com os investimentos e com os preços praticados, tivemos vendas perdidas no produto selante, e terminamos com estoques elevados do produto shampoo terminamos com estoques de 372 unidades, a decisão poderia ser diferente onde poderíamos ter utilizado de nossa capacidade produtiva para produzir mais selante e menos shampoo.

2.7.5. Estatísticas

Estatísticas

Figura 12 – Estatísticas período 1

Estatisticas				
		NA (vo. ivos o	N/	N/
		Mínimo	Médio	Máximo
Promoção e Propaganda	Shampoo	20.000,00	39.500,00	90.000,00
	Repelente	20.000,00	45.000,00	60.000,00
	Selante	20.000,00	33.000,00	50.000,00
lnovação e Tecnologia	Shampoo	0,00	6.000,00	10.000,00
	Repelente	10.000,00	94.500,00	140.000,00
	Selante	10.000,00	63.000,00	150.000,00
Gastos em SMS		50.000,00	71.500,00	100.000,00
Capacidade de Máquina:		900,00	904,50	945,00
Número de Trabalhadores:		270,00	300,00	330,00
Salário Médio Mensal:		800,00	819,00	840,00
Receita Bruta de Vendas:		1.412.500,00	1.803.623,00	1.937.800,00
Lucro Líquido:		-32.487,20	139.852,85	303.377,90
Dividendos:		0,00	17.100,00	70.000,00
Valor da Ação:		19,71	21,79	23,65

Fonte: Jogo Simulation

Acima temos algumas estatísticas que nos mostram como o mercado se comportou, nela aparece o mínimo gasto entre as empresas a média do mercado e o máximo. Nesta analise vimos que tínhamos os maiores investimentos em propaganda em 2 dos 3 produtos, e também o maior investimento em inovação e tecnologia dentre todas as empresas. No entanto erámos a empresa com o pior resultado do período, portanto a luz vermelha acendeu.

2.7.6. Preços e Parcelas

Tabela 7 - Preços e Parcelas período 1

Preços e Parcelas		
Shampoo Empresa 1 Automotive 2 Car Solutions 3 Pro Car 4 Lanp Acessórios Automotivos	Preço (R\$) 370,00 380,00 420,00 410,00	Parcela de Mercado (%) 11,81 11,09 10,05 7,71
5 CAC perfect soluções automotivas 6 TKL acessórios automotivos 7 Green Car 8 4G "No" Capital 9 Tec Auto 10 Vai Que Vai Car	450,00 400,00 380,00 425,00 450,00 441,00	9,32 10,40 11,09 9,82 9,34 9,36
Repelente		
Empresa 1 Automotive 2 Car Solutions 3 Pro Car 4 Lanp Acessórios Automotivos 5 CAC perfect soluções automotivas 6 TKL acessórios automotivos 7 Green Car 8 4G "No" Capital 9 Tec Auto 10 Vai Que Vai Car Selante	Preço (R\$) 1.300,00 1.300,00 1.300,00 1.290,00 1.300,00 1.280,00 1.300,00 1.200,00 1.300,00	Parcela de Mercado (%) 10,32 3,61 11,11 11,56 11,46 11,35 10,78 9,46 10,54 9,80
Empresa 1 Automotive 2 Car Solutions 3 Pro Car 4 Lanp Acessórios Automotivos 5 CAC perfect soluções automotivas 6 TKL acessórios automotivos 7 Green Car 8 4G "No" Capital 9 Tec Auto 10 Vai Que Vai Car	Preço (R\$) 2.100,00 2.100,00 1.900,00 2.000,00 1.980,00 1.800,00 1.900,00 2.000,00 2.000,00	Parcela de Mercado (%) 9,26 10,88 9,73 9,26 9,26 10,65 11,76 10,33 9,08 9,77

Fonte: Jogo Simulation

Os indicares acima são uma análise do mercado por produto. Nota-se que no produto shampoo que temos o menor valor dentro os concorrentes temos o maior mercado, mas uma fatia muito parecida com a da maioria, portanto nossa atratividade foi a maior mas não na escala que imaginávamos. Os demais produtos ficamos competitivos e com parcelas dentro da maioria das empresas.

2.7.7. Outras Informações

Shampoo Repelente Selante 525,00 Salário e Encargos (\$): 105.00 346.50 Matéria-Prima e Outros Insumos (\$): 195.00 566.00 475.00 Custo Unitário Padrão (\$): 300,00 912,50 1.000,00 1.000.00 Custo Médio Padrão (\$): 299.12 912.50 Uso da Capacidade Fabril (U.F.): 360.00 480.00 60.00 Salário Médio Mensal (\$): 840 00 900 00 Capacidade da Fábrica Participação nos Lucros: 10,00% Força de Trabalho: 300 Número de Acões no Mercado: 500.000 Horas em Greve por Trabalhador: Taxa de Juros para Empréstimo: 3 45% Valor da Acao no Mercado (\$): 19 71 Taxa para Aplicações Financeiras: 3.00%

Figura 13 – Outras Informações período 1

Fonte: Jogo Simulation

As informações acima mostram como ficou a situação da empresa no final do período, quais foram os custos médios de cada produto a utilização da capacidade fabril, portanto nota-se que não nos atentamos nestes indicadores antes de iniciar o jogo, e acreditamos que vendendo o produto shampoo com um valor muito abaixo, mesmo com uma margem de contribuição pequena iriamos cobrir nossos custos fixos e gerar lucro com um elevado volume de vendas. Como dado positivo tivemos o incremento no valor de nossa ação, principalmente por termos distribuído o maior dividendo do mercado, com isso apesar do prejuízo nossos valor estava em alta no mercado.

2.7.8. Ranking

Figura 14 – Ranking período 1

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	19,71	3	1,00	3,00
Capital Circulante Líquido:	1.094.515,30	2	3,01	6,03
Receita de Vendas:	1.869.700,00	2	8,83	17,67
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	-32.487,20	3	1,00	3,00
			Total de Pontos	29,69
		Co	olocação no Período	9°

Fonte: Jogo Simulation

Como resultado de nossas decisões equivocadas e de nosso planejamento estratégico mal elaborado, neste período ficamos ranqueados em 9º lugar sendo a segunda pior empresa dentro do mercado, já que os itens valor da ação e lucro tivemos a pior atribuição dentre todas as empresas.

2.7.9. Analise Financeira

A análise financeira do período foi de um cenário mal planejado que fez com que nosso capital circulante liquido regredisse e nossa disponibilidade fosse no mesmo sentido, a parte boa é que a empresa foi cautelosa, não fez investimentos elevados e com isso apesar do prejuízo continuamos muito sólidos e com disponibilidades financeiras para operar novamente e tentar rever a estratégia, continuar com investimentos cautelosos para retomarmos os lucros, e com isso os acréscimos de caixa.

A parte positiva é que mesmo com essa regressão conseguimos se manter sem utilizarmos nada de dinheiro do mercado, sem tomarmos empréstimos e nem utilizarmos os limites.

Apesar do mês economicamente catastrófico, tivemos um mês de certa estabilidade financeira, a qual perfeitamente pode voltar ao patamar inicial.

2.8. Decisão 2

Com os resultados negativos no primeiro período, todo o planejamento que havíamos feito teve que ser adaptado e planejado novamente, com isso tivemos que alterar algumas decisões para trazer a empresa ao lucro novamente.

2.8.1. Decisão Comercial

O primeiro passo para retomar os resultados planejados tínhamos que rever nossa estratégia comercial, para então darmos sequencia nas demais decisões, para isso analisamos a previsão de demando para o mercado no próximo período.

Tabela 7 – Demanda de vendas período 2

PRODUTO	FEV
SHAMPOO	13870
REPELENTE	5190
SELANTE	1300

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Baseado neste mercado onde as demandas caíram com relação ao mês anterior, portanto foi estipulado juntamente com a diretoria comercial, que este ano teríamos que reduzir os estoques e vender o excesso de produção do mês anterior, portanto tomamos as decisões conforme a baixo:

Figura 14 – Decisão por produto período 2

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
Shampoo	370,00	50.000,00	0,00
Repelente	1.300,00	50.000,00	140.000,00
Selante	2.100,00	50.000,00	90.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Como a estratégia comercial não deu resultado, os recursos financeiros para investimentos em propaganda e tecnologia foram reduzidos, pois a estabilidade financeira era prioridade, em discussão entre a diretoria geral e comercial, foi decidido que precisávamos manter a atratividade nos produtos repelente e selante, e vendermos todo o estoque do produto shampoo. Portanto decidimos que iriamos manter todos os preços, mas como vimos o investimento em propaganda no shampoo não conquistaram todo o mercado, portanto reduzimos o investimento neste.

Outro ponto que reduzimos fortemente os investimentos foi em inovação e tecnologia pois havíamos conseguido desenvolver a tecnologia para continuar as vendas a partir de maio. Portanto deixamos apenas o investimento que julgamos necessário para atrair o mercado.

2.8.2. Decisão de produção

Seguindo a estratégia de baixarmos os estoques e não ficarmos com recursos parados, foi tomada a decisão juntamente com a diretoria de produção, em reduzir nossa produção do item shampoo, pois o mesmo não estava gerando resultados e as vendas estavam a baixo do que imaginávamos, com isso nosso plano de produção ficou conforme abaixo:

Tabela 8 – Planejamento de produção período 2

	Mão de Obra em Homens Hora (HHs)				Capacidade	Fabril
	48000	300	x 160 horas/	mês	900	UFs (Unidades Fabris)
	Sub Total	HHs por unidade produzida	Lotes a Produzir	UFs por unidade produzida	Sub Total	
Shampoo	13000	10	1300	0,2	260	
Repelente	19800	33	600	0,8	480	
Selante	16000	50	320	0,3	96	
_	48800	Total		Total	836	
c/ Hora Extra	57600	Limite Max		Limite Max	1080	c/ Aluguel de Máquinas

Fonte: Jogo Simulation

Para este mês foi decidido que iriamos reduzir em 500 lotes de produção de shampoo, e utilizarmos a capacidade ociosa para produzir o item selante, o qual perdemos vendas no mês anterior, para o produto repelente decidimos manter o plano de produção do mês de janeiro.

Com este cenário, vimos que ficamos com capacidade fabril ociosa, por isso decidimos que não iriamos reinvestir o valor da depreciação, deixaríamos que a fábrica reduzisse sua capacidade produtiva, isso para compensar o resultado financeiro negativo do mês anterior.

