

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA em GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

KELLY JAQUELINE GONÇALVES MAYEWSKI

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Curitiba

2017

KELLY JAQUELINE GONÇALVES MAYEWSKI

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

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

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia.

Curitiba

2017

KELLY JAQUELINE GONÇALVES MAYEWSKI

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso de MBA em Gestão 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

Este trabalho, tem como objetivo demonstrar a participação dos alunos de GFCA na disciplina de Jogos de Negócios, onde todas as disciplinas ministradas durante o curso são aplicáveis nessa última disciplina. Essa matéria reúne todos os conhecimentos aprendidos ao longo do curso, trata-se de um simulador de empresas onde várias equipes compostas preferencialmente por colaboradores com diferentes habilidades, constituem empresas do mesmo ramo e competem entre si. As empresas possuem capital aberto com ações cotadas na Bolsa de Valores e os sócios assumem diferentes papéis (CEO, Diretor Financeiro, Diretor de Marketing, Diretor de Produção, Diretor de Recursos Humanos), cada um tem a responsabilidade de auxiliar a empresa na tomada de decisão estratégica, avaliando todos os aspectos para conseguir aumentar a participação da empresa no mercado. Com um ambiente altamente competitivo (9 empresas com características semelhantes) as empresas não têm muita margem de erro, precisam pensar rápido e tomar decisões assertivas. O jogo consiste em 12 rodadas, onde cada rodada representa um mês de vida da empresa e mensalmente via um ambiente de notícias, é disponibilizado alguma informação relevante para as empresas como: políticas ambientais, negociação de sindicatos, paradas de fábrica etc., todas as informações precisam ser analisadas com muito critério, para não tomar decisões erradas. Em cada rodada é pontuado como cada empresa está no mercado, valor de ações, valor do Patrimônio Líquido, Lucro Líquido, essas pontuações classificam cada empresa em um ranking mensal, independente da classificação mensal a empresa que ganhará o jogo é quem no último mês conseguir se manter em primeiro lugar.

**Palavras-chave:** Jogos de Negócios. GFCA (Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria).

## SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO .....	7
2.1 - DINÂMICA DO JOGO .....	8
2.2 - RELATÓRIOS .....	9
2.3 – A EMPRESA .....	9
2.3.1 –VISÃO E MODELO DE NEGÓCIO.....	10
2.3.1.1 – VISÃO ESTRATÉGICA .....	10
2.3.1.2 – MODELO DE NEGÓCIO .....	11
2.3.1.3 – MATRIZ SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES) .....	12
2.4 – POLÍTICAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS .....	13
2.4.1 – POLÍTICA DE PREÇOS .....	14
2.4.2 – POLÍTICA DE ESTOQUES .....	15
2.4.3 – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS.....	15
2.4.3.1 - CONTRATAÇÃO.....	16
2.4.3.2 - DEMISSÃO .....	16
2.4.3.3 – SALÁRIO E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS .....	16
2.4.4 – POLÍTICA DE CAPACIDADE INSTALADA .....	16
2.4.5 – POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS .....	17
2.5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA .....	17
2.5.1 – DIRETORIA FINANCEIRA .....	17
2.5.3 – DIRETORIA DE RH.....	18
2.5.4 – DIRETORIA DE PRODUÇÃO .....	18
2.5.5 – DIRETORIA COMERCIAL.....	19
2.6 – TOMADAS DE DECISÃO.....	19
2.6.1 - DECISÃO 1 .....	20
2.6.1.1 - RESULTADO DECISÃO 1 .....	28
2.6.2 - DECISÃO 2 .....	28
2.6.2.1 - RESULTADO DECISÃO 2 .....	35
2.6.3 - DECISÃO 3 .....	36
2.6.3.1 - RESULTADO DECISÃO 3 .....	43

2.6.4 - DECISÃO 4 .....	44
2.6.4.1 - RESULTADO DECISÃO 4 .....	51
2.6.5 - DECISÃO 5 .....	52
2.6.5.1 - RESULTADO DECISÃO 5 .....	59
2.6.6 - DECISÃO 6 .....	60
2.6.6.1 - RESULTADO DECISÃO 6 .....	68
2.6.7 - DECISÃO 7 .....	68
2.6.7.1 - RESULTADO DECISÃO 7 .....	75
2.6.8 - DECISÃO 8 .....	75
2.6.8.1 - RESULTADO DECISÃO 8 .....	82
2.6.9 - DECISÃO 9 .....	83
2.6.9.1 - RESULTADO DECISÃO 9 .....	90
2.6.10 - DECISÃO 10 .....	90
2.6.10.1 - RESULTADO DECISÃO 10 .....	98
2.6.11 - DECISÃO 11 .....	98
2.6.11.1 - RESULTADO DECISÃO 11 .....	105
2.6.12 - DECISÃO 12 .....	106
2.6.12.1 - RESULTADO DECISÃO 12 .....	113
3 – CONCLUSÃO .....	114
3.1 – EMPRESA TKL ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS .....	114
4 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	117
5 – ANEXOS .....	118

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 - Organograma empresa TKL Acessórios Automotivos .....	10
Figura 2 - Quadro de estratégias por peso.....	12
Figura 3 - Análise SWOT da empresa TKL Acessórios Automotivos .....	13
Figura 4 - Comparativo mensal de preço por produto e Mkt Share.....	15
Figura 5 - Quadro de notícias - Mês 1 .....	20
Figura 6 - Folha de decisão mês 1 .....	21
Figura 7 - Resultado de estoques mês 1 .....	22
Figura 8 - Fluxo de Caixa – Mês 1 (Previsto vs Real) .....	23
Figura 9 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 1 (Previsto vs Real) .....	24
Figura 10 - Ranking por empresa mês 1 (6º lugar) .....	25
Figura 11 - Relatório Ambiental (Mês 1) – A primeira empresa a conquistar a nova tecnologia para selante .....	26
Figura 12 - Indicadores Financeiros mês 1 .....	27
Figura 13 - Quadro de Notícias – Mês 2 .....	29
Figura 14 - Folha de tomada de decisão 2.....	29
Figura 15 - Resultado de Estoques mês 2 .....	30
Figura 16 - Fluxo de Caixa – Mês 2 (Previsto vs Real) .....	31
Figura 17 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 2 (Previsto vs Real).....	32
Figura 18 - Ranking por empresa mês 2 (4º lugar) .....	33
Figura 19 - Relatório Ambiental (Mês 2) – Precisaremos na próxima rodada remediar terreno pois, fomos houve fiscalização .....	34
Figura 20 - Índices Financeiros (Mês 2) .....	35
Figura 21 - Quadro de Notícias – Mês 3 .....	37
Figura 22 - Folha de tomada de decisão 3.....	37
Figura 23 - Resultado de Estoques mês 3 .....	38
Figura 24 - Fluxo de Caixa – Mês 3 (Previsto vs Real) .....	39
Figura 25 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 3 (Previsto vs Real) .....	40

Figura 26 - Ranking por empresa mês 3 (3º lugar) .....	41
Figura 27 - Relatório Ambiental mês 3 .....	42
Figura 28 - Indicadores Financeiros mês 3 .....	43
Figura 29 - Quadro de Notícias – Mês 4 .....	44
Figura 30 - Folha de tomada de decisão 4 .....	45
Figura 31 - Resultado de Estoques mês 4 .....	46
Figura 32 - Fluxo de Caixa – Mês 4 (Previsto vs Real) .....	47
Figura 33 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 4 (Previsto vs Real) .....	48
Figura 34 - Ranking por empresa mês 4 (4º lugar) .....	49
Figura 35 - Relatório Ambiental mês 4 .....	50
Figura 36 - Indicadores Financeiros mês 4 .....	51
Figura 37 - Quadro de Notícias – Mês 5 .....	52
Figura 38 - Folha de tomada de decisão 5 .....	53
Figura 39 - Resultado de Estoques mês 5 .....	54
Figura 40 - Fluxo de Caixa – Mês 5 (Previsto vs Real) .....	55
Figura 41 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 5 (Previsto vs Real) .....	56
Figura 42 - Ranking por empresa mês 5 (5º lugar) .....	57
Figura 43 - Relatório Ambiental mês 5 .....	58
Figura 44 - Indicadores Financeiros mês 5 .....	59
Figura 45 - Quadro de Notícias – Mês 6 .....	60
Figura 46 - Folha de tomada de decisão 6 .....	61
Figura 47 - Resultado de Estoques mês 6 .....	62
Figura 48 - Fluxo de Caixa – Mês 6 (Previsto vs Real) .....	63
Figura 49 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 6 (Previsto vs Real) .....	64
Figura 50 - Ranking por empresa mês 6 (6º lugar) .....	65
Figura 51 - Relatório Ambiental mês 6 .....	66
Figura 52 - Indicadores Financeiros mês 6 .....	67
Figura 53 - Quadro de Notícias – Mês 7 .....	68



Figura 54 - Folha de tomada de decisão 7 .....	69
Figura 55 - Resultado de Estoques mês 7 .....	70
Figura 56 - Fluxo de Caixa – Mês 7 (Previsto vs Real) .....	71
Figura 57 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 7 (Previsto vs Real) .....	72
Figura 58 - Ranking por empresa mês 7 (4º lugar) .....	73
Figura 59 - Relatório Ambiental (Mês 7).....	73
Figura 60 - Indicadores Financeiros mês 7 .....	74
Figura 61 - Quadro de Notícias – Mês 8 .....	75
Figura 62 - Folha de tomada de decisão 8.....	76
Figura 63 - Resultado de Estoques mês 8 .....	77
Figura 64 - Fluxo de Caixa – Mês 8 (Previsto vs Real) .....	78
Figura 65 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 8 (Previsto vs Real) .....	79
Figura 66 - Ranking por empresa mês 8 (6º lugar) .....	80
Figura 67 - Relatório Ambiental mês 8 .....	81
Figura 68 - Indicadores Financeiros mês 8 .....	82
Figura 69 - Quadro de Notícias – Mês 9 .....	83
Figura 70 - Folha de tomada de decisão 9.....	84
Figura 71 - Resultado de Estoques mês 9 .....	85
Figura 72 - Fluxo de Caixa – Mês 9 (Previsto vs Real) .....	86
Figura 73 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 9 (Previsto vs Real) .....	87
Figura 74 - Ranking por empresa mês 9 (6º lugar) .....	88
Figura 75 - Relatório Ambiental mês 9 .....	88
Figura 76 - Indicadores Financeiros mês 9 .....	89
Figura 77 - Folha de tomada de decisão 10.....	91
Figura 78 - Resultado de Estoques mês 10 .....	92
Figura 79 - Fluxo de Caixa – Mês 10 (Previsto vs Real) .....	93
Figura 80 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 10 (Previsto vs Real) .....	94
Figura 81 - Ranking por empresa mês 10 (8º lugar).....	95

Figura 82 - Relatório Ambiental mês 10 .....	96
Figura 83 - Indicadores Financeiros mês 10 .....	97
Figura 84 - Quadro de Notícias – Mês 11 .....	98
Figura 85 - Folha de tomada de decisão 11 .....	99
Figura 86 - Resultado de Estoques mês 11 .....	100
Figura 87 - Fluxo de Caixa – Mês 11 (Previsto vs Real) .....	101
Figura 88 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 11 (Previsto vs Real) ....	102
Figura 89 - Ranking por empresa mês 11 (8º lugar).....	103
Figura 90 - Relatório Ambiental mês 11 .....	104
Figura 91 - Indicadores Financeiros mês 11 .....	105
Figura 92 - Quadro de Notícias – Mês 12 .....	107
Figura 93 - Folha de tomada de decisão 12.....	107
Figura 94 - Resultado de Estoques mês 12 .....	108
Figura 95 - Fluxo de Caixa – Mês 12 (Previsto vs Real) .....	109
Figura 96 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 12 (Previsto vs Real) ....	110
Figura 97 - Ranking por empresa mês 12 (7º lugar).....	111
Figura 98 - Relatório Ambiental mês 12 .....	112
Figura 99 - Indicadores Financeiros mês 12 .....	113

## 1 - INTRODUÇÃO

A disciplina de Jogos de Negócios ministrada no MBA de GFCA, tem como objetivo a vivência da administração de uma empresa, com problemas reais, decisões inesperadas, definição de estratégia, análise contínua da matriz SWOT (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças). Cada equipe era composta de no máximo 5 integrantes, onde cada pessoa deveria ocupar o papel de um gestor estratégico da companhia, a nossa empresa denominou-se TKL Acessórios automotivos e tínhamos 4 integrantes cada um ocupando dois papéis na empresa (CEO e Diretor Financeiro, Diretor de Marketing e de Recursos Humanos e Diretor de Produção e Comercial). Esse trabalho irá fornecer uma visão geral da empresa, sua organização e as decisões que precisam ser tomadas para o bom funcionamento da empresa no mês a mês. Segundo Maximiano (2010, p.7), “as funções organizacionais são as tarefas especializadas que as pessoas e os grupos executam, para que a organização consiga realizar seus objetivos. Todas as organizações têm aproximadamente as mesmas funções. As funções mais importantes de qualquer organização são: produção, marketing, pesquisa e desenvolvimento, finanças e recursos humanos. A coordenação de todas essas funções especializadas é o papel da administração geral”.

A combinação de funções citadas por Maximiano, pode ser encontrado nessa disciplina pois, cada um precisou contribuir para a evolução e andamento do jogo.

## **2 – DESENVOLVIMENTO**

### **2.1 - DINÂMICA DO JOGO**

O jogo possui um facilitador (professor) que intermedia as equipes, tira dúvidas, pública informação importante para o funcionamento do jogo. Nas duas primeiras rodadas (janeiro e fevereiro) as perguntas, e informações não são cobradas e no final de cada uma dessas rodadas todas as informações que auxiliam nas análises são disponibilizadas. A partir da terceira rodada (mês de março) cada informação tem um valor e você deve informar se quer adquirir ou não, também o facilitador caso julgue que sua dúvida já havia sido respondida, ou que o jornal informativo possui a resposta, ele poderá solicitar uma cobrança para novamente responde-la. Cada relatório disponibilizado ajuda o jogador a identificar como está o ranking de cada grupo e também avaliar como sua empresa está comparado aos concorrentes.

A cada rodada o jogador tem que colocar no simulador as suas decisões do mês (número de vendas, quanto será gasto com Marketing, qual o número de funcionários, de unidades fabris, quanto será pago de Dividendos, qual o valor que será aplicado no banco), essas informações são colocadas no simulador e enviadas pelo presidente para o facilitador. O facilitador processa todas as folhas de decisão dos grupos e disponibiliza o resultado no simulador. A cada nova tomada de decisão, novos relatórios são disponibilizados. Através do desempenho individual de cada empresa, novo ranking é formado considerando a valorização das ações da empresa, Lucro Líquido, Endividamento, Patrimônio Líquido. Cada um dos indicadores avaliados para pontuar as empresas, tem pesos definidos em três fases do jogo, início, meio e fim do Jogo, ou seja, caso a empresa tenha dado pesos não coerentes para cada indicador, ela tem possibilidade de mudar a rota ao longo do jogo.

Ao final da última rodada é avaliado qual a pontuação de cada empresa e aquela melhor pontuada fica em primeiro lugar e ganha o jogo.

## **2.2 - RELATÓRIOS**

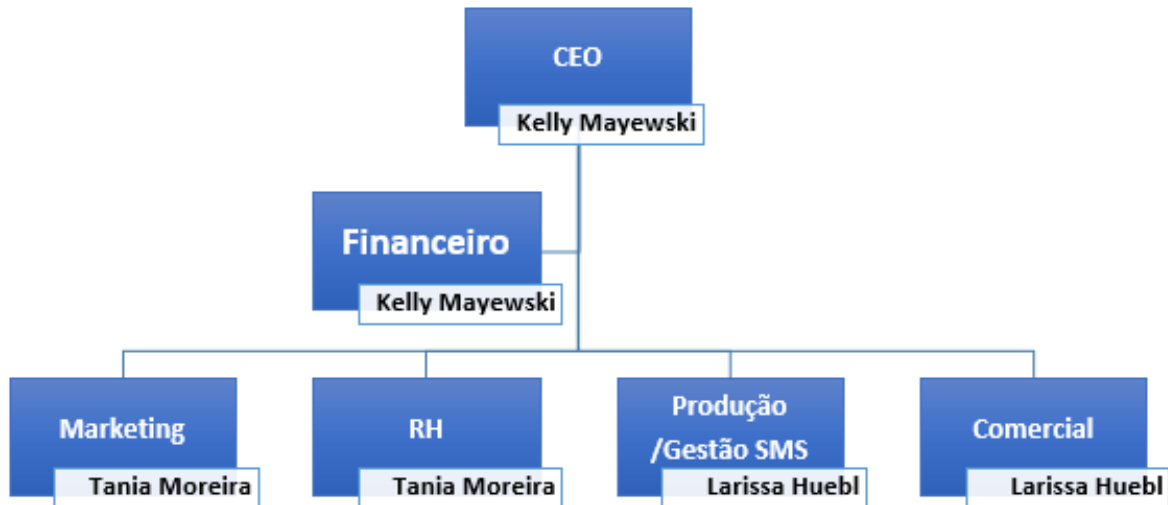
Os relatórios que são disponibilizados mensalmente, possibilitam a análise de todas as informações da empresa e do mercado, são relatórios de: Estatísticas de mercado, Preços e Marketing Share, Outras Informações (salário, matéria prima, custo médio, capacidade fabril), Ranking (valor de ação no mercado, Capital circulante líquido, Receita de vendas, Lucro líquido do exercício anterior), Análise ambiental (se possui selo verde, se há multas ambientais para pagar, se terá alguma fiscalização, se a empresa conseguiu obter a tecnologia obrigatória para continuar produzindo o produto Selante etc), Índices Financeiros (ativo circulante, passivo circulante, patrimônio líquido, EBITDA, EBIT, endividamento, índice de liquidez).

Cada um desses relatórios possibilitam as empresas avaliarem como está sua saúde financeira e de posicionamento de mercado, após as decisões tomadas em cada rodada. Cabe ao diretor financeiro, diretor de marketing, diretor de produção e diretor de rh, avaliar esses relatórios e tomar decisões sobre eles, semelhante ao que ocorre na vida real, onde cada área possui Indicadores que são monitorados e cada um auxiliar o gestor a avaliar a rota que a empresa está seguindo e se deverá ser ajustada para continuar na busca dos objetivos.

