

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA

MARCELO ARTHUR BREIS

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS

CURITIBA

2017

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS

MARCELO ARTHUR BREIS

**Trabalho de Conclusão de Curso do MBA em
Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria
pelo ISAE/FGV Curitiba**

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA

2017

MARCELO ARTHUR BREIS

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS

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

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

Aprovado por:

Prof. Augusto Dalla Vecchia

Orientador

Prof. José Carlos Franco de Abreu

Coordenador

RESUMO

Trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, onde visa a utilização dos conhecimentos, habilidades e senso crítico adquiridos ao longo do curso para analisar os resultados apresentados a partir das decisões tomadas na simulação de um ambiente de jogo, da disciplina de Jogos de Negócios, com o simulador denominado *Simulation*, sendo o Diretor de Operações e Produção da empresa Vai que Vai Car, empresa do segmento automotivo, mais especificamente de acessórios, que produz e distribui shampoo, repelente e selante, controlando, prevendo e definindo estratégias em um mercado com perfis de produtos com sazonalidade, prática de preços idênticos e excessivamente altos.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Negócios. Planejamento Estratégico. *Simulation*. Gestão. Política. Objetivos.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	8
2.1 JOGOS DE NEGÓCIO – AMBIENTAL BUSINESS GAME	8
2.2 VAI QUE VAI CAR.....	8
2.3 ESTRATÉGIA INICIAL	9
2.4 RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTERIOR	9
2.5 A ORGANIZAÇÃO	10
2.5.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS.....	10
2.5.2 GESTÃO DE MARKETING E VENDAS.....	13
2.5.3 GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA (SMS)	16
2.5.4 GESTÃO FINANCEIRA	18
2.5.4.1 EMPRÉSTIMOS.....	18
2.5.4.2 APLICAÇÕES FINANCEIRAS.....	19
2.5.4.3 DIVIDENDO.....	19
2.5.4.4 VALOR DA AÇÃO.....	20
2.5.4.5 INSOLVÊNCIA DA EMPRESA.....	20
2.5.5 FOLHAS DE DECISÕES	20
3 O JOGO	22
3.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO.....	22
3.1.1 ORGANOGRAMA.....	22
3.1.2 MATRIZ SWOT	23
3.1.3 VISÃO E MODELO DE NEGÓCIO	23
3.1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS	24
3.2 POLÍTICAS	24
3.2.1 POLÍTICA DE PRODUTOS	24
3.2.2 POLÍTICA DE PREÇOS.....	25
3.2.3 POLÍTICA DE ESTOQUES.....	25
3.2.4 POLÍTICA DE SMS E TECNOLOGIA	27
3.2.5 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	27

3.2.6	POLÍTICA DE CAPACIDADE INSTALADA	28
3.2.7	POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS	28
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	29
4.1	GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS.....	29
4.1.1	CONTA ESTOQUE	29
4.1.2	RECURSOS HUMANOS	31
4.2	GESTÃO DE MARKETING E VENDAS.....	33
4.2.1	PREÇOS.....	33
4.2.2	PROPAGANDA E PROMOÇÃO	35
4.2.3	INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (P&D).....	37
4.3	GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA (SMS).....	39
4.4	GESTÃO FINANCEIRA	39
4.4.1	DEMONSTRATIVO DE RESULTADO (DRE).....	39
4.4.2	FLUXO DE CAIXA.....	41
4.4.3	BALANÇO PATRIMONIAL	43
5	AVALIAÇÃO DA EMPRESA	45
5.1	RESULTADO FINAL DA EMPRESA	45
5.2	ESTRATÉGIAS: MUDANÇAS E IMPACTOS.....	45
6	CONCLUSÃO	49
7	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	50

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso, transcorrido a partir da disciplina de Jogos de Negócios do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria com a ferramenta *Simulation* v1.28.21 de 2017 proporcionou aos alunos a oportunidade de simular as rotinas administrativas do mundo corporativo de uma empresa de acessórios automotivos, produzindo e comercializando shampoo, repelente e selante para veículos.

Conforme Mendes (2011, p.49) “o projeto empresarial se inicia a partir da ideologia, que estabelece os limites de atuação da organização e sua razão de ser” e neste presente trabalho poderemos evidenciar estes limites, estabelecidos a partir de uma ideologia ou política e aferir o resultado.

Foram 10 empresas participantes da simulação, onde todas iniciaram com o mesmo nível de informação e foram simulados 12 períodos e que constituem 1 ano em sua totalidade.