2.8.3. Decisão de Recursos Humanos

Com este cenário produtivo, foi estimando a necessidade de 48.800 horas homem portanto foi discutido com a diretoria de recursos humanos a necessidade de manutenção do quadro produtivo, e visto que mesmo assim necessitaríamos de mais 800 horas homem, em cálculos e discussões entre a diretoria geral e a de recursos humanos foi decidido que iriamos manter o quadro e pagar as horas extras necessárias para a produção. Portando nossa decisão de recursos humanos ficou da seguinte forma.

Figura 15 – Decisão Global da empresa período 2

Decisões Globais da Empresa

Núm. deSalário MédioParticipação dos Trabalhadores nosTrabalhadoresMensalLucros300840,0010,00

Fonte: Jogo Simulation

Portanto conforme comentado mantivemos o quadro de 300 funcionários. Os salários e o PLR formam mantidos também, galgando a satisfação dos trabalhadores, e também o reconhecimento do mercado para com isso.

2.8.4. Decisão em Meio Ambiente.

No que se trata de meio ambiente mantivemos os mesmos investimentos em SMS, pois o investimento havia dado certo, já que a empresa não havia sido fiscalizada e não tínhamos nenhuma irregularidade ambiental, portanto mantivemos o investimento em \$80.000,00

2.8.5. Decisão Financeira

Como o resultado no primeiro período foi negativo a diretoria financeira se preocupou, participou ativamente de todas as decisões buscando sempre o menor desembolso possível, para que pelo menos voltássemos ao capital circulante liquido que tínhamos no primeiro período. Depois de tudo isso a diretoria financeira tomou a seguinte decisão:

Figura 16 – Decisão financeira período 2

Empréstimo	Aplicação	Dividendos
0,00	300.000,00	50.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Com os resultados anteriores e com os investimentos que tivemos no segundo período, foi simulado um novo fluxo de caixa, com isso foi visto que podíamos manter ainda certa quantidade de recursos aplicados, e não precisávamos ir ao mercado buscar recursos.

Como fazia parte do nosso planejamento estratégico manter no primeiro quadrimestre distribuição de dividendos na casa de \$50.0000,00 o qual foi mantido.

2.9. Resultado Decisão 2

Os resultados neste período já foram melhores conseguimos alcançar lucros, mostrando que nossa estratégia para o primeiro período estava equivocada, e corrigimos a tempo, conforme relatórios a baixo.

2.9.1. Fluxo de caixa

Tabela 9 – Fluxo de Caixa período 2

CONTA CAIXA	
SALDO INICIAL	683.232,50
(+) Devolução de Aplicação:(-) Pagamento de Empréstimos:(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	300.000,00 0,00 0,00
NOVO SALDO	983.232,50
TOTAL DE ENTRADAS	1.921.650,00
(+) Receita de Vendas:(+) Receita Financeira:(+) Outras Receitas:	1.912.650,00 9.000,00 0,00
TOTAL DE SAÍDAS	1.812.836,72
 (-) Custo de Produtos Produzidos: (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de Obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Reinvestimento em Máquinas: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: (-) Despesa Financeira: (-) Imposto de Renda: (-) Participação nos Lucros: (-) Dividendos Distribuídos: (-) Outras Despesas: 	1.257.500,00 150.000,00 230.000,00 80.000,00 0,00 2.520,00 0,00 5.265,00 0,00 0,00 0,00 27.813,24 9.738,48 50.000,00 0,00
SALDO FINAL ANTES	1.092.045,78
(+) Empréstimo: (+) Crédito Rotativo: (-) Aplicação:	0,00 0,00 300.000,00
SALDO FINAL	792.045,78

No início do período tínhamos disponível para a empresa um montante de \$ 983.232,50, neste período como alcançamos resultados positivos comercialmente tivemos um superávit financeiro de \$ 108.813,28; portanto as decisões foram assertivas, pois recuperamos o resultado negativo do mês anterior e elevamos nosso capital circulante liquido.

2.9.2.DRE

Tabela 10 – Demonstração de Resultado período 2

(+) Receita de Vendas: 1.912.650,00 (-) Custo de Produtos Vendidos: 1.292.667,00

DRE

LUCRO BRUTO: 619.983,00

(-) Promoção e Propaganda:(-) Inovação e Tecnologia:	150.000,00 230.000,00
(-) Gastos em SMS:	80.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	2.520,00
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00
(-) Estocagem:	5.265,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00

LUCRO OPERACIONAL: 116.198,00

(+) Receita Financeira:	9.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00

LUCRO ANTES DO IMPOSTO: 125.198,00

(-) Imposto de Renda: 27.813,24

LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO: 97.384,76

Conta Lucros/Prejuízos Acumulados

Resultados Anteriores Acumulados: -32.487,20

(+) Lucro Líquido do Exercício:	97.384,76
(-) Participação nos Lucros:	9.738,48
(-) Dividendos Distribuídos:	50.000,00

Resultado Acumulado Atual: 5.159,08

Fonte: Jogo Simulation

Neste período tivemos resultados satisfatórios, pois conseguimos recuperar todo o prejuízo do mês anterior, distribuirmos os dividendos propostos, e a participação dos lucros prometida, e ainda terminamos com um lucro de \$5.159,08, ainda muito baixo mas conseguimos colocar a casa em ordem.

2.9.3. Balanço

Tabela 12 – Balanço período 2

Balanço			
Ativo		Passivo	
Caixa: Aplicações Financeiras:	792.045,78 300.000,00	Empréstimos: Crédito Rotativo:	0,00 0,00
Estoques Shampoo Repelente Selante	2.115,80 0,00 74.000,00	Patrimônio Líquido Capital Social: Lucro ou Prej. Acumulado:	5.627.002,50 5.159,08
lmobilizado:	4.464.000,00	TOTAL	5.632.161,58
TOTAL	5.632.161,58		
Conta Imobilizado			
Fábrica Inicial: (-) Depreciação: (+) Reinvestimento: Fábrica Atual:	4.500.000,00 36.000,00 0,00 4.464.000,00		

Fonte: Jogo Simulation

Portanto como reflexo da nossa demonstração de resultado, recuperamos o patrimônio líquido perdido no mês anterior, e ainda tivemos um pequeno acréscimo, outro ponto que vale destacar é que nosso imobilizado teve uma regressão pois conforme decisão não reinvestimos a depreciação, fazendo com que nossos recursos financeiros aumentassem.

2.9.4. Conta Estoques

Figura 17 – Conta estoques período 2

Shampoo	•		Repelente		Selante	
Estoque Inic	cial: 1	111.282,80	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzid	los: 3	90.000,00	(+) Produzidos:	547.500,00	(+) Produzidos:	320.000,0
(-) Vendidos	: 4	99.167,00	(-) Vendidos:	547.500,00	(-) Vendidos:	246.000,0
Estoque Fin	al:	2.115,80	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	74.000,0
	Estoque Inicial	Volu Prod		/olume de /endas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	372	1.30	0 1	.665	0	7
Repelente	0	600	6	600	12	0
	0	320	2	46	0	74

No relatório acima vemos que nossa necessidade inicial de reduzirmos os estoques de shampoo foi alcançada, no entanto, acabamos o período com algumas peças de selante em estoque, mas este por sua vez como tem uma margem mais elevada, e seu custo variável não chega a 50% de seu valor venal, este estoque não nos gerou resultados negativos. Mas mesmo assim nossa estratégia de estoques próximos a zero e o mínimo de vendas perdidas possível não foi alcançado.

2.9.5. Estatísticas

Tabela 13 – Estatísticas período 2

Estatísticas				
		Mínimo	Médio	Máximo
Promoção e Propaganda	Shampoo	20.000,00	40.200,00	60.000,00
	Repelente	20.000,00	47.500,00	70.000,00
	Selante	20.000,00	46.500,00	100.000,00
lnovação e Tecnologia	Shampoo	0,00	7.000,00	20.000,00
	Repelente	10.000,00	94.000,00	140.000,00
	Selante	10.000,00	78.000,00	150.000,00
Gastos em SMS		50.000,00	70.500,00	100.000,00
Capacidade de Máquina:		892,80	929,28	1.000,00
Número de Trabalhadores:		286,00	303,10	330,00
Salário Médio Mensal:		812,00	862,40	880,00
Receita Bruta de Vendas:		1.761.260,00	1.821.879,20	1.912.650,00
Lucro Líquido:		-143.496,25	73.404,78	201.641,16
Dividendos:		0,00	13.250,00	50.000,00
Valor da Ação:		20,77	23,81	26,50

No relatório acima vemos o mercado como se comportou, vimos que neste período estamos mais próximos da media, tivemos um lucro, e nossos investimentos ainda são os maiores em alguns pontos, mas estes estrategicamente justificáveis, nossa receita foi a maior dentre todas as empresas, portanto agora nossa empresa estava entrando nos eixos.

2.9.6. Preços e Parcelas

Tabela 14 – Preços e Parcelas período 2

Preços e Parcelas		
•		
Shampoo		
Empresa	Preço (R\$)	Parcela de Mercado (%)
1 Automotive	370,00	10,95
2 Car Solutions	380,00	10,60
3 Pro Car	420,00	10,17
4 Lanp Acessórios Automotivos	368,00	9,87
5 CAC perfect soluções automotivas	382,50	9,57
6 TKL acessórios automotivos	400,00	8,47
7 Green Car	380,00	10,60
8 4G "No" Capital	410,00	10,57
9 Tec Auto	450,00	9,87
10 Vai Que Vai Car	441,00	9,32
Panalanta		
Repelente	Proce (P¢)	Parcola de Marcado (%)
Empresa 1 Automotive	, ,	Parcela de Mercado (%)
	1.300,00	10,05
2 Car Solutions 3 Pro Car	1.300,00	9,33
4 Lanp Acessórios Automotivos	1.300,00 1.290,00	9,82 10,50
•	•	10,50
5 CAC perfect soluções automotivas 6 TKL acessórios automotivos	1.250,00 1.280,00	10,74
7 Green Car	1.300,00	9,40
8 4G "No" Capital	1.200,00	10,62
9 Tec Auto	1.300,00	9,10
10 Vai Que Vai Car	1.300,00	10,05
10 vai Que vai Cai	1.500,00	10,03
Selante		
Empresa	Preco (R\$)	Parcela de Mercado (%)
1 Automotive	2.100,00	10,88
2 Car Solutions	2.100,00	10,92
3 Pro Car	1.950,00	9,64
4 Lanp Acessórios Automotivos	2.000,00	10,48
5 CAC perfect soluções automotivas	2.000,00	8,93
6 TKL acessórios automotivos	1.980,00	10,97
7 Green Car	1.800,00	10,31
8 4G "No" Capital	1.900,00	9,46
9 Tec Auto	2.010,00	8,45
10 Vai Que Vai Car	2.050,00	9,95

Acima vemos alguns dados de mercado, mostrando que nossa empresa continuava com o menor preço para o item shampoo e estávamos com praticamente a mesma parcela de mercado que alguns concorrentes com preços mais elevados, informação importante para o futuro, estávamos com o mesmo preço que a maioria das empresas e com uma parcela boa de mercado do período repelente. Já no produto selante, tínhamos uma das maiores fatias do mercado, com um dos maiores preços, provando que nossos investimentos em propaganda e em tecnologia neste produto estava fazendo a diferença.