## **2.3 – A EMPRESA**

A empresa foi denominada como: TKL ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS, que tem o objetivo da produção e vendas de 3 produtos do ramo de acessórios para veículos (shampoo, repelente e selante). A constituição da empresa possui 3 sócios com cargos de gestão (CEO e Diretor Financeiro, Diretor de Marketing / Diretor de RH e um Diretor de Produção / Diretor Comercial).

**Figura 1 - Organograma empresa TKL Acessórios Automotivos**



**Fonte:** Modelo de Negócios da empresa

### 2.3.1 –VISÃO E MODELO DE NEGÓCIO

A empresa TKL ACESSÓRIOS AUTOMATIVOS, antes de ingressar no jogo definiu quais eram seus objetivos principais, sua visão de negócio, suas estratégias, quais eram as políticas que seriam adotadas. Para isso o primeiro passo foi a definição da Visão do negócio e dos objetivos principais, considerando quais as fortalezas, fraquezas, oportunidades e ameaças da empresa.

#### 2.3.1.1 – VISÃO ESTRATÉGICA

Ser uma empresa com produtos de qualidade diferenciados através da busca de inovação tecnológica, com consciência ambiental e que se preocupa com os funcionários.

### 2.3.1.2 – MODELO DE NEGÓCIO

O modelo de negócio da TKL ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS, leva em consideração qual o posicionamento que a empresa quer ter no mercado, como ela quer ser reconhecida e como seus valores serão refletidos na sua estratégia de negócio. A empresa definiu 7 grandes objetivos que se tornaram o direcionador da empresa:

1. Investimento em P&D e tecnologias que agridam menos o meio ambiente;
2. Preocupação com os funcionários, pagando salários melhores e concedendo participação nos lucros da empresa;
3. Público alvo: clientes individuais e Distribuidoras (Concessionárias; Oficinas e Hipermercados; Montadoras);
4. Atividade foco da empresa: produção e venda de Shampoo; Repelente e Selante para o setor automotivo;
5. Alta liquidez, pois, os recebimentos e pagamentos são sempre à vista;
6. Força de vendas interna o que possibilita um relacionamento mais próximo com o cliente distribuidor;
7. Comunicação com os clientes individuais através de propagandas.

Considerando os objetivos da empresa, foram definidos pontos para cada indicador, o que representava a classificação da empresa perante o mercado, no início da rodada foram definidos pontos que foram utilizados de Janeiro a Abril, em Maio a empresa pode novamente avaliar se a pontuação continuava refletindo a estratégia da empresa e caso não alterar as ponderações que foram utilizadas de Maio a Agosto, no mês de Setembro foi a última possibilidade da empresa alterar como gostaria de ser pontuada e teve que seguir até a última rodada com os pontos escolhidos em Setembro.

**Figura 2 - Quadro de estratégias por peso**

<b>ESTRATÉGIA</b>	<b>JAN</b>	<b>MAIO</b>	<b>SET</b>
<i>Preço da Ação</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Capital Circulante Líquido</i>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>4</b>
<i>Receita de Vendas</i>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>2</b>
<i>Lucro Total</i>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>2</b>

**Fonte:** Modelo de Negócios da empresa

### **2.3.1.3 – MATRIZ SWOT (FORÇAS, FRAQUEZAS, AMEAÇAS E OPORTUNIDADES)**

Segundo Barney (2007, p.9), “as análises externa e interna, ocorrem mais ou menos simultaneamente. Ao conduzir uma análise externa, a empresa identifica as principais ameaças e oportunidades em seu ambiente competitivo. Também examina como a competição em seu ambiente provavelmente evoluirá e quais implicações tem essa evolução para as ameaças e oportunidades que está enfrentando. Enquanto a análise externa é focada nas ameaças e oportunidades, a análise interna ajuda a empresa a identificar suas forças e fraquezas organizacionais. Também a ajuda a entender quais de seus recursos e capacidades mais provavelmente serão fonte de vantagens competitivas e quais são fontes menos prováveis dessas vantagens”. Para Porter (2004, p.3), a essência da formulação de uma estratégia competitiva é relacionar uma companhia ao seu meio ambiente. Embora o meio ambiente relevante seja muito amplo, abrangendo tanto forças sociais como econômicas, o aspecto principal do meio ambiente da empresa é a indústria ou as indústrias em que ela compete.



**Figura 3 - Análise SWOT da empresa TKL Acessórios Automotivos**

FORÇAS	FRAQUEZAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Investimento em P&amp;D (inovação dos produtos)</li> <li>2. Valorização dos funcionários, conceder participação nos lucros e aumento de salários</li> <li>3. Preocupação com a liquidez do caixa e distribuição de dividendos</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pouco poder de barganha para alterações de preços;</li> <li>2. Não diferenciação dos produtos (não existe diferenças dos produtos concorrentes);</li> <li>3. Produto com início de queda (final do ciclo de vida)</li> </ol>
OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Mudança de hábito do consumidor: apelo verde e preocupação com aspectos ambientais;</li> <li>2. Existência de clientes volúvel que podem se tornar habituais</li> <li>3. Sazonalidade nas vendas</li> <li>4. Possibilidade de obter o Selo Verde (preocupação com o meio ambiente)</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Nova legislação que proíbe o uso de produtos que contenham o gás GHG189</li> <li>2. Falta de produto ou preço alto o consumidor substitui com importação ou afasta o cliente habitual;</li> <li>3. Sazonalidade nas vendas</li> </ol>

**Fonte:** Modelo de Negócios da empresa

## 2.4 – POLÍTICAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS

Nossa política de produtos foi focada na venda do produto selante e do repelente, visto que são produtos com maior margem de contribuição. Os principais investimentos com propaganda e marketing foi com o produto Shampoo onde optamos por não investir valores altos. Mantivemos no início os valores mínimos de propaganda

para os demais produtos, pois os investimentos foram direcionados para a aquisição de novas tecnologias.

Os maiores gastos com P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) foram para os produtos Repelente e o Selante, ao longo da evolução das rodadas os investimentos foram aumentados conforme necessidade, buscando a obtenção do Selo Verde e da nova Tecnologia. O Selo Verde era um diferencial para aumentar a participação no mercado e valor das ações e a nova Tecnologia era para fabricação do produto selante a partir do mês de março.

#### 2.4.1 – POLÍTICA DE PREÇOS

Dadas as faixas de preço factíveis para os três produtos, a empresa tomou algumas decisões para manter ou aumentar o posicionamento do mercado, considerando a variável preço que é muito importante para a escolha do consumidor.

1. **Shampoo:** estratégia de redução do preço nos primeiros meses em 4,6% para aumentar o share de mercado e redução dos estoques que estavam elevados; A partir do 5º mês a estratégia foi de aumentar em 5% voltando ao patamar de preço inicial.

2. **Repelente:** nos primeiros meses tivemos uma estratégia de redução de 1,5%. Com a obtenção do selo verde e valorização da nossa empresa voltamos o preço ao patamar inicial. A partir do mês 5 a estratégia foi aumentar no máximo em 1% para compensar os investimentos.

3. **Selante:** nas primeiras rodadas reduzimos o preço para conseguir obter a nova tecnologia. A partir do 5º mês voltamos o preço ao patamar inicial.

**Figura 4 - Comparativo mensal de preço por produto e Mkt Share**

		Shampoo		Repelente		Selante	
		Preço (R\$)	Mkt Share (%)	Preço (R\$)	Mkt Share (%)	Preço (R\$)	Mkt Share (%)
<b>Inicial</b>	<b>Mês</b>	<b>450,0</b>	<b>10,0</b>	<b>1.300,0</b>	<b>10,0</b>	<b>2.000,0</b>	<b>10,0</b>
1ª rodada	Jan	400,0	10,4	1.280,0	11,4	1.980,0	10,7
2ª rodada	Fev	400,0	8,5	1.280,0	10,4	1.980,0	11,0
3ª rodada	Mar	430,0	6,9	1.280,0	12,2	1.980,0	11,3
4ª rodada	Abr	430,0	7,5	1.300,0	11,3	1.985,0	10,2
5ª rodada	Mai	450,0	7,6	1.300,0	7,8	2.100,0	6,8
6ª rodada	Jun	450,0	9,5	1.400,0	10,4	2.100,0	11,5
7ª rodada	Jul	480,0	10,0	1.400,0	10,3	2.100,0	10,2
8ª rodada	Ago	550,0	7,6	1.800,0	8,5	2.100,0	11,6
9ª rodada	Set	450,0	13,4	1.500,0	11,6	2.100,0	11,9
10ª rodada	Out	500,0	10,6	1.700,0	10,9	2.400,0	7,2
11ª rodada	Nov	480,0	11,2	1.700,0	11,4	2.400,0	10,5
12ª rodada	Dez	450,0	11,0	1.650,0	10,9	2.400,0	10,8

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

#### 2.4.2 – POLÍTICA DE ESTOQUES

A política de Estoques é produzir conforme a demanda, mantendo o mínimo de estoques devido o custo de armazenagem sempre avaliando a sazonalidade da demanda. A capacidade inicial da fábrica é de 900 Unidades Fabris.

#### 2.4.3 – POLÍTICA DE RECURSOS HUMANOS

No que se refere à contratação de empregados para a empresa, ela inicia com 300 funcionários, produtivos e administrativos. É obrigatório seguir os limites de capacidade de instalação recomendados.

### **2.4.3.1 - CONTRATAÇÃO**

Todos os funcionários no momento da contratação já iniciam com 100% da sua capacidade produtiva, o nível de eficiência já no início é o mesmo dos funcionários antigos, isso facilita que não há tempo de queda da produtividade devido os novos contratados. O limite máximo para contratação é de 10% da capacidade atual e no mesmo mês da contratação já iniciam na produção. Pretendemos manter os 300 funcionários ao longo das rodadas, utilizando a capacidade máxima de produção, não tendo mão de obra ociosa, mas, sempre de acordo com a demanda.

### **2.4.3.2 - DEMISSÃO**

A demissão pode ser realizada ao final de cada período e não há implicações legais de contratar em um mês e dispensar no mês seguinte. O importante é a empresa avaliar se há necessidade de contratação para evitar um aumento desnecessário do quadro da empresa e depois ter que reduzir.

### **2.4.3.3 – SALÁRIO E PARTICIPAÇÃO NOS LUCROS**

Corrigiremos os salários atuais pela variação da inflação acumulada e passaremos a distribuir os lucros do período no limite de (1% dos lucros) nos primeiros meses. A partir de abril dependendo da situação da empresa, será avaliado o teto mínimo solicitado pelo sindicato e fazer os reajustes necessários.

### **2.4.4 – POLÍTICA DE CAPACIDADE INSTALADA**

A empresa decidiu por manter a capacidade atual (900 Unidades Fabris) durante as primeiras rodadas, mas, de acordo com as rodadas quando houver necessidade de expansão ou terceirização será considerado essa possibilidade.

## **2.4.5 – POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS**

A nossa política será distribuir trimestralmente os lucros do período, assim auxiliando para a valorização das ações. Nos fixaremos no limitador máximo de 25%, sendo que cada período será avaliado o resultado.

## **2.5 – ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DA EMPRESA**

De acordo com Maximiano (2010, p. 6), “uma organização é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos). Em uma organização, cada pessoa, bem como cada grupo de pessoas realiza tarefas específicas que contribuem para a realização dos objetivos”. A partir da importância descrita acima pelo autor, a empresa foi dividida em 6 principais diretorias (CEO, Financeira, Comercial, Produção, Marketing, Recursos Humanos), a estrutura foi pensada de tal forma que cada colaborador da equipe, conseguisse utilizando suas habilidades profissionais contribuir de forma eficiente para a gestão da empresa, auxiliando a tomada de decisão assertiva em cada rodada.

### **2.5.1 – DIRETORIA FINANCEIRA**

Conforme Maximiano (2010, p.9), a área de finanças cuida do dinheiro da organização e tem como objetivo a proteção e a utilização eficaz dos recursos financeiros da organização ao mesmo tempo em que mantém a liquidez para fazer frente aos seus compromissos. Finanças abrange decisões como: escolhas de fontes de recursos quando necessário, a destinação dos resultados, controle dos recursos e suas avaliações.

[...] a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de liquidez. (ARCHER; D'AMBROSIO, 1969, p.367).

### **2.5.2 – DIRETORIA MARKETING**

Para Maximiano (2010, p.9), o objetivo da área de Marketing é manter a ligação entre a organização e seus clientes, sejam lucrativas ou não. A função de marketing é muito ampla pois, abrange atividades como: pesquisa das necessidades e tendências de mercado, desenvolvimento de novos produtos, distribuição e gestão dos pontos de venda, estratégias de preço, comunicação de promoção e vendas.

Na empresa TKL ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS, a área de Marketing era responsável por analisar o histórico da demanda dos produtos e a sua tendência de realização para os próximos períodos, através dos relatórios e pesquisa de mercado auxiliar na formação da quantidade a ser produzida pela fábrica. Essa área também auxiliava na formação do preço em conjunto com a área Comercial.

### **2.5.3 – DIRETORIA DE RH**

Segundo Maximiano (2010, p.10), “a função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivo encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa se desliga”. No jogo o Diretor de RH mantinha a responsabilidade de avaliar o quadro de funcionários sugerindo cortes ou contratações, assim como avaliar os ajustes salariais solicitados pelo Sindicato. Todas as políticas salariais eram aprovadas pelo diretor, assim como das suas revisões conforme andamento do jogo.

### **2.5.4 – DIRETORIA DE PRODUÇÃO**

Segundo Mark; Nicholas e Richard (2001, p. 25), a administração da Produção pode ser definida a partir de uma perspectiva corporativa, onde é o gerenciamento dos recursos diretos que são necessários para obtenção dos produtos e serviços de uma organização. A estratégia de produção específica como a empresa irá empregar suas capacidades de produção para apoiar sua estratégia corporativa.

Durante todo o desenvolvimento do jogo, ou seja, a cada rodada o diretor de Produção, revisava a capacidade fabril e se era necessária sua expansão ou não, também avaliava a necessidade de terceirização quando a produção não tinha capacidade suficiente para atender as demandas do mercado.

### **2.5.5 – DIRETORIA COMERCIAL**

Segundo Las Casas (2010, p.15), “a atividade de vendas exerce papel de extrema importância para o faturamento das empresas. Note-se que a venda não é uma atividade isolada; ela depende de uma estratégia de marketing bem elaborada, que inclui produtos, preços, sistemas de distribuição e outras atividades promocionais. Portanto, qualquer estudo de vendas exige compreensão das demais atividades mercadológicas e de seus relacionamentos”.

Dessa forma, a nossa empresa para qualquer tomada de decisão sempre envolvia todas as áreas, nenhuma decisão tomada foi arbitrária, todas as decisões em cada rodada forma colegiadas com todos os participantes, o que facilitou o posicionamento da empresa no mercado.

### **2.6 – TOMADAS DE DECISÃO**

O jogo possui 12 rodadas e a cada rodada é necessário o envio de uma folha de tomada de decisão para o facilitador do jogo processar e pontuar cada empresa no simulador. Antes do início oficial do jogo, a primeira rodada foi apenas uma simulação onde pudemos ter o primeiro contato com o Simulador, tirarmos dúvidas, avaliar o tempo que teríamos para cada tomada de decisão. A partir do mês de Janeiro, o jogo iniciou e cada rodada representava 1 mês do ano. Para iniciar a tomada de decisão, era feito um estudo de demanda, analisado o fluxo de caixa, balanço e DRE. Somente após analisar como ficaria cada um dos indicadores financeiros, que a decisão é efetivamente enviada para o simulador.

### 2.6.1 - DECISÃO 1

A estratégia comercial adotada foi a de estipular um preço menor do que o inicialmente praticado para todos os produtos. Para o produto shampoo, a redução foi para reduzir os estoques, para aumentar a venda do produto shampoo decidimos por aumentar os investimentos com propagandas pois, esse é um produto que tem influência direta com esse tipo de veiculação. Para os produtos Repelente e Selante, a estratégia foi de aumentar o investimento com promoção e propaganda, mas, o foco foi de investir em P&D para conseguir o Selo Verde e a nova tecnologia para produção do selante.

Todos os meses é liberado no portal as notícias que podem impactar a performance da empresa, no primeiro mês a notícia foi relacionado ao incomodo dos trabalhadores com seus salários, esse desconforto foi sinalizado pelo Sindicato que os salários praticados estavam abaixo do que é pedido pela categoria e deveriam ser reajustados e chama a atenção para eventuais greves.

#### Figura 5 - Quadro de notícias - Mês 1

**NOTÍCIAS**  
fechar Notícias

**» Trabalhadores inconformados com seus salários**

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

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>



## Figura 6 - Folha de decisão mês 1

### Objetivos Estratégicos

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

### Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	400	25.000,00	0	1.500
Repelente	1.280,00	50.000,00	135.000,00	660
Selante	1.980,00	20.000,00	130.000,00	230

### Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
300	800	1	900
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0	650.000,00	0	60.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Não		

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

No primeiro mês, todas as equipes precisaram definir os pesos para cada um dos objetivos que as empresas seriam avaliadas. Decidimos colocar pesos maiores em “Lucro Líquido do Exercício Acumulado” e “Capital Circulante Líquido”, para os itens “Valor da Ação no Mercado” e “Receita de Vendas” deixamos uma pontuação menor. Mantivemos o mesmo número de trabalhadores e a mesma capacidade fabril. Como nosso foco será em investir em Inovação e Tecnologia não sinalizamos a compra da Tecnologia, pois, quanto mais é investido em P&D melhor são as chances de adquirir a nova tecnologia sem ter que comprar.

Baseado na demanda histórica de vendas, decidimos por produzir um número maior de Shampoo e Repelente e uma quantidade menor de Selante.

**Figura 7 - Resultado de estoques mês 1**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	112.690,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	442.500,00	(+) Produzidos:	591.360,00	(+) Produzidos:	224.250,00
(-) Vendidos:	470.230,00	(-) Vendidos:	591.360,00	(-) Vendidos:	224.250,00
Estoque Final:	84.960,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	<b>Estoque Inicial</b>	<b>Volume Produzido</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Vendas Perdidas</b>	<b>Estoque Final</b>
Shampoo	382	1.500	1.594	0	288
Repelente	0	660	660	0	0
Selante	0	230	230	1	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Iniciamos o jogo com um saldo de Estoques de Shampoo, decidimos por produzir uma quantidade alta do produto e acabamos permanecendo com um estoque final de 382 unidades, para o produto Repelente e Selante não havia estoque inicial e tudo que produzimos foi vendido e finalizamos sem estoque novamente.