A empresa abordada a seguir fora denominada Vai que Vai Car, empresa com estrutura de áreas funcionais com 1 presidente e 3 diretores e que ocupam os seguintes cargos: presidente, Frederico Bichat, diretor financeiro, Vitor Meiser, diretor de marketing e RH, Charles Vessoni, diretor de produção e operações, sendo de minha responsabilidade e diretor de saúde, meio ambiente e segurança (SMS) ocupada também pelo presidente.

No decorrer do jogo pode-se exercitar muitos conceitos e competências apresentados ao longo do curso de MBA bem como: planejamento estratégico de diferente níveis, gerenciamento de projetos com os escopos de custo, tempo e qualidade, gestão de pessoas e clima organizacional a partir de *inputs* de mercado, gestão de *stakeholders* como sindicato, governo, fornecedores , gestão de indicadores e replanejamento e execução, interpretar informações referente a gestão financeira como fluxo de caixa, DRE e Balanço Patrimonial, detectar riscos e oportunidades de mercado e exercitar lideranças afim do atingimento das metas.

No decorrer deste trabalho fora adotado a seguinte estrutura para demonstrar os objetivos acima relacionados: conceitualização com o referencial teórico, o jogo com

toda a estratégia inicial e políticas adotadas, apresentação dos resultados derivados das folhas de decisões e avaliação da empresa onde pode-se identificar os impactos das decisões e resultado final da empresa.

Fora decidido não transcrever decisão por decisão, mas sim todas as entradas para a simulação e o resultado final da equipe como empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 JOGOS DE NEGÓCIO – AMBIENTAL BUSINESS GAME

Ambiental Business Game simula a realidade de um mundo corporativo passando pela definição de estratégia competitiva e de negócios, gestão de *stakeholders*, tomadas de decisão e análise de impactos.

Utilizando-se de ferramenta eletrônica, *Simulation*, fora dividido os acadêmicos em 10 equipes. Todos eram nivelados com a mesma informação de mercado, fazendo com que o diferencial era a estratégia estabelecida por cada equipe e a capacidade de fazer a leitura de mercado e reação.

2.2 VAI QUE VAI CAR

Empresa do segmento automotivo, mais especificamente de acessórios, de capital aberto, constituída há cerca de 4 anos com um capital de R\$ 5 milhões.

Em seu portfólio, possui três diferentes produtos sendo eles: Shampoo, Repelente e Selante.

Os produtos não apresentam uma demanda constante e variam conforme os meses do ano. A demanda por Shampoo apresenta uma ligeira tendência de queda, a do repelente tem crescido devido a ser novidade no mercado e aumenta a segurança do condutor ao dirigir na chuva, o selante de pneu tem uma boa aceitação no mercado e tem-se estimativa de aumento em 50% ao ano, apesar de demandas baixas. Este produto, vem sofrendo forte pressão devido a legislação. Em sua formulação utiliza um componente propelente que é um opressor do gás de efeito estufa e que será proibido a partir de 1º de Maio.

Os produtos fabricados são vendidos no atacado e varejo em múltiplos de 100 unidades de produtos.

Os mercados de acessórios são entre outros, oficinas, hipermercados, revendedores e fabricantes de automóveis.

Oficinas e hipermercados buscam preços competitivos e marcas reconhecidas, e com esta combinação almejam uma maior rotatividade do produto em seus estoques. Neste segmento por sua vez, tem-se identificado uma mudança de hábito onde os

consumidores mostram-se preocupados e conscientes com os aspectos ambientais na hora da compra.

Concessionárias e montadoras, por terem os produtos conectados as suas marcas, possuem processos de validação longos, mas que uma vez estabelecido e aprovado proporcionam uma certa fidelização.

2.3 ESTRATÉGIA INICIAL

Tendo em vista a produção e comercialização de shampoo, repelente e selante a empresa definiu as seguintes estratégias iniciais:

- Porte da unidade industrial: fora construída uma fábrica com capacidade instalada de 900 unidades fabris, com um investimento inicial de R\$ 4,5 milhões que descapitalizou a empresa. Como consequência fora recorrido a bancos para a recomposição do capital de giro.
- Atividade comercial: de baixa intensidade sendo impactada devido à falta de recurso para investimento em promoção e propaganda.
- Investimentos em produtos: baixo investimento em inovação, também impactado pela falta de capital de giro, e como consequência produtos na grade com baixa diferenciação no mercado.