2.9.7. Outras Informações

Figura 18 – Outras Informações período 2

		s	hampoo	Repelente	Sela	nte
Salário e Encargos (\$):		1	05,00	346,50	525,	00
Matéria-Prima e Outros Insumos (\$):		1	95,00	566,00	475,	00
Custo Unitário Padrão (\$):		3	00,00	912,50	1.00	0,00
Custo Médio Padrão (\$):		2	99,80	912,50	1.00	0,00
Uso da Capacidade Fabril (U.F.):		2	60,00	480,00	96,0	0
Salário Médio Mensal (\$):	840,00		Capacidad	e da Fábrica:		892,80
Participação nos Lucros:	10,00%		Força de T	rabalho:		300
Número de Acões no Mercado:	500.000		Horas em	Greve por Trabalhado	or:	0
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45%		Valor da Aç	ao no Mercado (\$):		24,30
Taxa para Aplicações Financeiras:	3,00%					

Fonte: Jogo Simulation

Neste quadro vemos como ficou alguns outros pontos de nossa empresa, nossos custos se mantiveram, em todos os produtos, como nossa receita aumentou conseguimos ter lucros, o que isso é bom. Vemos que nossa capacidade produtiva reduziu para 892,90 UEPs pois não reinvestimos a depreciação por estratégia. Mas o que mais vale ressaltar é a valorização de nossa ação, recuperando com o lucro nossa credibilidade do mercado.

2.9.8. Ranking

Figura 19 – Ranking período 2

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	24,30	3	6,54	19,63
Capital Circulante Líquido:	1.168.161,58	2	6,04	12,07
Receita de Vendas:	1.912.650,00	2	10,00	20,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	64.897,56	3	2,60	7,81
			Total de Pontos	59,52
		Co	olocação no Período	3°

Fonte: Jogo Simulation

Fruto de boas decisões acertadas, de uma boa estratégia de todos os pontos da empresa, conseguimos ficar ranqueado em 3º lugar, por isso tiramos este período como positivo, saindo de nono para terceiro.

2.9.9. Analise Financeira

A análise financeira do período foi positiva, pois conseguimos alcançar resultados positivos, tanto economicamente como financeiramente, isso mostrou que nossas decisões de redução de alguns investimentos e de manutenção de preços fez com que vendêssemos bem e tivéssemos a maior receita dentre todo o mercado, nossos custos se mantiveram e tivemos resultado satisfatório.

Um ponto positivo que conseguimos aumentar nosso capital circulante liquido, não somos o melhor do mercado mas estamos estáveis, e recuperamos a perda do período anterior. Um ponto que temos que destacar é que podíamos ter aplicados mais recursos, para que gerasse receita financeira, mas não prevíamos um cenário otimista neste ponto.

Como ponto negativo temos que destacar que para recuperar as perdas do mês anterior não investimos a depreciação e nossa capacidade produtiva com isso regrediu. Portanto para o próximo período temos menos capacidade disponível.

2.10. Decisão 3

Após o resultado positivo do período 2 tivemos mais tranquilidade e vimos que algumas estratégias ajustadas haviam dado certo, simplificando neste período começamos o jogo, e entramos na competição, as decisões foram embasadas nos resultados bem sucedidos no período anterior, e foram tomados conforme a baixo.

2.10.1. Decisão Comercial

Neste terceiro período vimos que tivemos um atendimento as expectativas e vimos que o mercado de shampoo se comportava, que apesar de investimentos ele é muito pulverizado, que focamos nos outros produtos e tivemos resultados econômicos positivos, no entanto ficamos com um certo estoque de selante, para a próxima decisão comercial foi novamente analisada a demanda disponível.

Tabela 15 – Demanda de vendas período 3

PRODUTO	MAR
SHAMPOO	20230
REPELENTE	7750
SELANTE	1980

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Analisando a demanda acima vimos que temos o primeiro pico de vendas, que teremos que produzir e uma grande possibilidade de vendermos toda nossa produção, pois todos os mercados estão subindo, com essa informação foi tomado a decisão a baixo:

Figura 20 – Decisão por produtos período 3

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
Shampoo	380,00	70.000,00	0,00
Repelente	1.300,00	50.000,00	140.000,00
Selante	2.100,00	50.000,00	50.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Baseado no aumento da demanda, vimos a possibilidade de reestruturar nossos investimentos e nossos preços com isso foram tomadas algumas decisões arrojadas, como a demanda de shampoo aumentava neste período decidimos elevar em \$10,00 por lote, para justificar essas vendas aumentamos o investimento em propaganda e publicidade buscando vender toda a produção possível.

Os demais produtos decidimos manter os preços e os investimentos pois estavam tendo atratividade e estávamos vendendo bem o produto, além de que o produto selante tínhamos um estoque e queríamos aproveitar o pico para vender todo ele.

2.10.2. Decisão de produção

Após a informação comercial de uma previsão de um pico de venda a diretoria de produção em conjunto com a diretoria geral tiveram de ajustar seus planos de produção para que a empresa não perdesse vendas e aproveitasse o bom momento do mercado, portanto tomamos a decisão conforme a baixo:

Tabela 16 – Planejamento de produção período 3

	Mão de Obra em Homens Hora (HHs)				Capacidade	Fabril	
	48000	300	x 160 horas/	mês	892,8	UFs (Unidades Fabr	ris)
	Sub Total	HHs por unidade produzida	Lotes a Produzir	UFs por unidade produzida	Sub Total		
Shampoo	20000	10	2000	0,2	400		
Repelente	21120	33	640	0,8	512		
Selante	10000	50	200	0,3	60		
	51120	Total		Total	972		
c/ Hora Extra	57600	Limite Max		Limite Max	1071,36	c/ Aluguel de Máq	uinas

Como a demanda era grande e tínhamos decidido por não investir nossa capacidade no mês anterior, tínhamos uma capacidade limitada, portanto para não perdermos muito mercado foi decidido alugar algumas maquinas para conseguir atender o mais próximo possível da nossa demanda conquistada. E decidimos também que para o próximo período iriamos investir e manter a capacidade atual os 892,8 UEP.

Esse custo extra foi discutido e aprovado pela diretoria financeira, pois esperava-se vender mais e justificar este custo.

2.10.3. Decisão de Recursos Humanos

Como consequência do aumento da produção, para atender a demanda, novamente a capacidade de horas homem não era suficiente para atender a demanda total. No entanto em análise financeira foi decidido por pagar algumas horas extras ao invés de contratar pessoal.

Figura 21 – Decisões globais da empresa período 3

Decisões Globais da Empresa

Núm. de	Salário Médio	Participação dos Trabalhadores nos
Trabalhadores	Mensal	Lucros
300	880,00	10,00

Novamente tivemos a manutenção de nosso quadro de funcionários, no entanto neste período tivemos uma notícia de que o sindicato estava planejando uma greve se as empresas não valorizassem melhor os seus colaboradores, para tentar fazer nossa parte e manter nossos trabalhadores satisfeitos aumentamos de \$840,00 para \$880,00 e decidimos por manter os 10% de PLR.

2.10.4. Decisão em Meio Ambiente.

Neste período tivemos uma notícia ambiental que também nos preocupou, fomos fiscalizados e notificados que tínhamos uma anomalia grau pluma 1, nosso terreno estava contaminado, no exato momento decidimos que iriamos fazer a limpeza do terreno, a qual custa neste estágio \$30.000,00, decidimos também manter os investimentos em SMS em \$80.000,00.

2.10.5. Decisão Financeira

Neste período tivemos um novo cenário financeiro, pois retomamos os prejuízos e zeramos as contas no período anterior, portanto simulamos novamente nosso fluxo de caixa, e tomamos as decisões conforme a baixo:

Figura 22 – Decisão financeira período 3

Empréstimo Aplicação Dividendos	0,00	400.000,00	50.000,00	
	Empréstimo	Aplicação	Dividendos	

Fonte: Jogo Simulation

Neste período notamos que teríamos um adendo de recursos disponíveis para aplicar no mercado, portanto decidimos aumentar nossos investimentos para buscar uma receita financeira. Decidimos por manter nossos dividendos em \$50.000,00 para fazer com que nossa ação ganhasse valor.

2.11. Resultado Decisão 3

Os resultados para o terceiro período, não foram os piores, mas não fomos tão bem quanto no período anterior, a baixo segue demonstrações.

2.11.1. Fluxo de caixa

Tabela 17 – Fluxo de Caixa período 3

Tabela 17 – Lluxo de Caixa	periodo 3
CONTA CAIXA	
SALDO INICIAL	792.045,78
(+) Devolução de Aplicação:(-) Pagamento de Empréstimos:(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	300.000,00 0,00 0,00
NOVO SALDO	1.092.045,78
TOTAL DE ENTRADAS	2.182.060,00
(+) Receita de Vendas:(+) Receita Financeira:(+) Outras Receitas:	2.170.060,00 12.000,00 0,00
TOTAL DE SAÍDAS	2.049.363,03
 (-) Custo de Produtos Produzidos: (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de Obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Reinvestimento em Máquinas: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: (-) Despesa Financeira: (-) Imposto de Renda: (-) Participação nos Lucros: (-) Dividendos Distribuídos: (-) Outras Despesas: 	1.409.560,00 170.000,00 190.000,00 80.000,00 0,00 10.296,00 13.068,00 0,00 31.700,00 4.500,00 30.000,00 0,00 48.842,46 11.396,57 50.000,00 0,00
SALDO FINAL ANTES	1.224.742,75
(+) Empréstimo:(+) Crédito Rotativo:(-) Aplicação:	0,00 0,00 400.000,00
SALDO FINAL	824.742,75

No que se trata da conta caixa tivemos um resultado satisfatório no primeiro período, pois aumentamos nossa disponibilidade se compararmos com o saldo inicial, tivemos um superávit de \$ 132.696,97

2.11.2. DRE

Tabela 18 – Demonstração de Resultado período 3

DRE	
(+) Receita de Vendas:(-) Custo de Produtos Vendidos:	2.170.060,00 1.485.675,80
LUCRO BRUTO:	684.384,20
 (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Depreciação: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: 	170.000,00 190.000,00 80.000,00 0,00 0,00 10.296,00 13.068,00 0,00 35.712,00 4.500,00 30.000,00
LUCRO OPERACIONAL:	150.808,20
(+) Receita Financeira:(-) Despesa Financeira:(+) Outras Receitas:(-) Outras Despesas:	12.000,00 0,00 0,00 0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	162.808,20
(-) Imposto de Renda:	48.842,46
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	113.965,74

Conta Lucros/Prejuízos Acumulados

Resultados Anteriores Acumulados:	5.159,08
(+) Lucro Líquido do Exercício:(-) Participação nos Lucros:(-) Dividendos Distribuídos:	113.965,74 11.396,57 50.000,00
Resultado Acumulado Atual:	57.728,25

O período em questão foi de bons resultados, melhores que comparados ao mês anterior, tivemos um lucro de \$ 113.965,74 conseguimos distribuir um bom PLR e também distribuir os dividendos propostos, nossa empresa esta recuperada do erro estratégico no primeiro período.