**Figura 8 - Fluxo de Caixa – Mês 1 (Previsto vs Real)**

AMBIENTAL	Mês 1			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>214.312,50</b>	<b>214.312,50</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		800.000,00	800.000,00	0%
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.014.312,50</b>	<b>1.014.312,50</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>1.900.200,00</b>	<b>1.957.300,00</b>	<b>-3%</b>
(+) Receita de Vendas:		1.900.200,00	1.937.800,00	-2%
(+) Receita Financeira:			19.500,00	
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>1.789.028,94</b>	<b>1.793.811,30</b>	<b>0%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.258.110,00	1.258.110,00	0%
(-) Promoção e Propaganda:		95.000,00	95.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:		265.000,00	265.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:		60.000,00	60.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		840,00	840,00	0%
(-) Aluguel de Máquinas:		0,00	0,00	
(-) Estocagem:		24.830,00	18.720,00	25%
(-) Reinvestimento em Máquinas:		36.000,00	36.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:		0,00	0,00	
(-) Multas e Remediações:		0,00	0,00	
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		48.126,00	58.770,00	-22%
(-) Participação nos Lucros:		1.122,94	1.371,30	-22%
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:		0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.125.483,56</b>	<b>1.177.801,20</b>	<b>-5%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		650.000,00	650.000,00	0%
<b>SALDO FINAL</b>		<b>475.483,56</b>	<b>527.801,20</b>	<b>-11%</b>

**Fonte:** Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 9 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 1 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 1		
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL
(+) Receita de Vendas:	1.900.200,00	1.937.800,00	-2%
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.258.110,00	1.285.840,00	-2%
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>642.090,00</b>	<b>651.960,00</b>	<b>-2%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	95.000,00	95.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	265.000,00	265.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:	60.000,00	60.000,00	
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	840,00	840,00	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	
(-) Estocagem:	24.830,00	18.720,00	25%
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>160.420,00</b>	<b>176.400,00</b>	<b>-10%</b>
(+) Receita Financeira:	0,00	19.500,00	
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>160.420,00</b>	<b>195.900,00</b>	<b>-22%</b>
(-) Imposto de Renda:	48.126,00	58.770,00	-22%
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>112.294,00</b>	<b>137.130,00</b>	<b>-22%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>			
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
(+) Lucro Líquido do Exercício:	112.294,00	137.130,00	-22%
(-) Participação nos Lucros:	1.122,94	1.371,30	-22%
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>111.171,06</b>	<b>135.758,70</b>	<b>-22%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 10 - Ranking por empresa mês 1 (6º lugar)**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	21,03	1	4,02	4,02
Capital Circulante Líquido:	1.262.761,20	4	6,51	26,06
Receita de Vendas:	1.937.800,00	1	10,00	10,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	137.130,00	4	5,55	22,18
<b>Total de Pontos</b>				62,25
<b>Colocação no Período</b>				6º

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O ranking é baseado nos resultados de cada índice e de acordo com os pesos definidos no início do jogo, nessa rodada poderíamos ter ficado com uma classificação melhor pois, ficamos em primeiro lugar dos dez concorrentes no índice de “Receita de Vendas” e como deixamos o peso para esse indicador baixo (1) acabamos ganhando apenas 10 pontos, o que nos levou para a 6ª colocação.

**Figura 11 - Relatório Ambiental (Mês 1) – A primeira empresa a conquistar a nova tecnologia para selante**

Ambiental	
Selo Verde para Repelente:	Não
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	0,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	1

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O relatório ambiental demonstra que no primeiro mês devido os investimentos feitos em P&D conseguimos conquistar a nova Tecnologia para Selante e não recebemos nesse mês nenhuma fiscalização e nenhuma solicitação de remediação do terreno ou multas ambientais.

**Figura 12 - Indicadores Financeiros mês 1**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.262.761,20
Passivo Circulante:	0,00
Patrimonio Líquido:	5.762.761,20
EBITDA (ou LAJIDA):	212.400,00
EBIT (ou LAJIR):	176.400,00
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimonio Líquido:	78,09 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	78,09 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	33,64%
Margem Operacional:	9,10 %
Margem Líquida:	7,08 %
Giro do Ativo:	33,63 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	2,38 %
Rentabilidade dos Investimentos:	2,38 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### **2.6.1.1 - RESULTADO DECISÃO 1**

Considerando os dados apresentados nos relatórios do período, a estratégia adotada conseguiu atingir parcialmente nossos objetivos, para os produtos Selante e Repelente conseguimos vender todos os produtos produzidos, mas, ainda mantivemos o produto Shampoo em estoque. O fluxo de caixa foi 11% melhor que o projetado e o Lucro Líquido ficou 22% acima do que o projetado.

### **2.6.2 - DECISÃO 2**

A estratégia comercial adotada na segunda rodada, foi continuar mantendo o preço menor que o inicial estipulado para todos os produtos. Para o produto shampoo a estratégia é continuar tentando reduzir estoques. Para os produtos Repelente e Selante, a estratégia foi manter o investimento alto em promoção e propaganda, mesmo com a aquisição da nova Tecnologia pois, são produtos com alta margem e de relevância para pontuação. Ainda nessa rodada precisamos da conquista do Selo Verde, que não foi conquistado no mês 1. Os investimentos voltados para a área de SMS também são muito relevantes para a pontuação e ranking das empresas.

O portal de notícias do mês 2, trouxe informações dos custos dos dados financeiros a partir de agora, onde para conseguir qualquer relatório comparativo de mercado será necessário pagar a partir do mês 3, ou seja, devemos a partir do próximo mês prever esses custos na projeção do orçamento mensal, selecionar quais relatórios são cruciais para tomada de decisão e considerar como uma despesa fixa no Fluxo de caixa e DRE. Outra informação importante para as empresas é sobre uma fábrica concorrente que irá a leilão, quem fizer a maior oferta poderá comprar a nova fábrica e incorporar suas atividades, ou seja, conseguirá ganhar uma parcela maior de mercado e atender as demandas que estavam sendo perdidas. O lance mínimo será de R\$ 180.000,00 e o vencedor aumentará sua capacidade fabril em 180 (UFs) e aumentará seu quadro de funcionários em 60 pessoas.



**Figura 13 - Quadro de Notícias – Mês 2**

**NOTÍCIAS**  
fechar Notícias

» **Compra de Informações**

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

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

---

» **Fábrica vai a leilão em abril**

Os donos de uma pequena fábrica antiga que está paralisada há alguns meses resolveram colocar a empresa a venda. Isso significa que, tanto os equipamentos como toda a equipe que ainda não havia sido desligada da empresa, serão colocados a disposição de eventuais interessados na compra. Para valorizarem o que ainda lhes resta de patrimônio, os donos resolveram fazer um leilão. O lance mínimo é de R\$ 180.000,00. O vencedor do leilão levará 180 Unidades Fabris (UFs) e 60 trabalhadores. A empresa interessada terá de dar o lance em reais na Folha de Decisão do Mês 4 (abril). O pagamento é a vista e imediato, ou seja, o pagamento/desembolso será realizado neste mesmo mês de abril. Entretanto, a força de trabalho e as máquinas estarão disponíveis apenas no mês seguinte à compra, maio, para serem usadas pela empresa vencedora. Em caso de empate de lances, a empresa com maior Capital Circulante Líquido será declarada vencedora. Em caso de novo empate, será usado um sorteio para definir o vencedor.

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 14 - Folha de tomada de decisão 2**

**Decisões por Produtos**

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	400,00	27.000,00	0	1.000
Repelente	1.280,00	55.000,00	140.000,00	750
Selante	1.980,00	40.000,00	130.000,00	270

**Decisões Globais da Empresa**

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
300	812	1	900
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0	700.000,00	0	60.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Não		

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

No segundo mês, decidimos continuar mantendo o mesmo número de trabalhadores, porém já pensando na notícia do mês anterior reajustamos o salário em 1,5% e manter a mesma capacidade fabril. Como já adquirimos a nova tecnologia a ideia é continuar investindo em Inovação e Tecnologia (P&D) para conquistarmos o selo verde que a empresa ainda não adquiriu. Baseado na demanda histórica de vendas, mantivemos a produção de Shampoo a mais alta e aumentamos um pouco mais a produção de repelente e mantivemos o crescimento esperado para o produto Selante.

**Figura 15 - Resultado de Estoques mês 2**

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	84.960,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	296.500,00	(+) Produzidos:	675.712,50	(+) Produzidos:	265.275,00
(-) Vendidos:	381.460,00	(-) Vendidos:	558.589,00	(-) Vendidos:	243.660,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	117.123,50	Estoque Final:	21.615,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	288	1.000	1.288	194	0
Repelente	0	750	620	0	130
Selante	0	270	248	0	22

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O saldo de Estoques no final do período ainda ficou positivo para o Repelente e para o Selante, produzimos mais do que deveríamos para esses dois produtos, mas, mesmo assim acreditamos ser uma boa estratégia pois, acumulamos estoques para os períodos de alta demanda e que não teríamos capacidade produtiva.

Para o produto Shampoo resolvemos reduzir um pouco a produção comparado a demanda prevista e acabamos perdendo vendas no período, ficamos com 194 unidades de vendas perdidas.

**Figura 16 - Fluxo de Caixa – Mês 2 (Previsto vs Real)**

AMBIENTAL CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	Mês 2		
	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>527.801,20</b>	<b>527.801,20</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:	650.000,00	650.000,00	0%
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>	<b>1.177.801,20</b>	<b>1.177.801,20</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>1.894.600,00</b>	<b>1.820.840,00</b>	<b>4%</b>
(+) Receita de Vendas:	1.894.600,00	1.799.840,00	5%
(+) Receita Financeira:		21.000,00	
(+) Outras Receitas:		0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>1.796.179,62</b>	<b>1.799.435,10</b>	<b>0%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.238.988,00	1.237.487,50	0%
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	270.000,00	270.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:	60.000,00	60.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	761,25	761,25	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	
(-) Estocagem:	24.830,00	9.880,00	60%
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00	36.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	
(-) Multas e Remediações:	0,00	30.000,00	
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:	42.606,23	32.546,93	24%
(-) Participação nos Lucros:	994,15	759,43	24%
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:		0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>	<b>1.276.221,58</b>	<b>1.199.206,10</b>	<b>6%</b>
(+) Empréstimo:	0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:	0,00	0,00	
(-) Aplicação:	700.000,00	700.000,00	0%
<b>SALDO FINAL</b>	<b>576.221,58</b>	<b>499.206,10</b>	<b>13%</b>

**Fonte:** Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 17 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 2 (Previsto vs Real)**

<b>AMBIENTAL</b>		<b>Mês 2</b>	
<b>DRE - PREVISTO X REALIZADO</b>	<b>PREV</b>	<b>REAL</b>	<b>DIF</b>
(+) Receita de Vendas:	<b>1.894.600,00</b>	1.799.840,00	<b>5%</b>
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.238.988,00	1.183.709,00	<b>4%</b>
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>655.612,00</b>	<b>616.131,00</b>	<b>6%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:	270.000,00	270.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:	60.000,00	60.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	761,25	761,25	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	
(-) Estocagem:	24.830,00	9.880,00	<b>60%</b>
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	
(-) Multas e Remediações:	0,00	30.000,00	
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>142.020,75</b>	<b>87.489,75</b>	<b>38%</b>
(+) Receita Financeira:	0,00	21.000,00	
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>142.020,75</b>	<b>108.489,75</b>	<b>24%</b>
(-) Imposto de Renda:	42.606,23	32.546,93	<b>24%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>99.414,53</b>	<b>75.942,83</b>	<b>24%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>			
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>135.758,70</b>	<b>135.758,70</b>	<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	99.414,53	75.942,83	<b>24%</b>
(-) Participação nos Lucros:	994,15	759,43	<b>24%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00	0,00	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>234.179,08</b>	<b>210.942,10</b>	<b>10%</b>

**Fonte:** Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 18 - Ranking por empresa mês 2 (4º lugar)**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,09	1	4,64	4,64
Capital Circulante Líquido:	1.337.944,60	4	7,49	29,95
Receita de Vendas:	1.799.840,00	1	3,29	3,29
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	213.072,82	4	5,09	20,38
<b>Total de Pontos</b>				<b>58,27</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>4º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Devido os pesos definidos no início do jogo, conseguimos uma boa colocação subimos para 4º lugar pois, definimos que os pesos maiores seriam para Lucro Líquido e Capital Circulante Líquido, e esses dois indicadores foram os que ficamos melhor posicionados nessa rodada. Se continuarmos com esses dois indicadores fortemente posicionados conseguiremos elevar a nossa classificação.

**Figura 19 - Relatório Ambiental (Mês 2) – Precisaremos na próxima rodada remediar terreno pois, fomos fiscalizados**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Não
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Sim
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	30.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Na segunda rodada ainda não conseguimos a aquisição “Selo Verde para repelente” ainda continuamos com o foco nessa aquisição para a próxima rodada. Nesse mês tivemos fiscalização ambiental e teremos que remediar terreno na próxima rodada o que acarretará em uma despesa de R\$ 30.000,00 que devermos incorporar no próximo Fluxo de Caixa e na DRE, caso façamos a opção por não remediar terreno podemos novamente ser fiscalizados e sermos obrigados a pagar multa ambiental.

**Figura 20 - Índices Financeiros (Mês 2)**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.337.944,60
Passivo Circulante:	0,00
Patrimonio Líquido:	5.837.944,60
EBITDA (ou LAJIDA):	123.489,75
EBIT (ou LAJIR):	87.489,75
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimonio Líquido:	77,08 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	77,08 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	34,23%
Margem Operacional:	4,88 %
Margem Líquida:	4,22 %
Giro do Ativo:	30,83 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	1,30 %
Rentabilidade dos Investimentos:	1,30 %

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.2.1 - RESULTADO DECISÃO 2

Considerando os dados apresentados nos relatórios do período, a estratégia adotada conseguiu atingir os objetivos propostos, o estoque de Shampoo foi zerado e ainda perdemos vendas. Mas, para os produtos Selante e Repelente produzimos acima

da demanda esperada e acabamos ficando com Estoques para eles. O fluxo de caixa foi 13% pior que o projetado e o Lucro Líquido foi de 10% abaixo do esperado.

### **2.6.3 - DECISÃO 3**

A estratégia comercial adotada na terceira rodada, foi manter os investimentos voltados para a área de SMS para não ser autuado novamente por problemas com o meio ambiente, fazendo a remediação do terreno conforme foi indicado. A partir desse mês, optamos por comprar os relatórios que não serão mais disponibilizados gratuitamente (Relatórios de vendas, preços praticados, receita bruta, lucro líquido, valor de ação no mercado, vendas perdidas, marketing share).

O portal de notícias do mês 3, reafirmou a questão salarial dos funcionários, agora com foco no dissídio que ocorrerá no mês de maio solicitando que previamente as diretorias das empresas considere o pleito sindical, pois, certamente os aumentos serão concedidos pelos juízes. O sindicato solicita reajuste salarial mínimo para R\$ 1.500,00 e 20% de participação nos lucros da empresa. Contudo, essa solicitação ainda será julgada pela Justiça do Trabalho e é passível de não aceitação. Contudo, fica a critério das empresas já conceder o aumento ou aguardar a confirmação judicial.

Outra informação importante continua sendo para o Leilão de uma empresa que está paralisada que iniciou na rodada anterior, considerando as mesmas condições já sinalizadas.



**Figura 21 - Quadro de Notícias – Mês 3**

**NOTÍCIAS**  
fechar Notícias

**» Dissídio Coletivo**

O dissídio da categoria dos trabalhadores da indústria de acessórios automotivos já está marcado para o Mês 5 (maio). Orlando Pizzolato, Presidente do Sindicato, alega que devido à falta de sensibilidade das Diretorias anteriores o Sindicato teve de recorrer à Justiça do Trabalho. Entretanto, ele gostaria de se dirigir aos novos Diretores solicitando que antecipassem a implementação em suas empresas, já agora no Mês 4 (abril), dos aumentos que certamente serão concedidos pelos Juízes em maio. Ele gostaria de ver um maior engajamento das novas Diretorias nas necessidades dos seus trabalhadores. O pleito do Sindicato dos Trabalhadores é: salário de R\$ 1.500,00 e participação de 20% nos lucros da empresa.

---

**» Fábrica vai a leilão em abril**

Os donos de uma pequena fábrica antiga que está paralisada há alguns meses resolveram colocar a empresa a venda. Isso significa que, tanto os equipamentos como toda a equipe que ainda não havia sido desligada da empresa, serão colocados a disposição de eventuais interessados na compra. Para valorizarem o que ainda lhes resta de patrimônio, os donos resolveram fazer um leilão. O lance mínimo é de R\$ 180.000,00. O vencedor do leilão levará 180 Unidades Fabris (UFs) e 60 trabalhadores. A empresa interessada terá de dar o lance em reais na Folha de Decisão do Mês 4 (abril). O pagamento é a vista e imediato, ou seja, o pagamento/desembolso será realizado neste mesmo mês de abril. Entretanto, a força de trabalho e as máquinas estarão disponíveis apenas no mês seguinte à compra, maio, para serem usadas pela empresa vencedora. Em caso de empate de lances, a empresa com maior Capital Circulante Líquido será declarada vencedora. Em caso de novo empate, será usado um sorteio para definir o vencedor.

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 22 - Folha de tomada de decisão 3**

**Decisões por Produtos**

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	430,00	27.000,00	0	1.500
Repelente	1.280,00	55.000,00	140.000,00	805
Selante	1.980,00	40.000,00	130.000,00	300

**Decisões Globais da Empresa**

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
300	812	1	900
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0	700.000,00	0	60.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Não		

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Na terceira rodada, reajustamos os preços dos três produtos (shampoo, repelente e selante) e mantivemos a mesma equipe de trabalhadores e salário, ainda não oferecemos nenhum reajuste adicional, estamos aguardando a próxima rodada para avaliar qual o limite mínimo de aumento que somos obrigados a conceder aos trabalhadores. Baseado na demanda histórica de vendas, decidimos manter a produção de Shampoo a mais alta e aumentamos um pouco mais a produção de repelente e mantivemos o crescimento esperado para o produto Selante.

**Figura 23 - Resultado de Estoques mês 3**

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	117.123,50	Estoque Inicial:	21.615,00
(+) Produzidos:	444.750,00	(+) Produzidos:	725.264,75	(+) Produzidos:	294.750,00
(-) Vendidos:	444.750,00	(-) Vendidos:	842.388,25	(-) Vendidos:	316.365,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.500	1.500	514	0
Repelente	130	805	935	0	0
Selante	22	300	322	81	0

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 24 - Fluxo de Caixa – Mês 3 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 3			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>499.206,10</b>	<b>499.206,10</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.199.206,10</b>	<b>1.199.206,10</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>2.290.400,00</b>	<b>2.500.360,00</b>	<b>-9%</b>
(+) Receita de Vendas:		2.269.400,00	2.479.360,00	<b>-9%</b>
(+) Receita Financeira:		21.000,00	21.000,00	<b>0%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.138.151,49</b>	<b>2.161.922,24</b>	<b>-1%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.467.014,75	1.464.764,75	<b>0%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		270.000,00	270.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		60.000,00	60.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		26.080,43	26.080,43	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		22.110,00	22.110,00	<b>0%</b>
(-) Estocagem:		15.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		36.000,00	36.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		0,00	72.500,00	
(-) Multas e Remediações:		0,00	0,00	
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		65.908,45	86.449,90	<b>-31%</b>
(-) Participação nos Lucros:		1.537,86	2.017,16	<b>-31%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:		52.500,00	0,00	<b>100%</b>
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.351.454,61</b>	<b>1.537.643,86</b>	<b>-14%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>651.454,61</b>	<b>837.643,86</b>	<b>-29%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 25 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 3 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 3		
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL
(+) Receita de Vendas:	<b>2.269.400,00</b>	2.479.360,00	-9%
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.467.014,75	1.603.503,25	-9%
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>802.385,25</b>	<b>875.856,75</b>	<b>-9%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	270.000,00	270.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:	60.000,00	60.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	26.080,43	26.080,43	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	22.110,00	22.110,00	0%
(-) Estocagem:	15.000,00	0,00	100%
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	72.500,00	
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>251.194,82</b>	<b>267.166,33</b>	<b>-6%</b>
(+) Receita Financeira:	21.000,00	21.000,00	0%
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	52.500,00	0,00	100%
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>219.694,82</b>	<b>288.166,33</b>	<b>-31%</b>
(-) Imposto de Renda:	65.908,45	86.449,90	-31%
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>153.786,37</b>	<b>201.716,43</b>	<b>-31%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>			
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>210.942,10</b>	<b>210.942,10</b>	<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	153.786,37	201.716,43	-31%
(-) Participação nos Lucros:	1.537,86	2.017,16	-31%
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00	0,00	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>363.190,61</b>	<b>410.641,36</b>	<b>-13%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 26 - Ranking por empresa mês 3 (3º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	27,56	1	5,13	5,13
Capital Circulante Líquido:	1.537.643,86	4	7,75	30,99
Receita de Vendas:	2.479.360,00	1	5,17	5,17
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	414.789,25	4	4,64	18,57
<b>Total de Pontos</b>				<b>59,85</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>3º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Devido os pesos definidos no início do jogo, continuamos conseguindo uma boa colocação subimos para 3º lugar pois, definimos que os pesos maiores seriam para Lucro Líquido e Capital Circulante Líquido, e esses dois indicadores foram os que ficamos melhor posicionados nessa rodada. Se continuarmos com esses dois indicadores fortemente posicionados, conseguiremos elevar a nossa classificação.

Porém nessa rodada tivemos uma classificação excelente em “Receita de Vendas” e “Valor de ação no mercado” e consideramos para esses indicadores apenas peso 1 para cada. Se esses indicadores estivessem com pesos melhores possivelmente teríamos subido ainda mais a classificação.

**Figura 27 - Relatório Ambiental mês 3**

Ambiental	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	0,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Na terceira rodada conseguimos a aquisição “Selo Verde para repelente” isso nos faz ter uma ótima classificação de mercado, pois, agora possuímos a nova tecnologia e também o selo verde. Como nossos investimentos em Meio Ambiente continuam na média, não tivemos esse mês fiscalização e também continuamos sem ter nenhuma multa ambiental.

**Figura 28 - Indicadores Financeiros mês 3**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.537.643,86
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	6.037.643,86
EBITDA (ou LAJIDA):	303.166,32
EBIT (ou LAJIR):	267.166,32
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	74,53 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	74,53 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	35,33%
Margem Operacional:	10,78 %
Margem Líquida:	8,14 %
Giro do Ativo:	41,07 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	3,34 %
Rentabilidade dos Investimentos:	3,34 %

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.3.1 - RESULTADO DECISÃO 3

Considerando os dados apresentados nos relatórios do período, a estratégia adotada conseguiu atingir os objetivos propostos, todos os estoques zeraram

(Shampoo, Selante e Repelente) e ainda perdemos vendas. Mas, conseguimos elevar o ranking para o 3º lugar, através das estratégias tomadas. O fluxo de caixa foi 29% melhor que o projetado e o Lucro Líquido foi de 13% maior que o esperado.

#### 2.6.4 - DECISÃO 4

A estratégia comercial adotada na quarta rodada, foi manter os investimentos voltados e aumentar um pouco o preço do produto Repelente que tem uma margem alta. Mantivemos a compra de todos os relatórios que passamos a comprar no mês 3.

O portal de notícias do mês 4, comunica que no próximo mês os pesos dos indicadores de performance deverão ser reajustados caso, tenha sido identificado oportunidades de melhorias na forma como estava sendo mensurado. O sindicato novamente avisa que está apoiando greves caso os trabalhadores desejem iniciar e permanece com a solicitação de aumentos sinalizados no mês 3.

O resultado do Leilão iniciado no mês 2, chegou ao fim e a empresa que conseguiu comprar a indústria pagou por ela o valor de R\$ 700.000,00, enquanto nossa oferta não passou de R\$ 240.000,00.

#### Figura 29 - Quadro de Notícias – Mês 4

**NOTÍCIAS**  
fechar Notícias

» **Avisos da Coordenação/Árbitro**

Na Folha de Decisões do Mês 5 (maio) serão solicitados os pesos dos objetivos (Valor da Ação; Capital Circulante Líquido; Receita de Vendas; Lucro Total) que serão usados na avaliação da performance da empresa em todos os meses do segundo quadrimestre.

---

» **Sindicato se reúne e apoia greve seletiva**

O dissídio da categoria dos trabalhadores da Indústria de acessórios automotivos do Ambiental está marcado para o Mês 5 (maio). O Presidente do Sindicato afirma que há uma forte adesão dos trabalhadores para a greve. O sindicato fez uma votação com seus associados, que apoiaram fazer o que chamam de uma "greve seletiva". Isto é, "a empresa que já estiver concedendo o que o Sindicato está pleiteando, não será afetada", segundo declaração de Orlando Pizzolato.

Ele recorda o pleito: salário de R\$ 1.500,00 e participação de 20% nos lucros da empresa e lembra aos empresários o esforço e a importância dos trabalhadores, que merecem estes ajustes devido às perdas dos últimos anos.

---

» **Avisos da Coordenação/Árbitro**

O resultado do leilão da fábrica pode ser visto na aba Outras Informações.

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>



### Figura 30 - Folha de tomada de decisão 4

Decisão enviada em 14/01/2017 16:29por KELLY JAQUELINE GONÇALVES MAYEWSKI.

Decisões por Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	430,00	27.000,00	0,00	1.400
Repelente	1.300,00	55.000,00	140.000,00	850
Selante	1.985,00	40.000,00	130.000,00	300

Decisões Globais da Empresa			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
300	850,00	1,00	900
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0,00	500.000,00	0,00	60.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Não		

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Na quarta rodada, reajustamos apenas o preço do repelente e mantivemos a mesma equipe de trabalhadores, o salário reajustamos para o teto de R\$ 850,00, abaixo do esperado pelo sindicato, pois, decidimos aguardar a decisão da Justiça do Trabalho e somente após a deliberação final, conceder os aumentos solicitados. Reduzimos a quantidade do shampoo e mantivemos a mesma produção dos demais produtos

**Figura 31 - Resultado de Estoques mês 4**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	421.680,00	(+) Produzidos:	778.991,00	(+) Produzidos:	301.800,00
(-) Vendidos:	421.680,00	(-) Vendidos:	778.991,00	(-) Vendidos:	301.800,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	<b>Estoque Inicial</b>	<b>Volume Produzido</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Vendas Perdidas</b>	<b>Estoque Final</b>
Shampoo	0	1.400	1.400	567	0
Repelente	0	850	850	113	0
Selante	0	300	300	113	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Com a estratégia adotada na quarta rodada, conseguimos zerar o estoque, tudo que foi produzido foi vendido e acabamos perdendo vendas de todos os produtos, ou seja, se tivéssemos produzidos uma quantidade superar a expectativa da demanda teríamos vendido e alavancado nossos indicadores.

**Figura 32 - Fluxo de Caixa – Mês 4 (Previsto vs Real)**

AMBIENTAL	Mês 4			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>837.643,86</b>	<b>837.643,86</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.537.643,86</b>	<b>1.537.643,86</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>2.323.500,00</b>	<b>2.317.500,00</b>	<b>0%</b>
(+) Receita de Vendas:		2.302.500,00	2.302.500,00	<b>0%</b>
(+) Receita Financeira:		21.000,00	15.000,00	<b>29%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.329.637,38</b>	<b>2.178.254,04</b>	<b>6%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.520.540,50	1.502.471,00	<b>1%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		210.000,00	270.000,00	<b>-29%</b>
(-) Gastos em SMS:		60.000,00	60.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		28.846,88	28.846,88	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		24.750,00	24.750,00	<b>0%</b>
(-) Estocagem:		15.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		36.000,00	36.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		0,00	0,00	
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		0,00	60.279,64	
(-) Participação nos Lucros:		0,00	1.406,52	
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:		240.000,00	0,00	<b>100%</b>
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.531.506,48</b>	<b>1.676.889,82</b>	<b>-9%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		500.000,00	500.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>1.031.506,48</b>	<b>1.176.889,82</b>	<b>-14%</b>

**Fonte:** Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 33 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 4 (Previsto vs Real)

DRE - PREVISTO X REALIZADO	Mês 4		
	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>2.302.500,00</b>	2.302.500,00	0%
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.520.540,50	1.502.471,00	1%
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>781.959,50</b>	<b>800.029,00</b>	<b>-2%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	210.000,00	270.000,00	-29%
(-) Gastos em SMS:	60.000,00	60.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	28.846,88	28.846,88	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	24.750,00	24.750,00	0%
(-) Estocagem:	15.000,00	0,00	100%
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00	0%
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>212.862,62</b>	<b>185.932,13</b>	<b>13%</b>
(+) Receita Financeira:	21.000,00	15.000,00	29%
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	240.000,00	0,00	100%
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>-6.137,38</b>	<b>200.932,13</b>	
(-) Imposto de Renda:	0,00	60.279,64	
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>-6.137,38</b>	<b>140.652,49</b>	
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>			
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>410.641,36</b>	<b>410.641,36</b>	<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	-6.137,38	140.652,49	
(-) Participação nos Lucros:		1.406,52	
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>404.503,98</b>	<b>549.887,32</b>	<b>-36%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 34 - Ranking por empresa mês 4 (4º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	28,67	1	4,49	4,49
Capital Circulante Líquido:	1.676.889,82	4	8,74	34,94
Receita de Vendas:	2.302.500,00	1	3,54	3,54
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	555.441,74	4	3,59	14,38
<b>Total de Pontos</b>				<b>57,35</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>4º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Mesmo não alterando ainda os pesos dos indicadores, novamente no mês 4 conseguimos ter uma boa classificação pelos nossos dois principais indicadores ter continuado com uma boa performance (Lucro Líquido e Capital Circulante Líquido). Nossa classificação também foi puxada pelo índice de “Valor da Ação de mercado” que tivemos uma boa pontuação.

**Figura 35 - Relatório Ambiental mês 4**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	0,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	1

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Na quarta rodada permanecemos com um ótimo posicionamento referente a contaminação do Terreno, o grau 1 significa que estamos investindo o suficiente para nos mantermos seguro em relação a poluição ambiental. Dessa forma, não gerou nenhuma multa ou remediação do Terreno.

**Figura 36 - Indicadores Financeiros mês 4**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.676.889,82
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	6.176.889,82
EBITDA (ou LAJIDA):	221.932,12
EBIT (ou LAJIR):	185.932,12
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	72,85 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	72,85 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	34,75%
Margem Operacional:	8,08 %
Margem Líquida:	6,11 %
Giro do Ativo:	37,28 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	2,28 %
Rentabilidade dos Investimentos:	2,28 %

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

#### 2.6.4.1 - RESULTADO DECISÃO 4

Considerando os dados apresentados nos relatórios do período, a estratégia adotada conseguiu atingir os objetivos propostos, todos os estoques zeraram

(Shampoo, Selante e Repelente) e ainda perdemos vendas. Mas, caímos no ranking para o 4º lugar. O fluxo de caixa foi 14% melhor que o projetado e o Lucro Líquido foi de 36% maior que o esperado.

### 2.6.5 - DECISÃO 5

A estratégia comercial adotada na quinta rodada, não foi assertiva e nos fez perder colocação no mercado. Prevendo as próximas demandas, decidimos reinvestir na fábrica aumentando as unidades fabris de 900UF para 1.000UF nos últimos segundos da rodada e não consideramos no fluxo de caixa e na DRE os custos que teríamos com esse aumento de R\$ 5.000,00 cada unidade fabril, ou seja, teríamos um custo adicional de R\$ 500.000,00 que não projetamos. Por ter um custo adicional não previsto e ter estimado que faria uma aplicação de R\$ 1.000.000, acabamos ficando com caixa zerado, isso fez que entrássemos no crédito rotativo por ter se comprometido com aplicação de R\$ 1.000.000 e ter gerado de caixa apenas R\$ 817.291,38. Dessa forma, o banco pegou recurso do crédito rotativo para colocar na aplicação. Os juros devidos, serão pagos no próximo período, isso fez que o índice de liquidez caísse e a classificação fosse para penúltima equipe (9º lugar).

O portal de notícias desse mês, trouxe a conclusão do Tribunal de Justiça sobre os reajustes salariais solicitados pelos Sindicatos e determinou que a partir desse mês a greve estaria proibida. Contudo, houve 74 horas por trabalhador de greve no mês, paralisando a fábrica por aproximadamente 22 mil horas.

### Figura 37 - Quadro de Notícias – Mês 5

<p><b>NOTÍCIAS</b> fechar Notícias</p>	<p>» <b>Resultado do dissídio é divulgado</b></p> <p>O Desembargador do Tribunal Regional do Trabalho comunicou o resultado do dissídio coletivo. A partir do Mês 6 (junho), inclusive, os trabalhadores das Indústrias de acessórios automotivos do Ambiental têm de receber, no mínimo, salários mensais de R\$ 910,00. Quanto à participação nos lucros, os Juízes deixaram para que cada indústria decida o que é mais adequado para os seus trabalhadores. A partir de agora, as empresas tem de respeitar, nas suas decisões, estes valores mínimos. Por outro lado, os empregados que fizerem greve serão penalizados, ou seja, a greve está proibida.</p>
--	---

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>



## Figura 38 - Folha de tomada de decisão 5

Decisão enviada em 14/01/2017 17:29por KELLY JAQUELINE GONÇALVES MAYEWSKI.

Objetivos Estratégicos				
Objetivo	Peso			
Valor da Ação no Mercado (\$)	2			
Capital Circulante Líquido	4			
Receita de Vendas	2			
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	2			
Decisões por Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	450,00	27.000,00	0,00	1.650
Repelente	1.300,00	55.000,00	80.000,00	790
Selante	2.100,00	40.000,00	130.000,00	300
Decisões Globais da Empresa				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
300	850,00	2,00	1.000	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
0,00	1.000.000,00	47.669,51	60.000,00	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
Sim	Não			

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

No quinto mês, precisamos novamente definir quais seriam os pesos para cada indicador estratégico, poderíamos optar em permanecer com a pontuação indicada no primeiro mês ou alterá-la de acordo com as alavancas de cada indicador. Nossa empresa optou por atualizar todos os pesos, deixando o maior peso para o Capital Circulante Líquido e os demais mantivemos o mesmo peso para cada um. Fizemos um reajuste de preço em todos os produtos, para aumentar a competitividade e decidimos por continuar mantendo o mesmo número de trabalhadores.

**Figura 39 - Resultado de Estoques mês 5**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	267.164,39	(+) Produzidos:	388.579,04	(+) Produzidos:	161.966,00
(-) Vendidos:	267.164,39	(-) Vendidos:	388.579,04	(-) Vendidos:	161.966,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	887	887	706	0
Repelente	0	424	424	372	0
Selante	0	161	161	188	0

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Pelo terceiro mês, continuamos perdendo vendas, ou seja, estamos produzindo uma quantidade menor que a demanda está demonstrando. Contudo, estamos trabalhando com a capacidade máxima da mão de obra e da fábrica. Nossa opção foi continuar fabricando o máximo não deixando mão de obra ociosa. Mas, mesmo assim continuamos não conseguindo entregar toda a demanda solicitada. Para o próximo mês precisaremos rever as quantidades por produto ou até mesmo aumentar preço para gerar uma demanda menor que a prevista.