2.11.3. Balanço

Tabela 19 – Balanço período 3

Balanço			
Ativo		Passivo	
Caixa:	824.742,75	Empréstimos: Crédito Rotativo:	0,00
Aplicações Financeiras:	400.000,00	Credito Rotativo:	0,00
Estoques		Patrimônio Líquido	
Shampoo	0,00	Capital Social:	5.627.002,50
Repelente	0,00	Lucro ou Prej. Acumulado:	57.728,25
Selante	0,00		
		TOTAL	5.684.730,75
lmobilizado:	4.459.988,00		
TOTAL	5.684.730,75		
Conta Imobilizado			
Fábrica Inicial:	4.464.000,00		
(-) Depreciação:	35.712,00		
(+) Reinvestimento:	31.700,00		
Fábrica Atual:	4.459.988,00		

Fonte: Jogo Simulation

Como consequência dos bons resultados financeiros e econômicos nosso balanço está melhor que no período anterior, temos índices de liquidez melhores e chegamos ao final do período com estoques zerados.

2.11.4. Conta Estoques

Figura 23 – Conta estoques período 3

Shampoo)		Repelente		Selante	
Estoque Inic	ial:	2.115,80	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	74.000,00
(+) Produzid	os:	610.000,00	(+) Produzidos:	594.560,00	(+) Produzidos:	205.000,00
(-) Vendidos		612.115,80	(-) Vendidos:	594.560,00	(-) Vendidos:	279.000,00
Estoque Fina	al:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volu Prod		lume de ndas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	7	2.00	0 2.0	007	265	0
Repelente	0	640	64	0	281	0
Selante	74	200	27	4	98	0

O relatório acima mostra que pelo primeiro mês no ano tivemos o resultado que nos propomos, que era vender toda nossa produção, no entanto as vendas perdidas nos demonstram que podíamos ter vendido mais ou elevado os preços, já que a demanda era maior que a oferta. Portando apesar de termos resultados positivos vimos que podíamos ter sido melhores se tivéssemos sido mais agressivos no que diz respeito a produção e a preços.

2.11.5. Estatísticas

Tabela 20 – Estatísticas período 3

Estatisticas				
		Mínimo	Médio	Máximo
Promoção e Propaganda	Shampoo	27.000,00	48.200,00	70.000,00
	Repelente	20.000,00	46.500,00	60.000,00
	Selante	20.000,00	42.000,00	60.000,00
lnovação e Tecnologia	Shampoo	0,00	7.000,00	20.000,00
	Repelente	10.000,00	98.500,00	140.000,00
	Selante	10.000,00	77.000,00	150.000,00
Gastos em SMS		50.000,00	71.000,00	100.000,00
Capacidade de Máquina:		892,00	938,20	1.000,00
Número de Trabalhadores:		285,00	301,10	315,00
Salário Médio Mensal:		812,00	866,40	880,00
Receita Bruta de Vendas:		2.078.290,00	2.421.007,50	2.944.530,00
Lucro Líquido:		79.661,78	184.451,72	365.262,66
Dividendos:		0,00	50.890,00	324.000,00
Valor da Ação:		24,41	27,05	31,28

Neste vemos que a empresa teve uma receita muito próxima da mínima, isso mostra que estávamos despreparados e subestimamos o pico de vendas, onde todas as empresas do mercado faturaram bem, nós ficamos limitados a nossa produção. E praticamos preços muito baixos.

2.11.6. Preços e Parcelas

Tabela 21 – Preços e Parcelas período 3

Preços e F	Parcelas
------------	----------

r reços e r arecias		
Shamnoo		
Shampoo	Droce (B¢)	Parada da Marada (%)
Empresa	<i>,</i> , ,	Parcela de Mercado (%)
1 Automotive 2 Car Solutions	380,00	9,27
	380,00	14,82
3 Pro Car	420,00	9,30 8,77
4 Lanp Acessórios Automotivos5 CAC perfect soluções automotivas	375,00 382,50	9,47
6 TKL acessórios automotivos	430,00	6,93
7 Green Car	380,00	10,07
8 4G "No" Capital	410,00	9,56
9 Tec Auto	440,00	12,35
10 Vai Que Vai Car	441,00	9,47
10 vai Que vai Cai	441,00	9,47
Repelente		
Empresa	Proco (P\$)	Parcela de Mercado (%)
-	, ,	
1 Automotive 2 Car Solutions	1.300,00	8,33
3 Pro Car	1.300,00	6,57
	1.300,00	11,11
4 Lanp Acessórios Automotivos	1.290,00	8,47
5 CAC perfect soluções automotivas6 TKL acessórios automotivos	1.250,00	10,32
	1.280,00	12,17
7 Green Car	1.200,00	10,57
8 4G "No" Capital 9 Tec Auto	1.200,00 1.300,00	9,97
10 Vai Que Vai Car	•	12,40
10 vai Que vai Cai	1.300,00	10,09
Selante		
Empresa	Preco (R\$)	Parcela de Mercado (%)
1 Automotive	2.100,00	9,63
2 Car Solutions	2.100,00	11,49
3 Pro Car	1.950,00	10,82
4 Lanp Acessórios Automotivos	2.000,00	9,24
5 CAC perfect soluções automotivas	2.000,00	7,31
6 TKL acessórios automotivos	1.980,00	11,31
7 Green Car	1.950,00	11,00
8 4G "No" Capital	1.950,00	10,47
9 Tec Auto	2.010,00	9,24
10 Vai Que Vai Car	2.050,00	
TO VALIQUE VALICAL	2.050,00	9,49

Nossa empresa apesar de ter bons preços e de ter bons investimentos neste período começou a perder mercado, pois perdemos muitas vendas pela falta de disponibilidade de produtos, ou em estoques ou uma produção mais elevada. Com isso vimos que tínhamos problemas comerciais que precisavam ser acertados.

2.11.7. Outras Informações

Shampoo Repelente Selante Salário e Encargos (\$): 110,00 363,00 550,00 195.00 566,00 475.00 Matéria-Prima e Outros Insumos (\$): 1.025,00 Custo Unitário Padrão (\$): 305,00 929,00 1.018,24 Custo Médio Padrão (\$): 304,98 929,00 60,00 Uso da Capacidade Fabril (U.F.): 400,00 512,00 Salário Médio Mensal (\$): 880,00 Capacidade da Fábrica: 892,00 300 10.00% Participação nos Lucros: Forca de Trabalho: Número de Acões no Mercado: 500.000 Horas em Greve por Trabalhador: 0 26.34 Taxa de Juros para Empréstimo: 3.45% Valor da Ação no Mercado (\$): Taxa para Aplicações Financeiras: 3,00%

Figura 24 – Outras Informações período 3

Fonte: Jogo Simulation

No quadro acima vemos que a empresa teve um certo aumento em seus custos, devido a reajustes dados na mão-de-obra que elevaram nossos custos, porem nossa empresa continua com uma boa valorização de sua ação, mas temos problemas de capacidade produtiva e de custos que precisam ser resolvidos.

2.11.8. Ranking

Figura 25 – Ranking período 3

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	26,34	3	3,53	10,59
Capital Circulante Líquido:	1.224.742,75	2	5,28	10,55
Receita de Vendas:	2.170.060,00	2	1,95	3,91
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	178.863,30	3	1,87	5,60
			Total de Pontos	30,65
		Co	olocação no Período	9°

Como consequência destes problemas, apesar de termos resultados positivos, tivemos uma das piores performance na rodada, portanto vimos que temos que mudar algumas decisões e algumas estratégias para deixarmos de perder vendas e justificar nossos custos com receitas.

2.11.9. Analise Financeira

Tendo como foco a análise financeira não pode-se dizer que a rodada não foi boa para a empresa, ela está tendo lucro, este lucro está virando dinheiro e a empresa está cada vez mais sólida, no entanto neste período identificamos que estamos sendo muito conservadores e estamos apostando todas nossas fichas em manter o caixa, e estamos perdendo campo e mercado para a concorrência. Nossa empresa apesar de sólida contem aspectos que podem ser ajustados, e torna-la lucrativa e solida financeiramente. No entanto em mais um período não necessitamos de dinheiro de terceiros, e temos uma boa quantidade de recursos para continuar a operação;

2.12. Decisão 4

Neste quarto período tivemos algumas novas decisões a serem tomadas que não havíamos tomado anteriormente, tivemos duas notícias que fizeram nós tomar algumas ações e decisões, uma era que havia uma fábrica indo a leilão e

teríamos que dar um lance se quiséssemos entrar na disputa pela compra da mesma, outra é que o sindicato está anunciando greve para as empresas que não cederem ao reajuste por eles propostos.

2.12.1. Decisão Comercial

No quarto período precisávamos tomar alguma atitude para fazer com que a empresa fosse mais rentável já que tínhamos perdido muitas vendas por falta de capacidade de produção.

Tabela 22 – Demanda de vendas período 4

PRODUTO	ABR
SHAMPOO	19310
REPELENTE	7580
SELANTE	1960

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Com base na demanda acima, notamos que o mercado estava com uma previsão menor do que no período anterior, mas mesmo assim continuávamos em um pico de venda. Portanto tomamos a decisão a baixo.

Figura 26 – Decisão por produtos período 4

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
Shampoo	400,00	50.000,00	0,00
Repelente	1.400,00	50.000,00	50.000,00
Selante	2.200,00	50.000,00	50.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Como estávamos perdendo muitas vendas e nossos preços e investimentos estavam atrativos, no entanto tínhamos uma limitação de

capacidade produtiva, portanto tomamos algumas decisões buscando maximizar o lucro e fazer com que a nossa venda fosse pequena mas muito rentável.

Tomamos a decisão de elevar nossos preços e diminuir os investimentos em propaganda e inovação e tecnologia, já que tínhamos conseguido o selo verde, agora era apenas mantê-lo.

2.12.2. Decisão de produção

Com a informação comercial de que iriamos elevar os preços e utilizar toda a capacidade produtiva, pois estávamos em um pico de venda ainda, foi tomada a seguinte decisão produtiva. Portanto fizemos investimentos para que voltássemos a ter a capacidade produtiva de 900 UEPs.

Tabela 23 – Planejamento de produção período 4

	Mão de Obra em Homens Hora (HHs)				Capacidade	Fabril
	48000	300	x 160 horas/mês		900	UFs (Unidades Fabris)
	Sub Total	HHs por unidade produzida	Lotes a Produzir	UFs por unidade produzida	Sub Total	
Shampoo	19000	10	1900	0,2	380	
Repelente	25080	33	760	0,8	608	
Selante	10000	50	200	0,3	60	
	54080	Total		Total	1048	
c/ Hora Extra	57600	Limite Max		Limite Max	1080	c/ Aluguel de Máquinas

Fonte: Jogo Simulation

Neste período já que havíamos perdido vendas decidimos que iriamos continuar alugando maquinas para aumentar nossa capacidade produtiva, decidimos por focar a produção de repelente pois foi o item que mais perdemos vendas, e agora tínhamos o selo verde para vende-lo, portanto tínhamos um diferencial e as vendas tendiam a crescer.

2.12.3. Decisão de Recursos Humanos

Neste mês também foi adotado a mesma estratégia e pago algumas horas extras ao invés de contratar novos colaboradores. Portanto tivemos a decisão abaixo para este mês.

Figura 27 – Decisão Globais da empresa período 4

Decisões Globais da Empresa

Núm. deSalário MédioParticipação dos Trabalhadores nosTrabalhadoresMensalLucros300900,0010,00

Fonte: Jogo Simulation

Neste período como tivemos o a notícia de que o sindicato estava ameaçando uma greve se as empresas não reajustassem de forma justa os salários futuramente teríamos greve, com isso decidimos por aumentar os salários para \$900,00 e mantermos o PLR em 10%.

2.12.4. Decisão em Meio Ambiente

Neste período não tivemos nenhuma fiscalização e nossa situação ambiental estava estável, portanto apenas mantemos os investimentos que haviam sendo feitos desde a primeira rodada.

2.12.5. Decisão Financeira

No período tivemos que tomar uma decisão pois tínhamos o leilão da fábrica, onde tínhamos interesse portanto iriamos dar um lance, decidimos que nossa empresa tinha disponível para investir em capacidade produtiva \$300.000,00 e foi este nosso lance, portanto projetamos um fluxo de caixa, como se tivéssemos essa aquisição, com isso tivemos que ser mais cautelosos em aplicação de recursos, para que se a fábrica viesse a ser nossa não tivéssemos problemas de caixa.

Figura 28 – Decisão financeira período 4

Empréstimo	Aplicação	Dividendos	
0,00	100.000,00	30.000,00	

Tomamos a decisão de aplicar apenas \$100.000,00 e diminuir nossos dividendos para \$30.000,00 pensando no gasto extra com a possível aquisição da nova estrutura.

2.13. Resultado Decisão 4

Os resultados deste período foram satisfatórios, conseguimos melhorar comparado ao período anterior, portanto tivemos os resultados a baixo.

2.13.1. Fluxo de caixa

Tabela 24 – Fluxo de caixa período 4

Tabela 24 – Tluxo de Calxa	a periodo 4
CONTA CAIXA	
SALDO INICIAL	824.742,75
(+) Devolução de Aplicação:(-) Pagamento de Empréstimos:(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	400.000,00 0,00 0,00
NOVO SALDO	1.224.742,75
TOTAL DE ENTRADAS	2.267.000,00
(+) Receita de Vendas:(+) Receita Financeira:(+) Outras Receitas:	2.264.000,00 3.000,00 0,00
TOTAL DE SAÍDAS	2.104.504,68
 (-) Custo de Produtos Produzidos: (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de Obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Reinvestimento em Máquinas: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: (-) Despesa Financeira: (-) Imposto de Renda: (-) Participação nos Lucros: (-) Dividendos Distribuídos: (-) Outras Despesas: 	1.504.060,00 150.000,00 100.000,00 50.000,00 928,00 0,00 20.520,00 25.740,00 0,00 75.700,00 11.000,00 0,00 110.721,63 25.835,05 30.000,00 0,00
SALDO FINAL ANTES	1.387.238,07
(+) Empréstimo: (+) Crédito Rotativo: (-) Aplicação:	0,00 0,00 100.000,00
SALDO FINAL	1.287.238,07

No quesito financeiro tivemos bons resultados, mas não conseguimos comprar a empresa, portanto tivemos um adendo de caixa, e ficamos com o dinheiro em conta corrente, mas tivemos um superávit de \$162.495,32, superávit maior que o mês anterior, portanto nossa estratégia foi melhor executada.

2.13.2. DRE

Tabela 25 – Demonstração de Resultado período 4

rabeia 25 – Demonstração de Resultado pe	211000 4
DRE	
(+) Receita de Vendas: (-) Custo de Produtos Vendidos:	2.264.000,00 1.504.060,00
LUCRO BRUTO:	759.940,00
 (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Depreciação: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: 	150.000,00 100.000,00 50.000,00 928,00 0,00 20.520,00 25.740,00 0,00 35.679,90 11.000,00 0,00
LUCRO OPERACIONAL:	366.072,10
(+) Receita Financeira:(-) Despesa Financeira:(+) Outras Receitas:(-) Outras Despesas:	3.000,00 0,00 0,00 0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	369.072,10
(-) Imposto de Renda:	110.721,63
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	258.350,47
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	57.728,25
(+) Lucro Líquido do Exercício:(-) Participação nos Lucros:(-) Dividendos Distribuídos:	258.350,47 25.835,05 30.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Resultado Acumulado Atual:

260.243,67

Neste período tivemos o nosso melhor resultado econômico, portanto a nossa estratégia comercial de elevar os preços deu resultado e conseguimos melhorar nossa margem.

2.13.3. Balanço

Tabela 26 – Balanço período 4

Balanço			
Ativo		Passivo	
Caixa: Aplicações Financeiras:	1.287.238,07 100.000,00	Empréstimos: Crédito Rotativo:	0,00 0,00
Estoques Shampoo Repelente	0,00 0,00	Patrimônio Líquido Capital Social: Lucro ou Prej. Acumulado:	5.627.002,50 260.243,67
Selante Imobilizado:	0,00	TOTAL	5.887.246,17
TOTAL	5.887.246,17		
Conta Imobilizado			
Fábrica Inicial: (-) Depreciação: (+) Reinvestimento: Fábrica Atual:	4.459.988,00 35.679,90 75.700,00 4.500.008,10		

Fonte: Jogo Simulation

Neste período como nossa margem foi boa, e decidimos por investir na capacidade produtiva, voltamos nosso patrimônio ao patamar inicial e acumulamos lucros elevando nosso valor da empresa.

2.13.4. Conta Estoques

Figura 29 – Conta estoques período 4

Shampoo	•		Repelente		Selante	
Estoque Inic	ial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzid	los: 58	34.250,00	(+) Produzidos:	712.310,00	(+) Produzidos:	207.500,00
(-) Vendidos	: 58	34.250,00	(-) Vendidos:	712.310,00	(-) Vendidos:	207.500,00
Estoque Fin	al:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volu Proc		lume de ndas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.90	0 1.9	900	200	0
Repelente	0	760	76	60	106	0
Selante	0	200	20	10	160	0

Acima vemos que novamente vendemos toda nossa produção, e com melhores preços, no entanto continuávamos perdendo muitas vendas, portanto podíamos ser mais agressivos que íamos conseguir melhores resultados.

2.13.5. Estatísticas

Figura 30 – Estatísticas período 4

Estatísticas				
		Mínimo	Médio	Máximo
Promoção e Propaganda	Shampoo	27.000,00	51.700,00	100.000,00
	Repelente	20.000,00	53.500,00	100.000,00
	Selante	40.000,00	53.000,00	100.000,00
lnovação e Tecnologia	Shampoo	0,00	7.700,00	30.000,00
	Repelente	20.000,00	64.000,00	140.000,00
	Selante	10.000,00	70.000,00	130.000,00
Gastos em SMS		20.000,00	64.000,00	100.000,00
Capacidade de Máquina:		900,00	967,00	1.280,00
Número de Trabalhadores:		300,00	319,60	386,00
Salário Médio Mensal:		820,00	902,20	1.100,00
Receita Bruta de Vendas:		2.078.500,00	2.362.514,00	2.870.890,00
Lucro Líquido:		-3.830,00	159.553,56	331.259,53
Dividendos:		0,00	25.275,00	70.000,00
Valor da Ação:		24,75	28,42	34,87

No período tivemos uma receita melhor mas próxima da mínima também, portanto precisávamos ser mais agressivos para melhorarmos nossos números, mas já estávamos mais bem posicionados que no período anterior.

2.13.6. Outras Informações

Figura 31 – Outras informações período 4

		S	hampoo	Repelente	Sela	ante
Salário e Encargos (\$):		11	12,50	371,25	562	,50
Matéria-Prima e Outros Insumos (\$):		19	95,00	566,00	475	,00
Custo Unitário Padrão (\$):		30	07,50	937,25	1.03	37,50
Custo Médio Padrão (\$):		30	07,50	937,25	1.03	37,50
Uso da Capacidade Fabril (U.F.):		3	80,00	608,00	60,0	00
Salário Médio Mensal (\$):	900.00		Canacidad	le da Fábrica:		900.00
Participação nos Lucros:	10.00%					300
articipação nos Eucros.	10,0076	Força de Trabalho:		dor:	0	
Número de Acões no Mercado:	500,000		Horas em	Greve nor Trahalha		
Número de Acões no Mercado:	500.000			Greve por Trabalha		
Número de Acões no Mercado: Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45%			Greve por Trabalha çao no Mercado (\$)		28,57

Fonte: Jogo Simulation

Neste período novamente tivemos aumentos nos custos unitários, mas também melhoramos nossa capacidade produtiva, nosso valor da ação continuava crescendo.