Figura 40 - Fluxo de Caixa – Mês 5 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 5			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>1.176.889,82</b>	<b>1.176.889,82</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		500.000,00	500.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.676.889,82</b>	<b>1.676.889,82</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>2.414.500,00</b>	<b>1.318.450,00</b>	<b>45%</b>
(+) Receita de Vendas:		2.399.500,00	1.288.450,00	<b>46%</b>
(+) Receita Financeira:		15.000,00	30.000,00	<b>-100%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.311.305,02</b>	<b>2.178.048,44</b>	<b>6%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.541.018,40	817.709,43	<b>47%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		60.000,00	60.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	30.000,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	235.875,00	
(-) Custo com Hora Extra:		30.504,38	16.294,50	<b>47%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		25.080,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Estocagem:		15.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		72.000,00	536.000,00	<b>-644%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		30.000,00	30.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		81.719,17	0,00	<b>100%</b>
(-) Participação nos Lucros:		3.813,56	0,00	<b>100%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		47.669,51	47.669,51	<b>0%</b>
(-) Outras Despesas:		0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.780.084,80</b>	<b>817.291,38</b>	<b>54%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	182.708,62	
(-) Aplicação:		1.000.000,00	1.000.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>780.084,80</b>	<b>0,00</b>	<b>100%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 41 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 5 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 5			
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>2.399.500,00</b>	1.288.450,00		<b>46%</b>
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.541.018,40	817.709,43		<b>47%</b>
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>858.481,60</b>	<b>470.740,57</b>		<b>45%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00		<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:	210.000,00	210.000,00		<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:	60.000,00	60.000,00		<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:	0,00	30.000,00		
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	235.875,00		
(-) Custo com Hora Extra:	30.504,38	16.294,50		<b>47%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:	25.080,00	0,00		<b>100%</b>
(-) Estocagem:	15.000,00	0,00		<b>100%</b>
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00		<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00		<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:	30.000,00	30.000,00		<b>0%</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>257.397,22</b>	<b>-341.928,93</b>		<b>233%</b>
(+) Receita Financeira:	15.000,00	30.000,00		<b>-100%</b>
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00		
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00		
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00		
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>272.397,22</b>	<b>-311.928,93</b>		<b>215%</b>
(-) Imposto de Renda:	81.719,17	0,00		<b>100%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>190.678,05</b>	<b>-311.928,93</b>		<b>264%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>				
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>549.887,32</b>	<b>549.887,32</b>		<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	190.678,05	-311.928,93		<b>264%</b>
(-) Participação nos Lucros:	3.813,56	0,00		<b>100%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:	47.669,51	47.669,51		<b>0%</b>
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>689.082,30</b>	<b>190.288,88</b>		<b>72%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 42 - Ranking por empresa mês 5 (5º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	25,80	2	5,68	11,37
Capital Circulante Líquido:	817.291,38	4	6,73	26,92
Receita de Vendas:	1.288.450,00	2	1,00	2,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	243.512,81	2	2,52	5,05
<b>Total de Pontos</b>				<b>45,33</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>9º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Devido a estratégia adotada nessa rodada e os erros da rodada anterior, ainda estamos buscando voltar a boa classificação, por enquanto ficamos apenas no 9º lugar. A queda no posicionamento foi principalmente via redução no volume de vendas, impacto direto na Receita de Vendas e também no Capital Circulante Líquido.

Precisaremos rever nossas estratégias na próxima rodada para tentar reverter a situação da empresa perante o mercado.

**Figura 43 - Relatório Ambiental mês 5**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Sim
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	30.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nessa rodada, mesmo sem alterar o foco dos investimentos ambientais, a empresa sofreu fiscalização ambiental e terá que remediar o terreno que na próxima rodada acarretará em uma despesa de R\$ 30.000,00 que devermos incorporar no próximo Fluxo de Caixa e na DRE, caso façamos a opção por não remediar terreno podemos novamente ser fiscalizados e sermos obrigados a pagar multa ambiental.

**Figura 44 - Indicadores Financeiros mês 5**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.000.000,00
Passivo Circulante:	182.708,62
Patrimônio Líquido:	5.817.291,38
EBITDA (ou LAJIDA):	-305.928,93
EBIT (ou LAJIR):	-341.928,93
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	3,05%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	85,95 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	85,95 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	3,05%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	447,32%
Liquidez Corrente:	547,32%
Liquidez Seca:	447,32%
Liquidez Geral:	547,32%
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	36,54%
Margem Operacional:	-26,54 %
Margem Líquida:	-24,21 %
Giro do Ativo:	21,47 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	-5,36 %
Rentabilidade dos Investimentos:	-5,20 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.5.1 - RESULTADO DECISÃO 5

Considerando os dados apresentados nos relatórios do período, a estratégia adotada não foi assertiva e acabou por prejudicar a performance da empresa e o que

teremos mais 7 rodadas para tentar reverter a situação. O ranking foi para 9º lugar. O fluxo de caixa foi de -100% (caixa zerado) e o Lucro Líquido foi de -72% comparado ao mês anterior.

### 2.6.6 - DECISÃO 6

Na jogada anterior, a empresa não havia tido uma estratégia que foi favorável para continuar subindo no ranking, acabamos por cair no posicionamento e agora na sexta rodada a estratégia é começar a voltar o posicionamento da empresa. Aumentando as vendas, conseqüentemente o lucro líquido, para tentar novamente elevar o nível das ações. Para tentarmos aumentar o caixa, nessa rodada a estratégia será de elevar um pouco os preços que não estavam sofrendo reajustes agressivos. Assim, se conseguirmos atender a demanda esperada poderemos reverter a situação.

O portal de notícias do mês 6, informa sobre reajustes que as matérias primas sofrerão devido a desvalorização do real frente ao dólar. Também traz a notícia da seca que está acontecendo e que devido ela iniciará nesse mês racionamento de energia, o que faz que a produção reduza sua capacidade produtiva, isso possivelmente acarretará em não conseguirmos atender as demandas para o período.

### Figura 45 - Quadro de Notícias – Mês 6

<p><b>NOTÍCIAS</b> fechar Notícias</p>	<p><b>» Aumento de Insumos</b></p> <p>A desvalorização do Real com a valorização do Dolar está levando a um aumento nos custos dos insumos dos produtos do Ambiental. Em particular para o Selante, a crise internacional envolvendo a Rússia, os USA e a Europa, está complicando a produção dos seus insumos. Isto se reflete no preço dos insumos (matéria prima e outros) que, já neste Mês 7 (julho), sofrerão as seguintes alterações: Shampoo, de R\$ 195 para R\$ 225; Repelente, de R\$ 566 para R\$ 650; e Selante, de R\$ 475 para R\$ 570.</p> <hr/> <p><b>» Seca se agrava e racionamento de energia é iminente</b></p> <p>O Governo nega mas estuda a possibilidade da indústria racionar o consumo de energia para que não falte luz nos lares brasileiros. Infelizmente, São Pedro não nos ajudou nestes últimos meses e os nossos reservatórios d'água estão em níveis muito baixos. Está sendo cogitado um racionamento de 20% de energia para as Indústrias do Ambiental. Se isto se concretizar, as indústrias terão que limitar as suas produções a 80% de suas capacidades fabris. Vamos esperar por maiores definições do Governo.</p>
--	---

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>



**Figura 46 - Folha de tomada de decisão 6**

Decisões por Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	450,00	27.000,00	0,00	1.500
Repelente	1.400,00	55.000,00	80.000,00	760
Selante	2.100,00	40.000,00	130.000,00	385

Decisões Globais da Empresa			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
310	910,00	2,00	1.000
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0,00	500.000,00	0,00	80.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Não		

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Na sexta rodada, decidimos aumentar em 10 pessoas o número de trabalhadores, porém já pensando na decisão judicial reajustamos o salário para R\$ 910,00 e mantivemos a mesma capacidade fabril. Para evitar cair novamente na fiscalização ambiental decidimos por aumentar os gastos com SMS para R\$ 80.000,00, crescimento de R\$ 20.000,00 comparado ao mês anterior.

**Figura 47 - Resultado de Estoques mês 6**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	463.050,00	(+) Produzidos:	715.319,60	(+) Produzidos:	401.747,50
(-) Vendidos:	463.050,00	(-) Vendidos:	659.788,21	(-) Vendidos:	401.747,50
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	55.531,39	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.500	1.500	58	0
Repelente	0	760	701	0	59
Selante	0	385	385	0	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O saldo de Estoques no final do período ficou zerado para os produtos Shampoo e Selante e para o produto Repelente acabamos ficando com 59 unidades em estoque. Para o item shampoo vendemos tudo que tínhamos em estoque e ainda perdemos vendas de 58 unidades.

Figura 48 - Fluxo de Caixa – Mês 6 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 6			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
(+) Devolução de Aplicação:		1.000.000,00	1.000.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		182.708,62	182.708,62	<b>0%</b>
<b>NOVO SALDO</b>		<b>817.291,38</b>	<b>817.291,38</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>2.577.500,00</b>	<b>2.479.900,00</b>	<b>4%</b>
(+) Receita de Vendas:		2.547.500,00	2.464.900,00	<b>3%</b>
(+) Receita Financeira:		30.000,00	15.000,00	<b>50%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.343.787,68</b>	<b>2.275.481,54</b>	<b>3%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.644.267,85	1.580.117,10	<b>4%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		33.203,62	33.203,63	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		3.877,50	3.877,50	<b>0%</b>
(-) Estocagem:		20.000,00	3.835,00	<b>81%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		0,00	0,00	
(-) Despesa Financeira:		10.962,52	10.962,52	<b>0%</b>
(-) Imposto de Renda:		102.206,55	113.680,69	<b>-11%</b>
(-) Participação nos Lucros:		4.769,64	5.305,10	<b>-11%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:		0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.051.003,70</b>	<b>1.021.709,85</b>	<b>3%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		500.000,00	500.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>551.003,70</b>	<b>521.709,85</b>	<b>5%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 49 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 6 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL		Mês 6	
DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>2.547.500,00</b>	2.464.900,00	3%
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.644.267,85	1.524.585,71	7%
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>903.232,15</b>	<b>940.314,29</b>	<b>-4%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	210.000,00	210.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	33.203,62	33.203,63	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	3.877,50	3.877,50	0%
(-) Estocagem:	20.000,00	3.835,00	81%
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00	0%
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>321.651,03</b>	<b>374.898,17</b>	<b>-17%</b>
(+) Receita Financeira:	30.000,00	15.000,00	50%
(-) Despesa Financeira:	10.962,52	10.962,52	0%
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>340.688,51</b>	<b>378.935,65</b>	<b>-11%</b>
(-) Imposto de Renda:	102.206,55	113.680,69	-11%
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>238.481,96</b>	<b>265.254,95</b>	<b>-11%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>			
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>190.288,88</b>	<b>190.288,88</b>	<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	238.481,96	265.254,95	-11%
(-) Participação nos Lucros:	4.769,64	5.305,10	-11%
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00	0,00	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>424.001,20</b>	<b>450.238,74</b>	<b>-6%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 50 - Ranking por empresa mês 6 (6º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	27,15	2	5,53	11,05
Capital Circulante Líquido:	1.077.241,24	4	7,34	29,37
Receita de Vendas:	2.464.900,00	2	6,39	12,77
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	508.767,76	2	3,00	6,01
<b>Total de Pontos</b>				<b>59,20</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>6º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Conseguimos voltar a se posicionar na 6ª colocação no jogo, as estratégias de alteração do preço nos auxiliaram a aumentar as Receitas de Vendas e ficar melhor posicionado frente ao mercado.

Para a próxima rodada precisamos continuar buscando, estratégias de alavancar o Capital Circulante Líquido pois, na nossa estratégia esse é o indicador com maior pontuação.

**Figura 51 - Relatório Ambiental mês 6**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	0,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	1

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Conseguimos com os novos investimentos em SMS, voltar nos posicionar em nível de contaminação do terreno em 1 e não recebermos fiscalização na indústria. Dessa forma, remediamos o terreno nessa rodada e não precisaremos novamente contemplar no Fluxo de Caixa que teremos uma despesa de R\$ 30.000,00.

**Figura 52 - Indicadores Financeiros mês 6**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.077.241,24
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	6.077.241,24
EBITDA (ou LAJIDA):	414.898,16
EBIT (ou LAJIR):	374.898,16
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	82,27 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	82,27 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	38,15%
Margem Operacional:	15,21 %
Margem Líquida:	10,76 %
Giro do Ativo:	40,56 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	4,38 %
Rentabilidade dos Investimentos:	4,38 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.6.1 - RESULTADO DECISÃO 6

Considerando os dados apresentados nos relatórios do período, a estratégia adotada foi assertiva e conseguimos retomar a performance da empresa, não conseguimos retornar ao patamar de 4º lugar e sim ficamos no 6º. Mesmo com o aumento de preço, conseguimos vender todo o estoque de Shampoo e Selante e ainda perdemos vendas do Shampoo e acabamos ficando com estoque do produto Repelente. O fluxo de caixa foi positivo e +5% do previsto e um Lucro Líquido foi de +6% comparado ao projetado.

### 2.6.7 - DECISÃO 7

No mês 6 a empresa voltou a recuperar posição de mercado e as estratégias de preço, investimentos com propaganda, alteração do quadro de funcionários, auxiliaram a empresa voltar a seguir a estratégia principal, com foco nos produtos principais Repelente e Selante.

As notícias desse mês são referentes a continuação do Racionamento de Energia, onde será preciso continuar não utilizando a capacidade máxima da indústria e do aluguel de máquinas terceirizado, inclusive no mês de 8 (agosto).

### Figura 53 - Quadro de Notícias – Mês 7

<p><b>NOTÍCIAS</b> fechar Notícias</p>	<p>» <b>Racionamento de Energia</b></p> <p>O Governo resolveu implantar, finalmente, o racionamento de energia para as indústrias do Ambiental: 15%, a partir do Mês 8 (agosto), inclusive. Isto significa que as empresas não poderão utilizar mais do que 85% de sua capacidade fabril. O aluguel de 20% de máquinas de terceiros não está proibido mas também terá de se limitar aos 85%, devido ao racionamento. Por exemplo, se a empresa tem uma capacidade fabril de 900 UFs, ela poderá utilizar na fabricação apenas 765 UFs (isto é, 85% de 900, aproximadamente) e o aluguel de máquinas de terceiros ficará limitada a 153 UFs (20% de 765).</p>
--	--

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>



**Figura 54 - Folha de tomada de decisão 7**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	480,00	27.000,00	0,00	1.780
Repelente	1.400,00	55.000,00	80.000,00	800
Selante	2.100,00	40.000,00	130.000,00	425

<b>Decisões Globais da Empresa</b>			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
341	910,00	2,00	1.000
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0,00	600.000,00	81.012,70	80.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Não		

**Fonte:** <http://www.ioqosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nesse mês, decidimos aumentar o número de trabalhadores, considerando o aumento de vendas que os próximos meses preveem. A estratégia de gastos com SMS manteve a do mês anterior e as quantidades de vendas foram baseadas na demanda histórica de vendas, mantivemos a produção de Shampoo a mais alta e aumentamos um pouco mais a produção de repelente e mantivemos o crescimento esperado para o produto Selante.

**Figura 55 - Resultado de Estoques mês 7**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	55.531,39	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	602.886,00	(+) Produzidos:	820.168,00	(+) Produzidos:	483.862,50
(-) Vendidos:	602.886,00	(-) Vendidos:	875.699,39	(-) Vendidos:	483.862,50
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	<b>Estoque Inicial</b>	<b>Volume Produzido</b>	<b>Volume de Vendas</b>	<b>Vendas Perdidas</b>	<b>Estoque Final</b>
Shampoo	0	1.780	1.780	0	0
Repelente	59	800	859	70	0
Selante	0	425	425	46	0

Os saldos de Estoques nesse período ficaram zerados e ainda perdemos algumas vendas para os produtos Repelente e Selante. Aumentamos a equipe no limite máximo previsto e trabalhamos com a capacidade máxima fabril. Deveremos para não continuar perdendo vendas, ou aumentar o quadro de funcionários para o próximo mês e avaliar a necessidade de aumento das unidades fabris. Contudo, quando se compra uma nova unidade fabril somente no próximo mês que poderá contar com a equipe adicional.

Figura 56 - Fluxo de Caixa – Mês 7 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 7			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>521.709,85</b>	<b>521.709,85</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		500.000,00	500.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.021.709,85</b>	<b>1.021.709,85</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>2.881.900,00</b>	<b>2.967.500,00</b>	<b>-3%</b>
(+) Receita de Vendas:		2.866.900,00	2.949.500,00	<b>-3%</b>
(+) Receita Financeira:		15.000,00	18.000,00	<b>-20%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.645.342,91</b>	<b>2.723.374,75</b>	<b>-3%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.816.930,65	1.906.916,50	<b>-5%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		37.162,13	37.162,13	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		20.377,50	20.377,50	<b>0%</b>
(-) Estocagem:		20.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		0,00	30.000,00	
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		138.878,92	117.903,75	<b>15%</b>
(-) Participação nos Lucros:		6.481,02	5.502,17	<b>15%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		81.012,70	81.012,70	<b>0%</b>
(-) Outras Despesas:		0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.258.266,93</b>	<b>1.265.835,10</b>	<b>-1%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		600.000,00	600.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>658.266,93</b>	<b>665.835,10</b>	<b>-1%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 57 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 7 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL		Mês 7		
DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF	
(+) Receita de Vendas:	<b>2.866.900,00</b>	2.949.500,00	<b>-3%</b>	
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.816.930,65	1.962.447,89	<b>-8%</b>	
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>1.049.969,35</b>	<b>987.052,11</b>	<b>6%</b>	
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>	
(-) Inovação e Tecnologia:	210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>	
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>	
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00		
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00		
(-) Custo com Hora Extra:	37.162,13	37.162,13	<b>0%</b>	
(-) Aluguel de Máquinas:	20.377,50	20.377,50	<b>0%</b>	
(-) Estocagem:	20.000,00	0,00	<b>100%</b>	
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>	
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>	
(-) Multas e Remediações:	0,00	30.000,00		
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>447.929,72</b>	<b>375.012,49</b>	<b>16%</b>	
(+) Receita Financeira:	15.000,00	18.000,00	<b>-20%</b>	
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00		
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00		
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00		
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>462.929,72</b>	<b>393.012,49</b>	<b>15%</b>	
(-) Imposto de Renda:	138.878,92	117.903,75	<b>15%</b>	
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>324.050,80</b>	<b>275.108,74</b>	<b>15%</b>	
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>				
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>450.238,74</b>	<b>450.238,74</b>	<b>0%</b>	
(+) Lucro Líquido do Exercício:	324.050,80	275.108,74	<b>15%</b>	
(-) Participação nos Lucros:	6.481,02	5.502,17	<b>15%</b>	
(-) Dividendos Distribuídos:	81.012,70	81.012,70	<b>0%</b>	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>686.795,82</b>	<b>638.832,60</b>	<b>7%</b>	

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 58 - Ranking por empresa mês 7 (4º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	31,06	2	6,23	12,46
Capital Circulante Líquido:	1.265.835,10	4	7,37	29,46
Receita de Vendas:	2.949.500,00	2	3,86	7,72
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	783.876,50	2	4,02	8,04
<b>Total de Pontos</b>				<b>57,68</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>4º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Devido os pesos definidos no início do jogo, conseguimos uma boa colocação subimos para 4º lugar pois, nosso maior indicador continua em alta comparado ao mercado (Capital Circulante Líquido) e para o indicador “Valor da ação” também obtivemos uma ótima colocação, porem esse indicador tem um peso menor.

**Figura 59 - Relatório Ambiental (Mês 7)**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Sim
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	30.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nessa rodada novamente tivemos fiscalização ambiental e precisaremos remediar o terreno com a mesma despesa de R\$ 30.000,00 que devermos incorporar no próximo Fluxo de Caixa e na DRE. Precisaremos rever a estratégia de meio ambiente e avaliar se não deveríamos aumentar os investimentos em SMS na próxima rodada.

**Figura 60 - Indicadores Financeiros mês 7**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.265.835,10
Passivo Circulante:	0,00
Patrimonio Líquido:	6.265.835,10
EBITDA (ou LAJIDA):	415.012,48
EBIT (ou LAJIR):	375.012,48
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimonio Líquido:	79,80 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	79,80 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	33,47%
Margem Operacional:	12,71 %
Margem Líquida:	9,33 %
Giro do Ativo:	47,07 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	4,39 %
Rentabilidade dos Investimentos:	4,39 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.7.1 - RESULTADO DECISÃO 7

A estratégia do mês 7, foi assertiva considerando os principais indicadores, Fluxo de Caixa, Capital circulante, lucro líquido, valor das ações. No mês 7, a empresa conseguiu voltar ao ranking do 4º lugar

### 2.6.8 - DECISÃO 8

A estratégia do mês 8 foi relacionado a preço, para tentar alavancar o caixa tomamos a decisão de elevar o preço dos produtos pois, em todas as rodadas deixamos de vender por não ter estoque, como estamos em todos os meses trabalhando com a capacidade máxima da fábrica a estratégia é elevar os preços para ter menos procura e não ficarmos com vendas perdidas.

O portal de notícias do mês 8, trouxe a informação que na próxima rodada os pesos poderão ser reajustados novamente, de acordo com as necessidades de cada empresa. O Governo também informa que o racionamento de energia continuará no mês 9, o que fará que a empresa não possa trabalhar em sua capacidade máxima.

### Figura 61 - Quadro de Notícias – Mês 8

**NOTÍCIAS**  
fechar Notícias

» **Avisos da Coordenação/Árbitro**

Na Folha de Decisões do Mês 9 (setembro) serão solicitados os pesos dos objetivos (Valor da Ação; Capital Circulante Líquido; Receita de Vendas; Lucro Total) que serão usados na avaliação da performance da empresa em todos os meses do terceiro quadrimestre.

---

» **Continua o Racionamento de Energia**

O Governo informa que o racionamento de energia continua no Mês 9.

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 62 - Folha de tomada de decisão 8**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	550,00	27.000,00	0,00	1.400
Repelente	1.800,00	55.000,00	80.000,00	705
Selante	2.100,00	40.000,00	130.000,00	580
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
346	910,00	2,00	1.000	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
0,00	700.000,00	151.813,92	80.000,00	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
Sim	Não			

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

No mês 8, decidimos por aumentar o número de trabalhadores, considerando o aumento das demandas para os próximos meses e também reavaliamos todos os preços comparados ao mercado. Investimentos em SMS mantivemos e para buscar não ser novamente fiscalizado, solicitamos a remediação do Terreno.



**Figura 63 - Resultado de Estoques mês 8**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	474.180,00	(+) Produzidos:	722.773,05	(+) Produzidos:	660.330,00
(-) Vendidos:	474.180,00	(-) Vendidos:	722.773,05	(-) Vendidos:	660.330,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.400	1.400	178	0
Repelente	0	705	705	98	0
Selante	0	580	580	39	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O saldo de Estoques no final do período ficou zerado e novamente perdemos vendas expressivas em todos os produtos. Como os próximos meses a previsão da demanda é que aumente ainda mais a produção, continuaremos a rever quadro de funcionários e expansão da fábrica.

Figura 64 - Fluxo de Caixa – Mês 8 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 8			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>665.835,10</b>	<b>665.835,10</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		600.000,00	600.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.265.835,10</b>	<b>1.265.835,10</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>3.275.000,00</b>	<b>3.278.000,00</b>	<b>0%</b>
(+) Receita de Vendas:		3.257.000,00	3.257.000,00	<b>0%</b>
(+) Receita Financeira:		18.000,00	21.000,00	<b>-17%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.831.703,34</b>	<b>2.866.413,34</b>	<b>-1%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.768.058,55	1.857.283,05	<b>-5%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		122.000,00	122.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		37.213,31	37.213,31	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		27.720,00	27.720,00	<b>0%</b>
(-) Estocagem:		20.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		30.000,00	10.000,00	<b>67%</b>
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		260.252,44	246.385,09	<b>5%</b>
(-) Participação nos Lucros:		12.145,11	11.497,97	<b>5%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		151.813,92	151.813,92	<b>0%</b>
(-) Outras Despesas:			0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.709.131,76</b>	<b>1.677.421,76</b>	<b>2%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>1.009.131,76</b>	<b>977.421,76</b>	<b>3%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 65 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 8 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 8			
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>3.257.000,00</b>	3.257.000,00		0%
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.768.058,55	1.857.283,05		-5%
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>1.488.941,45</b>	<b>1.399.716,95</b>		<b>6%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	122.000,00	122.000,00		0%
(-) Inovação e Tecnologia:	210.000,00	210.000,00		0%
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00		0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00		
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00		
(-) Custo com Hora Extra:	37.213,31	37.213,31		0%
(-) Aluguel de Máquinas:	27.720,00	27.720,00		0%
(-) Estocagem:	20.000,00	0,00		100%
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00		0%
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00		0%
(-) Multas e Remediações:	30.000,00	10.000,00		67%
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>849.508,14</b>	<b>800.283,64</b>		<b>6%</b>
(+) Receita Financeira:	18.000,00	21.000,00		-17%
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00		
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00		
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00		
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>867.508,14</b>	<b>821.283,64</b>		<b>5%</b>
(-) Imposto de Renda:	260.252,44	246.385,09		5%
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>607.255,70</b>	<b>574.898,55</b>		<b>5%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulado</b>				<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>638.832,60</b>	<b>638.832,60</b>		<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	607.255,70	574.898,55		5%
(-) Participação nos Lucros:	12.145,11	11.497,97		5%
(-) Dividendos Distribuídos:	151.813,92	151.813,92		0%
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>1.082.129,26</b>	<b>1.050.419,26</b>		<b>3%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 66 - Ranking por empresa mês 8 (6º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	40,56	2	3,68	7,36
Capital Circulante Líquido:	1.677.421,76	4	8,13	32,50
Receita de Vendas:	3.257.000,00	2	3,26	6,52
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.358.775,05	2	4,64	9,29
<b>Total de Pontos</b>				<b>55,67</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>6º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Devido algumas decisões não assertivas tomadas na rodada 8, caímos da 4ª colocação para a 6ª posição, os pesos definidos poderiam ter sido melhor distribuídos tendo em vista que o Capital circulante ficamos em ótima posição, mas, também tivemos uma pontuação representativa no Lucro Líquido do Exercício e como colocamos apenas peso 2, não conseguimos alavancar nosso ranking. O valor da ação no mercado também caiu da última rodada, estávamos com uma pontuação de 12,46 comparado a 7,36 nessa rodada.

**Figura 67 - Relatório Ambiental mês 8**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	10.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	1

No mês 8, conseguimos manter o nível de investimento em meio ambiente o que nos ajudou a não ter fiscalização e também nenhuma multa ambiental. Porém nos foi solicitado novamente a remediar terreno o que na próxima rodada acarretará em uma despesa de R\$ 10.000,00 que devermos incorporar no próximo Fluxo de Caixa e na DRE. A remediação do terreno é muito importante para não cairmos no conceito do mercado e reduzirmos ainda mais o nosso posicionamento.

**Figura 68 - Indicadores Financeiros mês 8**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.677.421,76
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	6.677.421,76
EBITDA (ou LAJIDA):	840.283,64
EBIT (ou LAJIR):	800.283,64
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	74,88 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	74,88 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	42,98%
Margem Operacional:	24,57 %
Margem Líquida:	17,65 %
Giro do Ativo:	48,78 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	8,61 %
Rentabilidade dos Investimentos:	8,61 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.8.1 - RESULTADO DECISÃO 8

A estratégia do mês 8, não conseguiu alcançar o objetivo esperado, continuamos perdendo vendas mesmo tendo aumentado os preços, e a pontuação

dada aos indicadores também foi equivocada, o que fez que saíssemos do 4º lugar para o 6º lugar novamente.

### 2.6.9 - DECISÃO 9

No mês 9 foi relacionado a preço também, dessa vez reduzimos o preço para poder tentar aumentar nossas vendas, mesmo com os preços mais altos vendemos todo o estoque e perdemos vendas do nosso produto principal o repelente, por não conseguirmos produzir mais por estarmos no limite da fábrica.

Nessa rodada, felizmente o governo deu a notícia que acabou o racionamento de Energia, ou seja, poderemos voltar a produzir com a capacidade máxima da fábrica, isso nos auxiliará conseguir atender as demandas do mercado, o que nos meses anteriores com o racionamento estava complicado. Esse tipo de situação simulada no jogo, foi extremamente importante para entendermos que no mundo real, existem situações que não estão sob o controle da empresa e as decisões precisam ser tomadas e os recursos bem dimensionados, para que os clientes não deixem de ser atendidos e a empresa consiga manter suas atividades e funcionários mesmo em momentos de baixa produção.

### Figura 69 - Quadro de Notícias – Mês 9

<p><b>NOTÍCIAS</b> fechar Notícias</p>	<p>» <b>Termina o Racionamento de Energia</b> O Governo tem a satisfação de informar que o racionamento terminou.</p>
--	---

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 70 - Folha de tomada de decisão 9**

Objetivos Estratégicos				
Objetivo	Peso			
Valor da Ação no Mercado (\$)	1			
Capital Circulante Líquido	5			
Receita de Vendas	1			
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	3			
Decisões por Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	450,00	35.000,00	0,00	1.600
Repelente	1.500,00	65.000,00	100.000,00	690
Selante	2.100,00	45.000,00	130.000,00	470
Decisões Globais da Empresa				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
325	928,20	2,00	1.000	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
0,00	700.000,00	64.656,18	80.000,00	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
Sim	Não			

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nessa rodada, todos os grupos tiveram a última oportunidade de rever os pesos dos indicadores e terão que continuar com esses pesos até o fim do jogo. Decidimos pelo histórico de realização aumentar a pontuação do Capital Circulante e do Lucro Líquido e reduzir a pontuação da Receita de Vendas e do Valor da ação. Reduzimos o número de trabalhadores de 345 funcionários para 325 e concedemos aumento de salário de 910,00 para 928,20. Os gastos com SMS permaneceram os mesmo da última rodada.



**Figura 71 - Resultado de Estoques mês 9**

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	545.600,00	(+) Produzidos:	712.632,00	(+) Produzidos:	540.500,00
(-) Vendidos:	545.600,00	(-) Vendidos:	712.632,00	(-) Vendidos:	540.500,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.600	1.600	0	0
Repelente	0	690	690	91	0
Selante	0	470	470	0	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O saldo de Estoques no final do período ficou com zero saldo de estoque para os três produtos, ou seja, tudo que produzimos foi vendido e ainda perdemos venda do produto Repelente (91 unidades).

Como trabalhamos com a capacidade máxima de produção, não tínhamos como produzir uma quantidade maior do que a realizada, se tivéssemos conseguido manter estoque dos produtos nos meses anteriores possivelmente nossas vendas teriam sido maiores e nosso Market share teria sido mais representativo.

Figura 72 - Fluxo de Caixa – Mês 9 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 9			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>977.421,76</b>	<b>977.421,76</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.677.421,76</b>	<b>1.677.421,76</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>2.763.000,00</b>	<b>2.763.000,00</b>	<b>0%</b>
(+) Receita de Vendas:		2.742.000,00	2.742.000,00	<b>0%</b>
(+) Receita Financeira:		21.000,00	21.000,00	<b>0%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.574.203,95</b>	<b>2.619.025,95</b>	<b>-2%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.733.393,80	1.798.732,00	<b>-4%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		145.000,00	145.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		230.000,00	230.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		35.747,30	35.747,30	<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		26.895,00	26.895,00	<b>0%</b>
(-) Estocagem:		20.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		10.000,00	30.000,00	<b>-200%</b>
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		110.839,17	91.237,71	<b>18%</b>
(-) Participação nos Lucros:		5.172,49	4.257,76	<b>18%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		64.656,18	64.656,18	<b>0%</b>
(-) Outras Despesas:			0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.866.217,81</b>	<b>1.821.395,81</b>	<b>2%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>1.166.217,81</b>	<b>1.121.395,81</b>	<b>4%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 73 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 9 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 9			
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>2.742.000,00</b>	2.742.000,00	2.742.000,00	0%
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.733.393,80	1.798.732,00	1.798.732,00	-4%
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>1.008.606,20</b>	<b>943.268,00</b>	<b>943.268,00</b>	<b>6%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	145.000,00	145.000,00	145.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	230.000,00	230.000,00	230.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00	80.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	35.747,30	35.747,30	35.747,30	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	26.895,00	26.895,00	26.895,00	0%
(-) Estocagem:	20.000,00	0,00	0,00	100%
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00	40.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00	72.500,00	0%
(-) Multas e Remediações:	10.000,00	30.000,00	30.000,00	-200%
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>348.463,90</b>	<b>283.125,70</b>	<b>283.125,70</b>	<b>19%</b>
(+) Receita Financeira:	21.000,00	21.000,00	21.000,00	0%
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	0,00	
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>369.463,90</b>	<b>304.125,70</b>	<b>304.125,70</b>	<b>18%</b>
(-) Imposto de Renda:	110.839,17	91.237,71	91.237,71	18%
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>258.624,73</b>	<b>212.887,99</b>	<b>212.887,99</b>	<b>18%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulado Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>				
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>1.050.419,26</b>	<b>1.050.419,26</b>	<b>1.050.419,26</b>	<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	258.624,73	212.887,99	212.887,99	18%
(-) Participação nos Lucros:	5.172,49	4.257,76	4.257,76	18%
(-) Dividendos Distribuídos:	64.656,18	64.656,18	64.656,18	0%
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>1.239.215,31</b>	<b>1.194.393,31</b>	<b>1.194.393,31</b>	<b>4%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 74 - Ranking por empresa mês 9 (6º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	39,92	1	3,68	3,68
Capital Circulante Líquido:	1.821.395,81	5	8,21	41,06
Receita de Vendas:	2.742.000,00	1	7,07	7,07
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.571.663,04	3	4,34	13,02
<b>Total de Pontos</b>				<b>64,83</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>6º</b>

Devido os novos pesos definidos nesse mês, perdemos colocação pois, colocamos uma pontuação muito baixa para o indicador Receita de Vendas, e tivemos uma ótima ordem nesse indicador, se o peso tivesse sido maior talvez a nossa colocação teria sido melhor. Ficamos em 6º lugar novamente, melhor do que o mês anterior, mas, ainda longe das primeiras classificações.

**Figura 75 - Relatório Ambiental mês 9**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Sim
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	30.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	0

Novamente tivemos fiscalização ambiental e teremos que remediar terreno na próxima rodada o que acarretará em uma despesa de R\$ 30.000,00. Constantemente, tivemos momentos de sermos fiscalizados e termos que remediar o terreno. Mas, por estratégia da empresa, preferimos não aumentar o investimento em SMS e arcar com a remediação no terreno.

**Figura 76 - Indicadores Financeiros mês 9**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.821.395,81
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	6.821.395,81
EBITDA (ou LAJIDA):	323.125,70
EBIT (ou LAJIR):	283.125,70
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	73,30 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	73,30 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	34,40%
Margem Operacional:	10,33 %
Margem Líquida:	7,76 %
Giro do Ativo:	40,20 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	3,12 %
Rentabilidade dos Investimentos:	3,12 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### **2.6.9.1 - RESULTADO DECISÃO 9**

No mês de setembro redefinimos os pontos para cada indicador que conta para a classificação, foi o último mês que poderíamos atualizar, mas, acabamos colocando ponto alto para indicadores errados, o que fez que nossa pontuação se mantivesse em 6º lugar, mesmo quando fizemos um dos melhores indicadores no valor das ações e no Lucro Líquido acumulado. Dessa forma, a estratégia de pontuação não funcionou bem, mas, em contrapartida mesmo com o aumento dos preços conseguimos vender todo o estoque e ainda perder algumas vendas.

### **2.6.10 - DECISÃO 10**

Como estamos trabalhando com a capacidade máxima da fábrica e mesmo assim constantemente perdemos vendas, decidimos novamente em aumentar o preço de todos os produtos para tentar não perder vendas e nos próximos meses reduzir o preço voltando ao patamar dos meses anteriores.

O portal de notícias nesse mês não disponibilizou nenhuma mensagem para as empresas.

**Figura 77 - Folha de tomada de decisão 10**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	500,00	38.000,00	0,00	2.000
Repelente	1.700,00	68.000,00	100.000,00	822
Selante	2.400,00	45.000,00	130.000,00	305
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
325	928,20	2,00	1.000	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
0,00	900.000,00	113.649,46	80.000,00	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
Sim	Não			

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nessa rodada, decidimos por aumentar os preços de todos os produtos, manter os investimentos em Publicidade e Propaganda e também manter os mesmos níveis de investimento em Inovação e Tecnologia. As quantidades a serem produzidas foi superior ao mês anterior para os produtos Shampoo e Repelente e abaixo para o produto Selante.

Mantivemos o mesmo quadro de funcionários e participação nos lucros. Novamente tivemos que remediar o terreno que foi solicitado na última rodada.