2.13.7. Ranking

Figura 32 – Ranking período 4

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	28,57	3	4,40	13,19
Capital Circulante Líquido:	1.387.238,07	2	7,62	15,23
Receita de Vendas:	2.264.000,00	2	3,11	6,21
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	437.213,77	3	2,42	7,27
			Total de Pontos	41,90
		Co	olocação no Período	6°

Novamente não tivemos a colocação no ranking que queríamos, mas melhoramos se compararmos com o exercício anterior, portanto os resultados foram melhores, mas estavam muito baixos, e não estávamos conseguindo focar em uma estratégia, no próximo período poderemos rever a estratégia e tentar se reposicionar no jogo.

2.13.8. Analise Financeira

No que diz respeito as finanças da empresa, ela está bem estável, e muito segura, a nossa estrutura financeira, é onde estamos melhor, tendo um capital circulante liquido bom.

Temos recursos para tomarmos diferentes decisões, estamos estáveis e prontos para crescer. As decisões financeiras, foram acertadas e até o momento sempre temos recursos financeiros sobrando.

2.14. Decisão Segundo Quadrimestre

Para o segundo quadrimestre tínhamos a opção de modificar nossa estratégia e os pesos atribuídos, portanto nos próximos quatro meses seriam com novos pesos, o que faria com que pudéssemos definir melhor nossa estratégia.

2.14.1. Decisão Comercial

Para os quatro próximos meses tínhamos que reverter a situação de nossas perdas de venda. Para isso analisamos a demanda dos próximos quatro períodos.

Tabela 27 – Demanda de venda segundo quadrimestre

PRODUTO	MAI	JUN	JUL	AGO
SHAMPOO	16230	16040	18870	23190
REPELENTE	6530	6620	7990	10070
SELANTE	1710	1760	2150	2750

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Analisamos período a período e tomamos decisões de elevarmos os preços em todos os períodos, mesmo que tivesse sobra em estoque, pois no período de agosto tínhamos um grande pico de vendas, portanto fomos ajustando nossos preços para maximizar nossa geração de caixa e nosso lucro.

No final do quadrimestre praticávamos os seguintes preços.

Figura 33 – Decisão por Produtos período 8

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
Shampoo	490,00	50.000,00	0,00
Repelente	1.800,00	40.000,00	50.000,00
Selante	2.500,00	30.000,00	100.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Com a elevação dos preços teríamos mais resultados que justificavam os investimentos, e venderíamos todo nosso estoque e toda a produção do quadrimestre no período 8 pois tinha um pico de demanda.

2.14.2. Decisão de produção

Em todo o quadrimestre decidimos que íamos produzir nossa produção total, balanceando de acordo com as vendas de cada período. Focando no pico de demanda que tínhamos no mês de agosto, portanto mudamos a estratégia, podíamos até manter certo estoque para que não voltássemos a perder vendas, como nos exercícios anteriores. Somando todos os períodos produzimos 6245 lotes de shampoo, 2.635 lotes de repelente, 1.280 lotes de selante, com isso utilizamos em todos os períodos a capacidade total, locando maquinas em alguns momentos de picos de produção.

2.14.3. Decisão de Recursos Humanos

No período do quadrimestre todo nosso quadro de funcionários foi reduzido apenas no período 5 para 290 funcionários, e nos demais períodos foram mantidos os 300 funcionários. No final do quarto período do quadrimestre estávamos com o seguinte quadro de recursos humanos:

Figura 34 – Decisões Globais da empresa período 8

Decisões Globais da Empresa

Núm. de	Salário Médio	Participação dos Trabalhadores nos
Trabalhadores	Mensal	Lucros
300	1.500,00	3,00

Fonte: Jogo Simulation

Neste quadro vemos que nosso salário está muito mais elevado que nos quadrimestre anterior, isso devido a uma ameaça de greve por parte do sindicato que exigiu esse patamar de salários, e tomamos uma decisão errada, acabamos cedendo, e no final do dissídio não precisávamos ter reajustado dessa forma, mas não conseguíamos voltar os valores de salários. Portanto isso elevou nosso

custo desnecessariamente, consideramos que essa foi a decisão mais equivocada que tomamos no jogo.

2.14.4. Decisão em Meio Ambiente

No que se trata de meio ambiente, mantemos o mesmo patamar de investimentos, nos meses que fomos fiscalizados e tivemos alguma anomalia, limpamos o terreno, e tivemos esses custos, mas sempre no patamar aceitável e nunca tivemos problemas ambientais.

2.14.5. Decisão Financeira

No que se diz respeito as decisões financeiras, no início do segundo quadrimestre, atribuímos o peso máximo a nosso capital circulante liquido, portanto nosso foco total a partir desse momento era termos o melhor capital circulante liquido, nem que pra isso abríssemos mão de alguns outros pontos, como por exemplo investimentos em ampliação em maior maio de obra, nosso foco era em contenção total de custos.

Tínhamos que sermos os melhores em recursos financeiros, portanto todos os períodos simulávamos os fluxos de caixa e aplicávamos o excedente, visando uma receita financeira.

Isso teve certo problema, pois fomos muito conservadores, não investimos e ficamos obcecados por trazer recursos para o caixa, abrindo mão das outras operações e focando nisso.

2.15. Resultado Segundo Quadrimestre

Seguindo nossa estratégia de focarmos em nosso capital circulante liquido, tivemos bons resultados neste período e conseguimos nos consolidar, tanto como empresa como dentro do jogo, os resultados abaixo são do último período do quadrimestre, nele resume-se todo nossos resultados de todos os meses.

2.15.1. Fluxo de caixa

Tabela 28 – Fluxo de Caixa período 8

CONTA CAIXA

SALDO INICIAL	627.164,45
	0 <i>E1</i> . 1 0 1 . 1 . 1

(+) Devolução de Aplicação: 1.000.000,00 (-) Pagamento de Empréstimos: 0,00 (-) Pagamento de Crédito Rotativo: 0,00

NOVO SALDO 1.627.164,45

TOTAL DE ENTRADAS 3.002.670,00

 (+) Receita de Vendas:
 2.957.670,00

 (+) Receita Financeira:
 45.000,00

 (+) Outras Receitas:
 0,00

TOTAL DE SAÍDAS 2.711.344,29

(-) Custo de Produtos Produzidos: 2.026.080,00 (-) Promoção e Propaganda: 120.000,00 (-) Inovação e Tecnologia: 150.000,00 (-) Gastos em SMS: 30.000,00 (-) Despesas Adicionais: 0,00 (-) Mão de Obra Ociosa: 0,00 (-) Custo com Hora Extra: 53.887,50 (-) Aluguel de Máquinas: 16.549,50 (-) Estocagem: 0,00 (-) Reinvestimento em Máquinas: 36.000,00 (-) Informações e Pesquisas: 11.000.00 (-) Multas e Remediações: 30.000,00 (-) Despesa Financeira: 0,00 (-) Imposto de Renda: 158.745,88 (-) Participação nos Lucros: 74.081,41 (-) Dividendos Distribuídos: 5.000,00 (-) Outras Despesas: 0,00

SALDO FINAL ANTES 1.918.490,16

 (+) Empréstimo:
 0,00

 (+) Crédito Rotativo:
 0,00

 (-) Aplicação:
 1.500.000,00

SALDO FINAL 418.490,16

Como nosso foco foi totalmente em trazer recursos financeiros para o caixa, aumentar o capital circulante liquido, tivemos um adendo muito grande de caixa, portanto os resultados foram satisfatórios, estávamos muito estáveis, e com resultados financeiros satisfatórios.

2.15.2. DRE

Tabela 29 – Demonstração de Resultado período 8

rabbia 20 Demonoração do Modalida.	5 poou
DRE	
(+) Receita de Vendas:(-) Custo de Produtos Vendidos:	2.957.670,00 2.026.080,00
LUCRO BRUTO:	931.590,00
 (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Depreciação: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: 	120.000,00 150.000,00 30.000,00 0,00 0,00 53.887,50 16.549,50 0,00 36.000,06 11.000,00 30.000,00
LUCRO OPERACIONAL:	484.152,94
(+) Receita Financeira:(-) Despesa Financeira:(+) Outras Receitas:(-) Outras Despesas:	45.000,00 0,00 0,00 0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	529.152,94
(-) Imposto de Renda:	158.745,88
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	370.407,06

Conta Lucros/Prejuízos Acumulados

Resultados Anteriores Acumulados:	500.169,87
(+) Lucro Líquido do Exercício:(-) Participação nos Lucros:(-) Dividendos Distribuídos:	370.407,06 74.081,41 5.000,00
Resultado Acumulado Atual:	791.495,52

Devido as estratégias de termos uma produção total, termos material disponível para o pico de vendas, tivemos um resultado econômico satisfatório, nossa empresa estava sendo muito lucrativa, portanto estávamos com bons resultados.

2.15.3. Balanço

Tabela 30 – Balanço período 8

Balanço			
Ativo		Passivo	
Caixa:	418.490,16	Empréstimos:	0,00
Aplicações Financeiras:	1.500.000,00	Crédito Rotativo:	0,00
Estoques		Patrimônio Líquido	
Shampoo	0,00	Capital Social:	5.627.002,50
Repelente	0,00	Lucro ou Prej. Acumulado:	791.495,52
Selante	0,00		
		TOTAL	6.418.498,02
lmobilizado:	4.500.007,86		
TOTAL	6.418.498,02		
Conta Imobilizado			
Fábrica Inicial:	4.500.007,92		
(-) Depreciação:	36.000,06		
(+) Reinvestimento:	36.000,00		
Fábrica Atual:	4.500.007,86		

Fonte: Jogo Simulation

Como estávamos com lucros todos os meses, e não estamos investindo em nosso patrimônio, nosso adendo patrimonial, vindo por meio dos lucros acumulados, estão indo todos para a conta caixa, já que não temos estoques, portanto nossa estratégia está se concretizando, estamos crescendo totalmente em recursos financeiros.

2.15.4. Conta Estoques

Figura 35 – Conta estoques período 8

Shampoo			Repelente		Selante	
Estoque Inic	cial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzid	los: 46	7.362,50	(+) Produzidos:	761.250,00	(+) Produzidos:	797.467,50
(-) Vendidos	: 46	7.362,50	(-) Vendidos:	761.250,00	(-) Vendidos:	797.467,50
Estoque Fin	al:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volu Prod		ume de idas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo			luzido Ver	ndas		Estoque Final
Shampoo Repelente	Inicial 0	Proc	luzido Ver	ndas 33	Perdidas	

Quando analisamos nossa conta estoques vemos que nossa estratégia não se concretizou, chegamos no período de pico, sem nada de produtos em estoque, e perdemos muitas vendas, com isso podemos dizer que nossa estratégia de não investir em aumento de capacidade para priorizar o caixa, não foi a mais sensata, pois perdemos muitas vendas e muita margem com isso.

2.15.5. Outras Informações

Figura 36 – Outras Informações período 8

			hampoo	Repelente		
Salário e Encargos (\$):		18	37,50	618,75	937,	50
Matéria-Prima e Outros Insumos (\$):			25,00	650,00	570,0	00
Custo Unitário Padrão (\$):			12,50	1.268,75	1.507	7,50
Custo Médio Padrão (\$):			12,50	1.268,75	1.507	7,50
Uso da Capacidade Fabril (U.F.):			26,60	480,00	158,7	70
Salário Médio Mensal (\$):	1.500,00		Capacidad	de da Fábrica:		900,00
Salário Médio Mensal (\$): Participação nos Lucros:	1.500,00		Capacidad Força de			900,00
Participação nos Lucros:			Força de		ador:	
	20,00%		Força de T	Frabalho:		300

No quadro acima vemos que nossa decisão errada de aceitar o reajusto proposto pelo sindicato, elevou muito nossos custos, isso mesmo com boas vendas e preços elevados, nosso custo estava entre os mais autos, por isso não tínhamos a melhor margem.

2.15.6. Ranking

Figura 37 – Ranking período 8

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	34,43	1	2,63	2,63
Capital Circulante Líquido:	1.918.490,16	5	8,79	43,97
Receita de Vendas:	2.957.670,00	3	2,56	7,67
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.188.778,58	1	3,91	3,91
			Total de Pontos	58,17
		Co	olocação no Período	4°

Em nosso posicionamento no jogo, nossas decisão de alterarmos a estratégia refletiu em bons resultados, subimos posições dentro do ranking, pois erámos os mais eficientes portanto tínhamos boa pontuação. O resultado no quadrimestre consideramos como satisfatório.

2.15.7. Analise Financeira

Tendo como vista a análise financeira vemos que a empresa é uma das mais estáveis de todo o jogo, mesmo com baixos resultados, devido a economia global em todos os custos, portanto ficamos satisfeitos, com este resultado. Como ponto negativo podemos ressaltar que essa estratégia de acumularmos recursos financeiros tornou a empresa muito conservadora, e estagnou ela, a decisão mais sensata seria investir em ampliação e tornar a empresa lucrativa, pois mesmo assim o caixa teria um aumento, e teríamos crescido junto com o mercado.

2.16. Decisão Terceiro Quadrimestre

Novamente no início do terceiro e último quadrimestre, tínhamos a oportunidade de alteramos nosso plano estratégico, para tentar um melhor reposicionamento no jogo novamente atribuímos os pesos, conforme nossa eficiência.

2.16.1. Decisão Comercial

Neste último quadrimestre tínhamos nossa última chance de reagir dentro do jogo, isso só seria possível com uma eficiente política comercial, para isso novamente analisamos a demanda para os próximos 4 meses.

Tabela 31 – Demanda de vendas terceiro quadrimestre

PRODUTO	SET	OUT	NOV	DEZ
SHAMPOO	16640	15470	11610	15210
REPELENTE	7410	7080	5450	7340
SELANTE	2050	1980	1540	2100

Fonte: Elaborado pelo Autor (2017)

Analisando o mercado para os próximos meses vemos que as demandas diminuíram, portanto no entanto nossa empresa está com uma boa atratividade do período anterior, e estamos com os estoques zerados, neste momento decidimos que nosso foco seria terminar o jogo sem nada de material em estoque, no entanto nós estávamos com nossos custos de produção elevados, e tínhamos que manter os produtos com preços elevados.

A baixo a decisão tomada no último período do quadrimestre, e consequentemente o último do jogo.

Figura 38 – Decisão por produtos período 12

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
Shampoo	515,00	70.000,00	0,00
Repelente	1.800,00	50.000,00	50.000,00
Selante	2.650,00	50.000,00	150.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Para vendermos todo o nosso material e termos lucratividade decidimos por praticar os preços acima no último período.

2.16.2. Decisão de produção

No quadrimestre inteiro produzimos sempre pensando em manter nossa produção trabalhando totalmente, mantermos os estoques zerados e com isso produzimos 4.680 lotes de shampoo, 1.889 lotes de repelente e 1.453 lotes de Selante.

2.16.3. Decisão de Recursos Humanos

Durante o período todo fomos ajustando nosso quadro de funcionários baseado na demanda de mão-de-obra que a fábrica requisitava, e como já tínhamos dado um reajuste para os mesmos no mês de maio, mantivemos os salários, buscando sempre utilizar a mão-de-obra total, a baixo quadro com a decisão que enviamos no período 12.

Figura 39 – Decisões Globais da empresa período 12

Decisões Globais da Empresa

Núm. deSalário MédioParticipação dos Trabalhadores nosTrabalhadoresMensalLucros2251.500,003,00

Fonte: Jogo Simulation

Neste exemplo vemos que nosso quadro caiu muito no último período, pois nossa produção estava trabalhando com a baixa capacidade, pois as vendas estavam caindo, e nosso objetivo era ter o menor estoque possível.

2.16.4. Decisão em Meio Ambiente

No âmbito ambiental, mantivemos os mesmos patamares de investimentos, fizemos a limpeza do terreno todo período que necessário, portanto mantínhamos nossa parte ambiental em dia, como fizemos durante o jogo todo, não correndo riscos e fazendo os investimentos necessários.

2.16.5. Decisão Financeira

Como nosso foco total continuava em termos a melhor eficiência em caixa, e termos o mais elevado possível nosso capital circulante liquido, por isso tínhamos que manter os custos no menor patamar possível, além de fazermos apenas os investimentos que eram indispensáveis, para retermos o maior valor de caixa possível.

Como visto anteriormente este tipo de ação é muito perigosa pois estaciona a empresa, e a margem muitas vezes é comprometida por esse excesso de contenção de investimentos, faz com que a fábrica fique a baixo da concorrência, e além do que a longo prazo o retorno de caixa e de recursos financeiros se investidos seria maior.

Como o jogo estava próximo do fim decidimos por manter está estratégia, e pensamos apenas no curtíssimo prazo, e não na continuidade da empresa.

2.17. Resultado Terceiro Quadrimestre

Neste último quadrimestre paramos a nossa evolução dentro do jogo, mas como virtude, mantemos os resultados, isso foi bom, devido ao fato de estarmos com o maior custo com funcionários, e termos que trabalhar com os mesmos preços mas com os maiores custos.

2.17.1. Fluxo de caixa

Tabela 32 – Fluxo de Caixa período 12

CONTA CAIXA	
SALDO INICIAL	246.577,96
(+) Devolução de Aplicação:(-) Pagamento de Empréstimos:(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	2.000.000,00 0,00 0,00
NOVO SALDO	2.246.577,96
TOTAL DE ENTRADAS	2.599.815,00
(+) Receita de Vendas:(+) Receita Financeira:(+) Outras Receitas:	2.544.315,00 55.500,00 0,00
TOTAL DE SAÍDAS	1.909.865,45
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.270.312,50

(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.270.312,50
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	200.000,00
(-) Gastos em SMS:	0,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	87.937,50
(-) Custo com Hora Extra:	0,00
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00
(-) Estocagem:	0,00
(-) Reinvestimento em Máquinas:	0,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
(-) Imposto de Renda:	123.828,71
(-) Participação nos Lucros:	57.786,73
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00

SALDO FINAL ANTES 2.936.527,51

(+) Empréstimo:	0,00
(+) Crédito Rotativo:	0,00
(-) Aplicação:	1.850.000,00

SALDO FINAL 1.086.527,51

Fonte: Jogo Simulation

Com todas as atenções e toda a foco apenas no fluxo de caixa, tivemos um ótimo resultado financeiro, e terminamos o período com quase \$3.000.000,00 na conta caixa, fazendo da empresa a com um dos maiores capitais circulante liquido.

2.17.2. DRE

Tabela 33 – Demonstrativo de Resultado período 12

DRE	
(+) Receita de Vendas:(-) Custo de Produtos Vendidos:	2.544.315,00 1.693.688,75
LUCRO BRUTO:	850.626,25
 (-) Promoção e Propaganda: (-) Inovação e Tecnologia: (-) Gastos em SMS: (-) Despesas Adicionais: (-) Mão de obra Ociosa: (-) Custo com Hora Extra: (-) Aluguel de Máquinas: (-) Estocagem: (-) Depreciação: (-) Informações e Pesquisas: (-) Multas e Remediações: 	170.000,00 200.000,00 0,00 0,00 87.937,50 0,00 0,00 0,00 35.426,37 0,00 0,00
LUCRO OPERACIONAL:	357.262,38
(+) Receita Financeira:(-) Despesa Financeira:(+) Outras Receitas:(-) Outras Despesas:	55.500,00 0,00 0,00 0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	412.762,38
(-) Imposto de Renda:	123.828,71
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	288.933,67

Conta Lucros/Prejuízos Acumulados

Resultados Anteriores Acumulados:	1.471.247,39
(+) Lucro Líquido do Exercício:(-) Participação nos Lucros:(-) Dividendos Distribuídos:	288.933,67 57.786,73 0,00
Resultado Acumulado Atual:	1.702.394,32

Fonte: Jogo Simulation

1.702.394,32

Analisando nossa situação econômica, nossa empresa também manteve bons resultados, e se manteve no mesmo patamar, teve em todo o jogo aproximadamente \$1.700.000,00, fazendo com que tivéssemos essa entrada de recurso, como a empresa começou o jogo com prejuízo, consideramos um bom resultado.

2.17.3. Balanço

Tabela 34 – Balanço período 12

Balanço			
Ativo		Passivo	
Caixa: Aplicações Financeiras:	1.086.527,51 1.850.000,00	Empréstimos: Crédito Rotativo:	0,00 0,00
Estoques Shampoo Repelente Selante	0,00 0,00 0,00	Patrimônio Líquido Capital Social: Lucro ou Prej. Acumulado:	5.627.002,50 1.702.394,32
lmobilizado:	4.392.869,31	TOTAL	7.329.396,82
Conta Imobilizado			
Fábrica Inicial: (-) Depreciação: (+) Reinvestimento: Fábrica Atual:	4.428.295,68 35.426,37 0,00 4.392.869,31		

Fonte: Jogo Simulation

Em nosso balanço de encerramento vemos que nossa empresa cresceu em seu patrimônio líquido, no entanto toda a contra partida está no capital circulante liquido, e deixamos de reinvestir na operação, ou seja a empresa diminuiu de tamanho.