**Figura 78 - Resultado de Estoques mês 10**

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	682.000,00	(+) Produzidos:	848.961,60	(+) Produzidos:	350.750,00
(-) Vendidos:	404.426,00	(-) Vendidos:	647.565,60	(-) Vendidos:	350.750,00
Estoque Final:	277.574,00	Estoque Final:	201.396,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	2.000	1.186	0	814
Repelente	0	822	627	0	195
Selante	0	305	305	129	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

A estratégia de produção foi assertiva para os produtos Shampoo e Repelente, pois, a decisão foi produzir para manter uma pouco em estoque o que não estávamos conseguindo nas rodadas anteriores. Para o Selante não conseguimos manter nenhuma quantidade em estoque e ainda perdemos vendas do nosso principal produto, ou seja, para esse produto que é o foco da nossa empresa não foi assertiva.



Figura 79 - Fluxo de Caixa – Mês 10 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 10			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>1.121.395,81</b>	<b>1.121.395,81</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:		700.000,00	700.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>		<b>1.821.395,81</b>	<b>1.821.395,81</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>3.150.400,00</b>	<b>2.417.900,00</b>	<b>23%</b>
(+) Receita de Vendas:		3.129.400,00	2.390.900,00	<b>24%</b>
(+) Receita Financeira:		21.000,00	27.000,00	<b>-29%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.818.543,56</b>	<b>2.801.045,49</b>	<b>1%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		1.815.870,69	1.881.711,60	<b>-4%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		151.000,00	151.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		230.000,00	230.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:		35.385,30	36.116,26	<b>-2%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:		26.218,50	24.601,50	<b>6%</b>
(-) Estocagem:		20.000,00	65.585,00	<b>-228%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		72.500,00	72.500,00	<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:		30.000,00	10.000,00	<b>67%</b>
(-) Despesa Financeira:		0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:		194.827,65	91.606,69	<b>53%</b>
(-) Participação nos Lucros:		9.091,96	4.274,98	<b>53%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		113.649,46	113.649,46	<b>0%</b>
(-) Outras Despesas:			0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>2.153.252,24</b>	<b>1.438.250,31</b>	<b>33%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		900.000,00	900.000,00	<b>0%</b>
<b>SALDO FINAL</b>		<b>1.253.252,24</b>	<b>538.250,31</b>	<b>57%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 80 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 10 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 10			
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>3.129.400,00</b>	2.390.900,00		<b>24%</b>
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.815.870,69	1.402.741,60		<b>23%</b>
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>1.313.529,31</b>	<b>988.158,40</b>		<b>25%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	151.000,00	151.000,00		<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:	230.000,00	230.000,00		<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00		<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00		
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00		
(-) Custo com Hora Extra:	35.385,30	36.116,26		<b>-2%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:	26.218,50	24.601,50		<b>6%</b>
(-) Estocagem:	20.000,00	65.585,00		<b>-228%</b>
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00		<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00		<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:	30.000,00	10.000,00		<b>67%</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>628.425,51</b>	<b>278.355,64</b>		<b>56%</b>
(+) Receita Financeira:	21.000,00	27.000,00		<b>-29%</b>
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00		
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00		
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00		
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>649.425,51</b>	<b>305.355,64</b>		<b>53%</b>
(-) Imposto de Renda:	194.827,65	91.606,69		<b>53%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>454.597,86</b>	<b>213.748,95</b>		<b>53%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulado Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>				
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>1.194.393,31</b>	<b>1.194.393,31</b>		<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	454.597,86	213.748,95		<b>53%</b>
(-) Participação nos Lucros:	9.091,96	4.274,98		<b>53%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:	113.649,46	113.649,46		<b>0%</b>
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>1.526.249,74</b>	<b>1.290.217,81</b>		<b>15%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 81 - Ranking por empresa mês 10 (8º lugar)**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	40,45	1	4,74	4,74
Capital Circulante Líquido:	1.917.220,31	5	7,66	38,30
Receita de Vendas:	2.390.900,00	1	2,03	2,03
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.785.411,98	3	4,76	14,27
<b>Total de Pontos</b>				59,34
<b>Colocação no Período</b>				8º

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Como acabamos produzindo acima da demanda real, acabamos mantendo muito estoque para os produtos Shampoo e Repelente. Para o produto Selante que é o nosso foco de vendas acabamos perdendo de vendas, e isso nos fez ficar com uma receita muito baixa comparado a nossos concorrentes. Dessa forma, nossa classificação que estava em 6º lugar, foi para o 8º lugar nesse mês.

**Figura 82 - Relatório Ambiental mês 10**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Sim
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	10.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	1

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Como pelo terceiro mês acabamos ficando com solicitação de remediação do terreno e sendo solicitado fiscalização ambiental, precisamos repensar nossa estratégia de investimento em SMS pois, estamos constantemente perdendo dinheiro com remediação do terreno. Dessa forma, acabamos reduzindo os nossos valores de ações e isso acarreta em uma baixa pontuação no ranking.

**Figura 83 - Indicadores Financeiros mês 10**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.917.220,31
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	6.917.220,31
EBITDA (ou LAJIDA):	318.355,64
EBIT (ou LAJIR):	278.355,64
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	72,28 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	72,28 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	41,33%
Margem Operacional:	11,64 %
Margem Líquida:	8,94 %
Giro do Ativo:	34,56 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	3,09 %
Rentabilidade dos Investimentos:	3,09 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.10.1 - RESULTADO DECISÃO 10

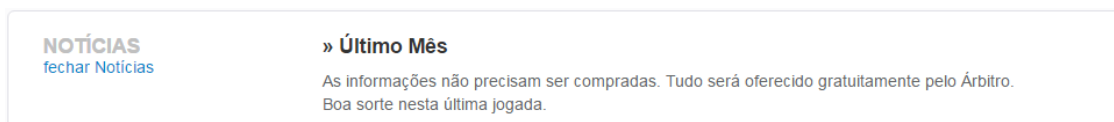
A estratégia do mês 10, não conseguiu alcançar o objetivo esperado, como optamos pelo aumento dos preços, acabamos não vendendo tudo que havia sido esperado e ficamos com grandes quantidades em estoque o que fez que nosso Lucro esperado no período fosse inferior ao projetado e nossa classificação voltasse a cair comparado aos concorrentes, saímos do 6º lugar e fomos para o 8º lugar.

### 2.6.11 - DECISÃO 11

No mês 11, resolvemos voltar os preços aos patamares anteriores e mantivemos o aumento de 25 funcionários, para não trabalhar com mão de obra ociosa decidimos por apostar na demanda prevista e mesmo com itens em estoque produzimos o máximo da capacidade da fábrica (1.000 UFs), a estratégia é vender o máximo possível e manter o mínimo em estoque.

O portal de notícias do penúltimo mês, traz uma informação muito importante pois, não precisaremos mais pagar pelas nossas informações da concorrência e também da empresa, todas as informações passaram a ser gratuitas e isso auxiliará no nosso fluxo de caixa.

### Figura 84 - Quadro de Notícias – Mês 11



Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 85 - Folha de tomada de decisão 11**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	480,00	38.000,00	0,00	1.229
Repelente	1.700,00	68.000,00	150.000,00	600
Selante	2.400,00	45.000,00	150.000,00	600
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
325	974,61	2,50	1.000	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
0,00	900.000,00	40.160,09	80.000,00	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
Sim	Não			

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nessa rodada, reduzimos um pouco o preço do shampoo para tentar acabar com o estoque que foi gerado na rodada anterior. Para os demais produtos o preço foi mantido o que já estava no mês anterior. Devido os estoques gerados na última rodada, reduzimos a quantidade a produzir para tentar deixar o mínimo de estoque para a última rodada.

Mantivemos o mesmo número de funcionários e corrigimos o salário do quadro de pessoal de R\$ 928,20 para R\$ 974,61 e aumentamos a participação nos lucros de 2,00 para 2,50. Conforme solicitado na última rodada, novamente remediamos o terreno para não receber multas ambientais.

**Figura 86 - Resultado de Estoques mês 11**

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	277.574,00	Estoque Inicial:	201.396,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	426.217,20	(+) Produzidos:	631.164,00	(+) Produzidos:	707.400,00
(-) Vendidos:	345.857,92	(-) Vendidos:	518.383,80	(-) Vendidos:	365.490,00
Estoque Final:	357.933,28	Estoque Final:	314.176,20	Estoque Final:	341.910,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	814	1.229	1.004	0	1.039
Repelente	195	600	495	0	300
Selante	0	600	310	0	290

**Fonte:** <http://www.ioqosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

O saldo de Estoques no final do período ficou positivo para todos os produtos, ou seja, nossas produções foram muito maiores que nossas vendas e isso gerou um estoque muito alto para o próximo mês, teremos que avaliar nossas estratégias para não ficar com saldo positivo no estoque, pois, será nossa última rodada.



Figura 87 - Fluxo de Caixa – Mês 11 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	Mês 11		
	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>538.250,31</b>	<b>538.250,31</b>	<b>0%</b>
(+) Devolução de Aplicação:	900.000,00	900.000,00	0%
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00	0,00	
<b>NOVO SALDO</b>	<b>1.438.250,31</b>	<b>1.438.250,31</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>3.076.920,00</b>	<b>2.094.420,00</b>	<b>32%</b>
(+) Receita de Vendas:	3.049.920,00	2.067.420,00	32%
(+) Receita Financeira:	27.000,00	27.000,00	0%
(+) Outras Receitas:		0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>2.725.519,24</b>	<b>2.636.578,50</b>	<b>3%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:	1.747.242,66	1.764.781,20	-1%
(-) Promoção e Propaganda:	151.000,00	151.000,00	0%
(-) Inovação e Tecnologia:	300.000,00	300.000,00	0%
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00	0%
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:	0,00	0,00	
(-) Custo com Hora Extra:	36.876,81	36.876,81	0%
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	
(-) Estocagem:	65.585,00	105.885,00	-61%
(-) Reinvestimento em Máquinas:	40.000,00	40.000,00	0%
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00	0%
(-) Multas e Remediações:	10.000,00	30.000,00	-200%
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	
(-) Imposto de Renda:	172.114,66	14.527,94	92%
(-) Participação nos Lucros:	10.040,02	847,46	92%
(-) Dividendos Distribuídos:	40.160,09	40.160,09	0%
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>	<b>1.789.651,08</b>	<b>896.091,81</b>	<b>50%</b>
(+) Empréstimo:	0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:	0,00	3.908,19	
(-) Aplicação:	900.000,00	900.000,00	0%
<b>SALDO FINAL</b>	<b>889.651,08</b>	<b>0,00</b>	<b>100%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e  
<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 88 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 11 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 11			
	DRE - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>3.049.920,00</b>	2.067.420,00		<b>32%</b>
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.747.242,66	1.229.731,72		<b>30%</b>
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>1.302.677,34</b>	<b>837.688,28</b>		<b>36%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	151.000,00	151.000,00		<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:	300.000,00	300.000,00		<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00		<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00		
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00		
(-) Custo com Hora Extra:	36.876,81	36.876,81		<b>0%</b>
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00		
(-) Estocagem:	65.585,00	105.885,00		<b>-61%</b>
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00		<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:	72.500,00	72.500,00		<b>0%</b>
(-) Multas e Remediações:	10.000,00	30.000,00		<b>-200%</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>546.715,53</b>	<b>21.426,47</b>		<b>96%</b>
(+) Receita Financeira:	27.000,00	27.000,00		<b>0%</b>
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00		
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00		
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00		
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>573.715,53</b>	<b>48.426,47</b>		<b>92%</b>
(-) Imposto de Renda:	172.114,66	14.527,94		<b>92%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>401.600,87</b>	<b>33.898,53</b>		<b>92%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulado Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>				
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>1.290.217,81</b>	<b>1.290.217,81</b>		<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	401.600,87	33.898,53		<b>92%</b>
(-) Participação nos Lucros:	10.040,02	847,46		<b>92%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:	40.160,09	40.160,09		<b>0%</b>
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>1.641.618,58</b>	<b>1.283.108,79</b>		<b>22%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 89 - Ranking por empresa mês 11 (8º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	36,67	1	4,29	4,29
Capital Circulante Líquido:	1.910.111,29	5	7,53	37,66
Receita de Vendas:	2.067.420,00	1	8,73	8,73
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.819.310,52	3	5,54	16,63
<b>Total de Pontos</b>				<b>67,31</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>8º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Como nossas vendas foram muito menores do que esperado, novamente ficamos com uma colocação muito baixa (8º lugar) e nossa pontuação para o indicador Receita de Vendas não foi assertiva pois, pelo segundo mês tivemos uma colocação alta nesse indicador e como o peso é baixo não refletiu na nossa classificação positivamente.

**Figura 90 - Relatório Ambiental mês 11**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	30.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	1

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nesse mês não tivemos fiscalização ambiental mas, novamente teremos que remediar o terreno tendo uma despesa de R\$ 30.000,00 impactando o fluxo de caixa com uma despesa maior. Nossa decisão é continuar o investimento em SMS previsto anteriormente e remediar o terreno conforme solicitado, não aumentaremos na próxima rodada os investimentos pois, estamos conseguindo nos manter sem pagamento de multa.

**Figura 91 - Indicadores Financeiros mês 11**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	1.914.019,48
Passivo Circulante:	3.908,19
Patrimônio Líquido:	6.910.111,29
EBITDA (ou LAJIDA):	61.426,47
EBIT (ou LAJIR):	21.426,47
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,06%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	72,36 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	72,36 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,06%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	22.928,57%
Liquidez Corrente:	48.974,60%
Liquidez Seca:	22.928,57%
Liquidez Geral:	48.974,60%
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	40,52%
Margem Operacional:	1,04 %
Margem Líquida:	1,64 %
Giro do Ativo:	29,90 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	0,49 %
Rentabilidade dos Investimentos:	0,49 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.11.1 - RESULTADO DECISÃO 11

Novamente a estratégia adotada nesse mês não foi assertiva, resolvemos reduzir os preços, mas, produzimos muito além da demanda real, ou seja, perdemos

marketing share, o que fez que não realizássemos a receita esperada e como esperávamos ter o suficiente para fazer uma aplicação de R\$ 900.000,00 o que não aconteceu, acabamos entrando no crédito rotativo do banco para subsidiar a aplicação projetada. Os juros do crédito serão cobrados no mês subsequente a utilização no banco, ou seja, na próxima rodada precisamos gerar lucro para cumprir com os compromissos gerados. Nessa rodada, ficamos com o fluxo de caixa zerado e com dívida de juros, o Lucro Líquido acumulado ficou 35% menor que o projetado. Esses indicadores ruins nos fizeram permanecer em 8º lugar no ranking.

### **2.6.12 - DECISÃO 12**

Começou a última rodada, conseqüentemente nossa última chance de reverter o jogo e voltar aos primeiros lugares do ranking, para isso a estratégia foi focar as vendas no produto Repelente e Selante que possuem uma margem maior e conseguiria alavancar a rentabilidade da empresa, a lucratividade e voltar o caixa positivo. Os preços foram revisados, reduzimos a equipe de funcionários no limite máximo indicado pois, como ficamos com muito estoque no mês anterior não precisaremos produzir no limite da fábrica.

O portal de notícias desse mês traz a informação do fim do jogo e como cada equipe será avaliada e como cada equipe poderá perceber como foi a sua performance e onde tiverem pontos positivos e pontos negativos. Nesse mês terá a conclusão do jogo, cada empresa saberá a sua classificação e classificação dos seus concorrentes.

**Figura 92 - Quadro de Notícias – Mês 12**

**NOTÍCIAS**  
fechar Notícias

**» Fim do Jogo**

O Jogo foi finalizado.

1. Na aba Mercado (canto superior direito da tela), a equipe tem acesso ao Resultado Final do Grupo, com a pontuação das equipes concorrentes, ponderadas ao longo de todos os períodos;
2. Todas as informações não compradas nos meses anteriores estão disponíveis nas abas e no excel.
3. Após 20 minutos de análise dos resultados, a equipe deverá apresentar no Auditório, em cinco minutos:
  - a) O que deu certo ou errado? Por que?
  - b) O que recomenda para a futura administração da empresa? Por que?

Possíveis Problemas:

1. Demoramos a ler/entender o Cenário (Regras)
2. Objetivos mal definidos
3. O trabalho de grupo não funcionou
4. Não dominamos a parte financeira (Fluxo de Caixa, DRE, banco)
5. Investimentos errados em fábrica (para mais ou para menos)
6. Nos deixamos pressionar pela negociação sindical
7. Não compramos as informações relevantes
8. Não acompanhamos a concorrência.
9. Etc

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 93 - Folha de tomada de decisão 12**

Decisões por Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	450,00	60.000,00	0,00	800
Repelente	1.650,00	70.000,00	150.000,00	600
Selante	2.400,00	80.000,00	150.000,00	170

Decisões Globais da Empresa			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
293	974,61	2,50	1.000

Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0,00	0,00	0,00	80.000,00

Remediar Terreno	Comprar Tecnologia
Sim	Não

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nessa última rodada, a estratégia será a redução de preços dos produtos Shampoo e Repelente e manter o preço do Selante, com o objetivo de reduzir os

estoques ou zerá-los. Aumentamos o investimento em Promoção e Propaganda e reduzimos a equipe de funcionários.

Remediamos o terreno conforme previsto e mantivemos o mesmo nível de investimento em SMS do mês anterior.

**Figura 94 - Resultado de Estoques mês 12**

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	357.933,28	Estoque Inicial:	314.176,20	Estoque Inicial:	341.910,00
(+) Produzidos:	277.440,00	(+) Produzidos:	631.164,00	(+) Produzidos:	200.430,00
(-) Vendidos:	513.728,76	(-) Vendidos:	759.417,51	(-) Vendidos:	535.266,00
Estoque Final:	121.644,52	Estoque Final:	185.922,69	Estoque Final:	7.074,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	1.039	800	1.487	0	352
Repelente	300	600	723	0	177
Selante	290	170	454	0	6

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Não conseguimos zerar os estoques como previsto, ainda mantivemos em estoque uma grande quantidade do produto Shampoo e do Repelente. Para o nosso principal produto Selante, conseguimos manter em estoque uma quantidade mínima, para esse produto nossa estratégia funcionou como previsto.



Figura 95 - Fluxo de Caixa – Mês 12 (Previsto vs Real)

AMBIENTAL	Mês 12			
	CONTA CAIXA - PREVISTO X REALIZADO	PREV	REAL	DIF
<b>SALDO INICIAL</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	
(+) Devolução de Aplicação:		900.000,00	900.000,00	<b>0%</b>
(-) Pagamento de Empréstimos:		0,00	0,00	
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		3.908,19	3.908,19	<b>0%</b>
<b>NOVO SALDO</b>		<b>896.091,81</b>	<b>896.091,81</b>	<b>0%</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>		<b>3.443.550,00</b>	<b>2.951.700,00</b>	<b>14%</b>
(+) Receita de Vendas:		3.416.550,00	2.951.700,00	<b>14%</b>
(+) Receita Financeira:		27.000,00	0,00	<b>100%</b>
(+) Outras Receitas:			0,00	
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>		<b>2.406.997,37</b>	<b>2.034.340,74</b>	<b>15%</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:		983.364,10	1.109.034,00	<b>-13%</b>
(-) Promoção e Propaganda:		210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:		300.000,00	300.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:		80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:		0,00	0,00	
(-) Mão de Obra Ociosa:		175.307,97	128.892,17	<b>26%</b>
(-) Custo com Hora Extra:		0,00	0,00	
(-) Aluguel de Máquinas:		0,00	0,00	
(-) Estocagem:		105.885,00	34.775,00	<b>67%</b>
(-) Reinvestimento em Máquinas:		40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:		0,00	0,00	
(-) Multas e Remediações:		30.000,00	30.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesa Financeira:		234,49	234,49	<b>0%</b>
(-) Imposto de Renda:		455.627,53	95.815,82	<b>79%</b>
(-) Participação nos Lucros:		26.578,27	5.589,26	<b>79%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:		0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:		0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL ANTES</b>		<b>1.932.644,45</b>	<b>1.813.451,07</b>	<b>6%</b>
(+) Empréstimo:		0,00	0,00	
(+) Crédito Rotativo:		0,00	0,00	
(-) Aplicação:		0,00	0,00	
<b>SALDO FINAL</b>		<b>1.932.644,45</b>	<b>1.813.451,07</b>	<b>6%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Figura 96 - Demonstrativo de Resultado do Exercício – Mês 12 (Previsto vs Real)

DRE - PREVISTO X REALIZADO	Mês 12		
	PREV	REAL	DIF
(+) Receita de Vendas:	<b>3.416.550,00</b>	2.951.700,00	<b>14%</b>
(-) Custo de Produtos Vendidos:	983.364,10	1.808.412,27	<b>-84%</b>
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>2.433.185,90</b>	<b>1.143.287,73</b>	<b>53%</b>
(-) Promoção e Propaganda:	210.000,00	210.000,00	<b>0%</b>
(-) Inovação e Tecnologia:	300.000,00	300.000,00	<b>0%</b>
(-) Gastos em SMS:	80.000,00	80.000,00	<b>0%</b>
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	
(-) Mão de obra Ociosa:	175.307,97	128.892,17	<b>26%</b>
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0,00	
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	
(-) Estocagem:	105.885,00	34.775,00	<b>67%</b>
(-) Depreciação:	40.000,00	40.000,00	<b>0%</b>
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	
(-) Multas e Remediações:	30.000,00	30.000,00	<b>0%</b>
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>1.491.992,93</b>	<b>319.620,56</b>	<b>79%</b>
(+) Receita Financeira:	27.000,00	0,00	<b>100%</b>
(-) Despesa Financeira:	234,49	234,49	<b>0%</b>
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>1.518.758,44</b>	<b>319.386,07</b>	<b>79%</b>
(-) Imposto de Renda:	455.627,53	95.815,82	<b>79%</b>
<b>LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:</b>	<b>1.063.130,91</b>	<b>223.570,25</b>	<b>79%</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>			
<b>Resultados Anteriores Acumulados</b>	<b>1.283.108,79</b>	<b>1.283.108,79</b>	<b>0%</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	1.063.130,91	223.570,25	<b>79%</b>
(-) Participação nos Lucros:	26.578,27	5.589,26	<b>79%</b>
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00	0,00	
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>2.319.661,43</b>	<b>1.501.089,78</b>	<b>35%</b>

Fonte: Demonstrativos da empresa e

<http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

**Figura 97 - Ranking por empresa mês 12 (7º lugar)**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	38,15	1	5,51	5,51
Capital Circulante Líquido:	2.128.092,28	5	8,01	40,05
Receita de Vendas:	2.951.700,00	1	10,00	10,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	2.042.880,76	3	6,65	19,95
<b>Total de Pontos</b>				<b>75,50</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>7º</b>

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Conseguimos na última rodada subir no ranking para o 7º lugar, durante o jogo tivemos algumas estratégias não bem definidas e os pesos dado para cada indicador não foram os melhores, finalizamos em 1º lugar em Receita de Vendas, mas, colocamos a menor pontuação para esse quesito, caso tivéssemos dado uma nota maior poderíamos ter subido na classificação e não ter ficado em 7º lugar.

**Figura 98 - Relatório Ambiental mês 12**

<b>Ambiental</b>	
Selo Verde para Repelente:	Sim
Tecnologia para Selante:	Sim
Compra de Tecnologia para Selante:	Não
Fiscalização:	Não
Multa Ambiental (\$):	0,00
Remediação do Terreno (\$):	30.000,00
Contaminação do Terreno ao final do mês (Pluma):	0

**Fonte:** <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

Nesse mês não tivemos fiscalização ambiental mas, teremos que remediar terreno novamente se houvesse outra rodada, acarretaria em um custo de remediação no valor de R\$ 30.000,00 que deveria ser incorporado no Fluxo de Caixa e na DRE. Como é a última rodada, não teremos que remediar terreno mas, essa solicitação nos deixa com uma pontuação de valor de ação no mercado baixa, pois, não conseguimos manter todos os requisitos para não precisar remediar terreno.

**Figura 99 - Indicadores Financeiros mês 12**

<b>Índices Financeiros</b>	
Ativo Circulante:	2.128.092,28
Passivo Circulante:	0,00
Patrimônio Líquido:	7.128.092,28
EBITDA (ou LAJIDA):	359.620,56
EBIT (ou LAJIR):	319.620,56
<b>Índices de Estrutura de Capital</b>	
Endividamento Geral:	0,00%
Imobilizado do Patrimônio Líquido:	70,14 %
Imobilizado de Recursos Não Correntes:	70,14 %
Passivos Onerosos Sobre Ativos:	0,00%
<b>Índices de Liquidez</b>	
Liquidez Imediata:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Corrente:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Seca:	Infinito (denominador nulo)
Liquidez Geral:	Infinito (denominador nulo)
<b>Índices de Lucratividade e Rentabilidade</b>	
Margem Bruta:	38,73%
Margem Operacional:	10,83 %
Margem Líquida:	7,57 %
Giro do Ativo:	41,41 %
Rentabilidade do Patrimônio Líquido:	3,14 %
Rentabilidade dos Investimentos:	3,14 %

Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

### 2.6.12.1 - RESULTADO DECISÃO 12

A estratégia adotada foi coerente, mas, mesmo assim permanecemos na última rodada com produtos em estoque, o que não gostaríamos. Ficamos em primeiro lugar

no índice de Receita de Vendas, contudo colocamos apenas um ponto para esse indicador o que nos prejudicou na pontuação total. O foco dessa rodada era vender produtos com uma margem de contribuição maior para alavancar o caixa e o Lucro do período, e conseguimos atingir esse objetivo.

### **3 – CONCLUSÃO**

#### **3.1 – EMPRESA TKL ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS**

A experiência de vivenciar o dia a dia de uma empresa, foi muito enriquecedora, a matéria Jogos de Empresas nos auxiliou a entender como cada decisão pode impactar positivamente ou negativamente o resultado do negócio. Muitas vezes a tendência é sempre imaginar que o trabalho de um Diretor requer menos esforço do que o trabalho de um gestor, mas, cada decisão tomada por um Diretor pode alterar o rumo a qual a empresa será guiada, ou seja, com boas políticas de recursos humanos, assertividade da política financeira de captação de recursos com bancos, na projeção da demanda o que se não for assertiva gera estoques. Essa matéria demonstrou na realidade como cada área tem sua importância e como nenhuma área sozinha consegue sobreviver no mundo competitivo e que todas as áreas têm que estar integradas pensando no bem comum da empresa.

Durante o jogo na própria equipe você se depara com ideias diferentes e que precisam chegar a um consenso isso foi muito enriquecedor, pois, no dia a dia também é assim, a empresa é composta por pessoas diferentes que possuem ideias e pensamentos diferentes e que sempre precisam chegar a uma decisão colegiada e quando isso não ocorre, precisa ter alguém que tomará a decisão pensando no que é melhor para empresa alcançar seus objetivos. A cada nova fase, precisávamos analisar como estava a empresa perante seus concorrentes e também como estava comparada aos objetivos traçados no início do jogo (matriz SWOT) e também Visão de Negócios, para avaliar se não a empresa não acabou fugindo dos objetivos iniciais.

O simulador ajuda a todos a avaliar seus erros mensalmente e tentar corrigi-los, conseguindo ter dados do mercado e observando o que seus concorrentes fizeram que

os auxiliaram a ganhar mercado e quais são os pontos que sua empresa está falhando. Através do jogo, todos os componentes da equipe conseguiram compreender como são os problemas comuns que as empresas enfrentam e quais são as possibilidades que todos têm para corrigir a rota da empresa no momento que percebem os erros que estão sendo cometidos.

A nossa empresa TKL ACESSÓRIOS AUTOMOTIVOS, conseguiu por parte do jogo se manter nos 6 primeiros lugares, mas, por decisões não assertivas como a ampliação da fábrica no mesmo momento que a empresa sofreu com um período de greve, onde os funcionários paralisaram a produção por aumentos salariais, ou como aumento de preço em um momento que todos os concorrentes reduziram seus preços fez que no final do jogo caíssemos de posição mas, terminássemos no 6º lugar devido a média das colocações ao longo do jogo.

Refizemos 2 pilares da matriz SWOT para avaliarmos como finalizamos o jogo, Pontos Fortes e Pontos Fracos que nos levaram a ficar no 6º lugar dos 10 grupos que participaram do jogo.

<b>PONTOS FORTES “ACERTOS”</b>	<b>PONTOS FRACOS “ERROS”</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Análise da demanda e concorrência;</li> <li>2. Acompanhamento do fluxo de caixa;</li> <li>3. Análise mensal da DRE (projetado vs Realizado);</li> <li>4. Análise de mercado;</li> <li>5. Ótimo entendimento da equipe;</li> <li>6. Aderência aos objetivos;</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não investimento suficiente para aumentar a capacidade de produção, quando era necessário;</li> <li>2. Investimento no aumento da fábrica no momento errado, quando também houve paralisação por greve;</li> <li>3. Política de preços não assertiva, aumento/redução nos momentos errados;</li> <li>4. Mesmo com a obtenção rápida do Selo Verde e tecnologia, não utilizamos a nosso favor o aumento da atratividade;</li> </ol>

5. Não adequamos a pontuação corretamente para os itens que tinham maior peso e que eram nosso carro chefe (ex: Receita de Vendas);
6. Não colocamos em prática corretamente a estratégia de alavancar os produtos com maior rentabilidade (selante e repelente).



#### 4 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARCHER, S. H; D'AMBROSIO, C. A. **Administração financeira**. São Paulo: Editora Atlas e Editora da Universidade de São Paulo, 1969, p. 367.

BARNEY, Jay B.; HESTERLY, William S. **Administração estratégica e vantagem competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007, p.326.

DAVIS, Mark M.; AQUILANO, Nicholas J.; CHASE, Richard B. **Fundamentos da administração da produção**. 3ª ed., Porto Alegre: Bookman Editora, 2001, p.567.

LAS CASAS, Alexandre L. **Administração de vendas**. 8ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010, p.274.

MAXIMIANO, Antonio Cesar A. **Introdução à administração**. 7ª ed., São Paulo: Editora Atlas, 2010, p.388.

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004, p.396.

SIMULADOR DE JOGOS, disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br>

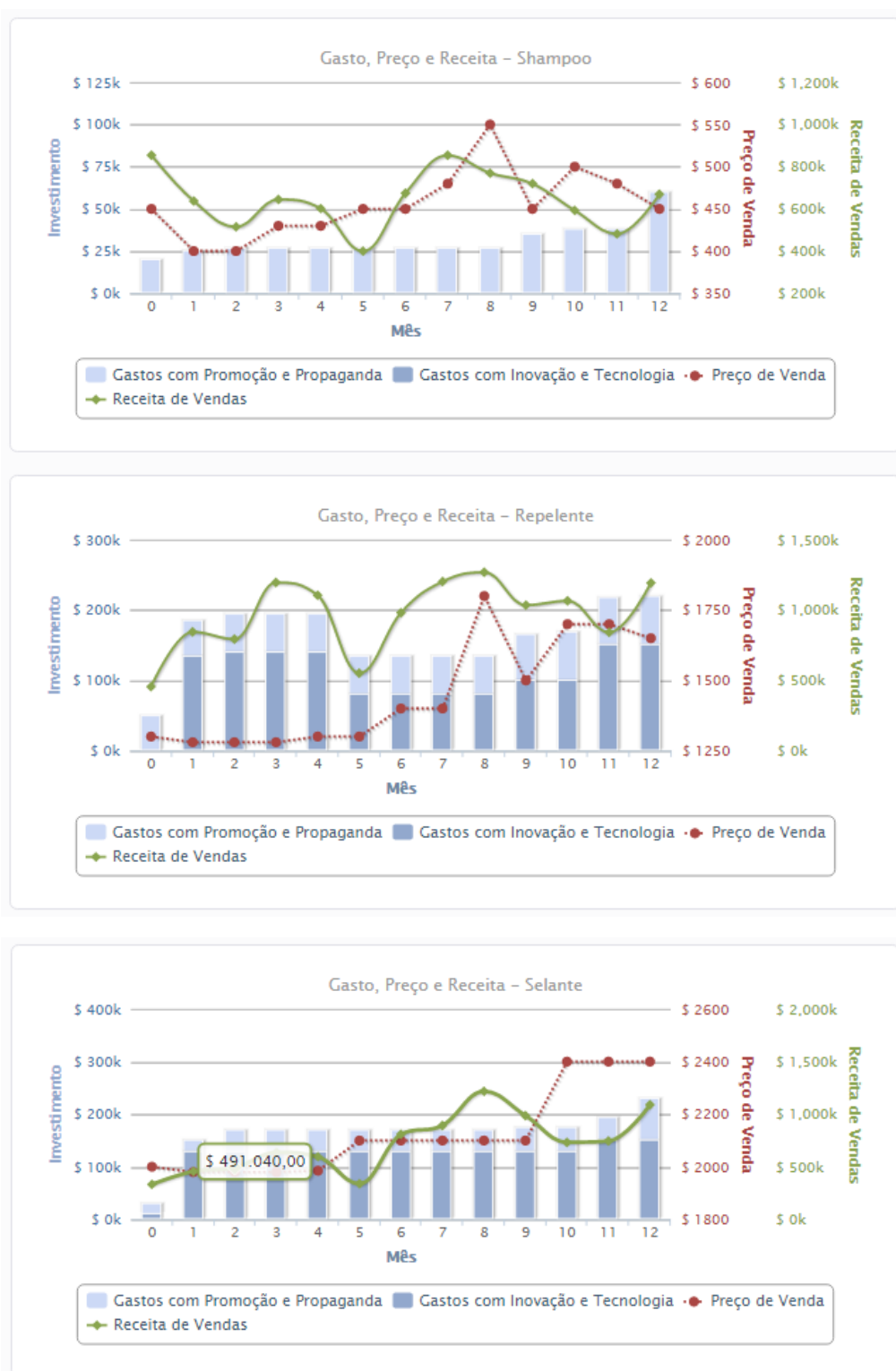
5 – ANEXOS

ANEXO A – Estatística de Estoques Jan a Dez



Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

## ANEXO B – Estatística de cada produto - Jan a Dez



Fonte: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/entrada/index>

## ANEXO C – ANÁLISE DE ALGUMAS EMPRESAS CONCORRENTES

Ranking	Empresa	Pontos Fortes	Pontos Fracos
10º	CAC	Análise forte dos demonstrativos:	Refém do sindicato (todos os ajustes solicitado foram dados)
		DRE; Fluxo de caixa; Balanço	Não análise da demanda / sazonalidade
9º	Green car	Fiel a estratégia (maximizar receita)	Mix de produtos
		Compra da nova fábrica	
		Bom trabalho em equipe	
		Salários na média	
8º	4G	Peso estratégico para os indicadores	Estratégia "foco"
		Produção bem planejada	Investimento em P&D muito alto
7º	Car Solution	Não entenderam bem os produtos	
		Não investimento em MKT e tecnologia	
		Oscilação	
		Sindicato atrapalhou no resultado	
3º	Vai que vai car	Estratégia bem definida	Aposta em Investimento em Produção e não se realizou como previsto
		Equipe bem alinhada	Estoque alto em um produto que deu prejuízo
		Produto diferenciado, estratégia de preço	Mantiveram investimento alto em publicidade no último mês
		Investimentos altos em Publicidade	
		Distribuição constante de lucros	
		Políticas salariais bem definidas	
2º	Pro Car	Estratégia de demanda	Ociosidade em dezembro
		Sazonalidade	
		Mantiveram o quadro de funcionários abaixo de 400 colaboradores	
		Análise da margem por produto	
		Estratégia de preço bem definida	
		Ponderação dos pesos	
		Análise da demanda dos próximos meses	
		Foco nos investimentos de P&D apenas no que era fundamental	
		Aumento dos salários somente após negociação com os sindicatos	
		Margem elevada por produto	
Pagamento apenas de informações cruciais			
1º	Tec Auto	O jogo já começou nas simulações	Não ajustou preço no mês de agosto, perdeu demanda
		Utilizava todas as informações para tomada de decisão	Não investiram para a conquista do Selo verde e da nova Tecnologia
		automatização dos ajustes	Não investiram tudo que podiam em P&D
		projeção de vendas de todos os períodos	
		considerou os crescimentos sinalizados na apostila	
		geração de caixa já no início de jogo	
		seguiu a estratégia desde o começo	
		não aumentou a capacidade fabril	
		análise clara das demandas/preços	
Análise mensal do Fluxo de Caixa e Balanço			