2.17.4. Conta Estoques

Figura 40 – Conta estoques período 12

Shampoo)		Repelente		Selante	
Estoque Inic	ial: 186	.037,50	Estoque Inicial:	92.618,75	Estoque Inicial:	144.720,00
(+) Produzid	os: 247	.500,00	(+) Produzidos:	532.875,00	(+) Produzidos:	489.937,50
(-) Vendidos	: 433	.537,50	(-) Vendidos:	625.493,75	(-) Vendidos:	634.657,50
Estoque Fin	al:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volu Prod		Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	451	600		1.051	172	0
Repelente	73	420		493	53	0
Selante	96	325		421	16	0

Fonte: Jogo Simulation

No relatório acima vemos que conseguimos o resultado que esperávamos no inicio do jogo, que era terminar com os estoques zerados, no entanto no período 12 assim como em todos os períodos perdemos muitas vendas, fazendo com que nosso excesso de cautela tenha prejudicado nossa lucratividade, pois se tivéssemos investido em capacidade tínhamos mercado para mais produtos e podíamos ter intensificado as vendas.

2.17.5. Outras Informações

Figura 41 – Outras informações período 12

		Shampoo	Repelente	Selante
Salário e Encargos (\$):		187,50	618,75	937,50
Matéria-Prima e Outros Insumos (\$):		225,00	650,00	570,00
Custo Unitário Padrão (\$):		412,50	1.268,75	1.507,50
Custo Médio Padrão (\$):		412,50	1.268,75	1.507,50
Uso da Capacidade Fabril (U.F.):		120,00	336,00	97,50
Salário Médio Mensal (\$):	1.500,00	Capaci	dade da Fábrica:	878,57
Salário Médio Mensal (\$): Participação nos Lucros:	1.500,00		dade da Fábrica: de Trabalho:	878,57 255
. ,		Força		255
Participação nos Lucros:	20,00%	Força d	de Trabalho:	255 ador: 0

Fonte: Jogo Simulation

No quadro acima vemos que nosso custo se manteve elevado, já que como tínhamos reajustado os salários não tínhamos como reduzir neste momento, outro dado importante é a nossa ação que desde o início do jogo dobrou o valor, então apesar de alguns equívocos e excesso de cautela o mercado está vendo com bons olhos nossa empresa e nossa operação.

2.17.6. Ranking

Figura 42 – Ranking período 12

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	42,39	1	6,58	6,58
Capital Circulante Líquido:	2.936.527,51	5	9,53	47,65
Receita de Vendas:	2.544.315,00	1	4,30	4,30
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	2.333.652,08	3	7,41	22,23
			Total de Pontos	80,77
		Co	olocação no Período	5°

Fonte: Jogo Simulation

Nosso posicionamento final dentro do jogo, foi como 5° colocado, no quadro acima vemos que a nossa estratégia de termos um dos melhores capitais circulante líquidos foi acertada, e pontuamos bem, portanto julgamos que se tivéssemos estabelecido um foco desde o inicio do jogo teríamos melhor sorte.

2.17.7. Analise Financeira

Como analise financeira, posso dizer que a empresa teve um resultado acima do esperado, terminou entre as empresas com o melhor capital circulante liquido, teve em todos os períodos recursos disponíveis para fazer todos os investimentos e também para investir no mercado financeiro.

O ponto positivo que todo período simulávamos o nosso fluxo de caixa, e administramos a empresa pensando em primeiro lugar no seu caixa, pois empresa com lucro pode falir, desde que ela não cuide de seu caixa.

3. Conclusão

Com o termino das 12 rodadas do jogo, tivemos algumas conclusões que tomamos em grupo, sobre nossos erros e nossos acertos, tivemos algumas falhas que nos deixaram a baixo da concorrência, e quando mudamos nossa estratégia era tarde, e não conseguimos mais alcançar algumas empresas do mercado.

No início do jogo em consenso com todos os membros da empresa, definimos algumas estratégias iniciais, onde buscaríamos ser os maiores vendedores de shampoo, no entanto a margem e a concorrência deste produto não era tão atrativa assim, portanto iniciamos o jogo com uma estratégia comercial equivocada, logo na primeira rodada nos demos conta desse erro, pois fomos a empresa com o pior resultado econômico, logo mudamos todo nosso foco e começamos a reagir com o passar das rodadas.

Outro equívoco que cometemos, foi não definirmos um foco na distribuição dos pesos, não definimos no que seriamos bom, em margem em capital circulante liquido, em receita ou em valor de ação. Portanto não sabíamos o que priorizar, não sabíamos no que a empresa queria ser boa, logo ao final do primeiro quadrimestre vimos que nossa empresa precisava definir um foco, decidimos que nossa empresa buscaria o melhor capital circulante liquido, a partir deste, começamos a tomar todas as decisões baseadas em nosso objetivo principal.

No que diz respeito aos recursos humanos, a empresa acabou agindo de maneira precipitada e cedendo um aumento acima da concorrência por medo de uma possível greve dos trabalhadores, que na decisão final por parte do sindicato o aumento que demos ficou acima do exigido pela categoria, com isso tínhamos o maior custo com folha de pagamento entre todos os players do mercado.

Como falha estratégica podemos ressaltar que tínhamos uma política de estoques zerados, e não investirmos em aumento de capacidade, porem nos picos de venda durante o ano, a empresa estava despreparada para o mesmo, e com isso perdemos muitas vendas, e acabamos ficando abaixo da concorrência apesar de termos preço e atratividade competitivos. Esses erros de gestão fizeram com que nossa empresa não fosse a melhor dentro do jogo,

tivemos um início de jogo muito complicado, e reagimos durante o ano, mas acabamos no meio do percurso tomando decisões que desestabilizaram nossa reação e acabamos por não conseguindo chegar as primeiras posições, com isso no final do jogo terminamos conforme tabela abaixo.

Figura 43 - Resultado Final

Resultado Final do Grupo

	Empresa	Pontuação Final
1° lugar	9 Tec Auto	81,15
2° lugar	3 Pro Car	80,39
3° lugar	10 Vai Que Vai Car	80,24
4° lugar	4 Lanp Acessórios Automotivos	68,09
5° lugar	1 Automotive	67,05
6° lugar	6 TKL acessórios automotivos	62,08
7° lugar	2 Car Solutions	60,24
8° lugar	8 4G "No" Capital	56,56
9° lugar	7 Green Car	43,37
10° lugar	5 CAC perfect soluções automotivas	40,41

Fonte: Jogo Simulation

A empresa no que se trata das regras e da pontuação do jogo terminou em 5°lugar, consideramos uma boa posição devido ao fato de termos demorado para entender o que devíamos fazer e como o jogo funcionava.

Como diretor financeiro posso afirmar que nossa reação dentro do jogo aconteceu quando definimos que nosso foco seria esse, partimos do pressuposto de que uma empresa com lucro não é uma empresa solida, uma empresa sólida é uma empresa com recursos, e acabamos sendo uma das melhores empresas tratando de capital circulante liquido.

Quando definimos que seriamos os melhores nesse quesito, voltamos todas as decisões para esse fim, ter o maior número de recursos financeiros disponíveis, e com isso reduzimos todos os custos e os investimentos, isso fez com que nossa empresa tivesse um acumulo de recursos financeiros em conta

corrente e em aplicações. Essa decisão por sua vez, não considero a melhor, fizemos isso em consenso, mas tudo pensando só exclusivamente no jogo, a curto prazo, pois uma empresa não é constituída para gerar recursos e aplicalos em sua totalidade no mercado financeiro. A aplicação deve ser dentro da operação, e ter práticas de gestão e estratégicas que façam com que o retorno seja superior ao que o mercado oferece, justificando o investimento por parte dos sócios.

Posso dizer que nossa empresa teve um bom resultado e uma boa gestão durante o jogo, apesar dos equívocos cometidos, conseguimos fazer com que a empresa, tivesse sempre recursos para bancar a operação, nunca precisamos de qualquer tipo de crédito, a empresa apresentou resultado positivo, conseguiu crescer dentro de um mercado altamente competitivo, tomamos várias decisões acertadas que fizeram com que nós tivéssemos sempre sólidos e prontos para enfrentar as anomalias que aconteciam no mercado, tínhamos nossas finanças solidas e consistentes. Como era um jogo, ou seja uma empresa com prazo determinado, tomamos algumas decisões, que se fosse para uma continuidade da operação não tomaríamos.

Como conclusão da participação do jogo, na minha atuação como diretor financeiro, posso afirmar que mudei a forma como eu via a ideia de que uma empresa quebra pelo caixa, sim ela sem recursos deixa de existir, no entanto o acumulo de todos os resultados em aplicações financeiras não é o correto, no jogo essa foi a estratégia que achamos para nos colocarmos melhor dentro do ranking, no entanto vejo que isso não é o correto, um diretor financeiro tem que saber do seu planejamento financeiro, dos fluxos de caixa futuro e tomar decisões. Os resultados da companhia não devem ficar acumulados no caixa, eles devem ser distribuídos para os investidores, ou então investidos na operação, pois isso levará a perpetuidade da empresa, o fato de não ter dividas com terceiros, não é o melhor caminho, as dívidas com terceiros são necessárias, e por sua vez é o recurso mais barato a se obter, a grande conclusão que tiro e utilizarei para minha atuação profissional é que para ser um bom diretor financeiro preciso saber meu fluxo de caixa, e investir em minha operação, fazer com que a empresa se renove, pois uma empresa não existe para aplicar recursos no mercado financeiro, se fosse assim, o sócio investidor, não colocaria recursos na empresa, e sim diretamente no mercado financeiro.

4. Referências

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor.** 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. xxxii, 726 p. ISBN 9788522460144 (enc.).

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos.** 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p. ISBN 9788522459407 (enc.).

SDE News. Disponível em:

http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/empresa?empresald=7391&grupold=972 acessado em: 22/01/2017

SDE News. Disponível em:

http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/empresa?empresald=7391&grupold=972 acessado em: 31/01/2017

SDE News. Disponível em:

http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/empresa?empresald=7391& grupold=972 acessado em: 04/02/2017

SDE News. Disponível em:

http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/empresa?empresald=7391&grupold=972 acessado em: 13/02/2017

SDE News. Disponível em:

http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/empresa?empresald=7391&grupold=972 acessado em: 18/02/2017

SDE News. Disponível em:

http://www.jogosimulation.com.br/simulation/painel/empresa?empresald=7391& grupold=972 acessado em: 12/03/2017