2.4 RESULTADO DO EXERCÍCIO ANTERIOR

Apesar da falta de capital de giro e a necessidade de buscar recursos junto a bancos a empresa no último ano, apresentou um lucro total de R\$ 1.127.002,50, cerca de 22,5% do retorno sobre o capital inicial.

Na divisão de dividendos, R\$ 500 mil foram para os acionistas.

2.5 A ORGANIZAÇÃO

Todas as decisões da Vai que Vai Car são centralizadas e organizadas em áreas funcionais sendo estas: gestão da produção e recursos humanos, marketing e vendas, e gestão da Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS)

2.5.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS

Como já mencionado no capítulo 2.3, a capacidade produtiva é de 900 unidades fabris/mês como custo de implantação de R\$ 4,5 milhões. Esse investimento sofre uma depreciação mensal de R\$ 36.000 (0,8% a.m ou aproximadamente 10% a.a) com base no montante investido inicialmente.

Tem-se a possibilidade de ampliar a capacidade fabril a um custo de R\$ 5.000 por unidade adicional e a ampliação é disponibilizada apenas no mês seguinte a aquisição. A ampliação da fábrica é limitada a 25% da capacidade instalada atual.

Caso a empresa opte pela ampliação, será somado ao custo da ampliação a depreciação, sendo assim teríamos a seguinte fórmula:

Custo ampliação = (quantidade * custo) + depreciação

Considerando por exemplo um aumento de capacidade fabril de 900 para 1000 unidades fabris/mês teríamos:

Custo ampliação = (100 * R\$ 5.000) + R\$ 36.000 = R\$ 536.000

Não é possível a venda da capacidade fabril, porém, caso a empresa opte pela redução da capacidade, basta deixa-la sem reinvestimento que terá uma redução de 0,8% a.m relativos a taxa de depreciação.

Existe também a opção de aluguel de capacidade fabril de forma terceirizada (pessoal próprio em instalações externas) a um custo de R\$ 165 por unidade fabril, ou

seja, a empresa considerando a capacidade fabril atual de 900 unidades poderá aumentar em até 180 unidades fabris por meio de locação.

A utilização da capacidade fabril varia de acordo com cada produto e é dada pela tabela abaixo:

Tabela 1 – Utilização da capacidade fabril por produto

Produto	Utilização (capacidade fabril)
Shampoo	0,2
Repelente	0,8
Selante	0,3

Fonte: confecção própria

A fórmula para calcular a quantidade de lotes a serem produzidos de acordo com a capacidade fabril pode ser calculado da seguinte fórmula:

$$\text{Lote} = \text{capacidade fabril} / \text{utilização}$$

O custo da matéria prima por produto é dado pela tabela abaixo:

Tabela 2 – Custo da matéria-prima inicial

Produto	Custo MP
Shampoo	R\$ 195,00
Repelente	R\$ 566,00
Selante	R\$ 475,00

Fonte: confecção própria

Não há restrições de fornecimento de material, ou seja, os fornecedores não possuem dificuldades no fornecimento e estes são adquiridos normalmente em caso de desenvolvimento de uma nova fonte.

A Vai que Vai Car possui atualmente 300 colaboradores que trabalham 160 horas mensais cada. O salário médio é R\$ 800,00 mensais e devido aos encargos trabalhistas para a empresa o custo chega ao dobro.

O desembolso médio para a empresa é de R\$ 10,00 por hora trabalhada, por colaborador e pode ser representado pela tabela abaixo:

Tabela 3 – Salários, horas trabalhadas e custo médio/ hora trabalhada/trabalhador

Salário s/ encargos	Salário c/ Encargos	Horas trabalhadas	Custo médio/hora
R\$ 800,00	R\$ 1.600,00	160	R\$ 10,00

Fonte: confecção própria

Reajustes salariais e benefícios podem ser aumentados a qualquer momento, mas nunca reduzidos e o pagamento será efetuado mesmo que não tenham o que produzir.

Contratações e dispensas poderão ser feitas no começo de cada mês, sem custos adicionais de admissão ou dispensa. As contratações e demissões não podem ultrapassar 10% do contingente do mês anterior e logo efetivado a contratação os trabalhadores serão produtivos de imediato.

A demanda de horas de trabalho para a produção de um lote de produto pode ser representada pela tabela abaixo, como também as restrições de horas extras caso a empresa necessite de força de trabalho extra para atendimento a demanda do mercado:

Tabela 4 – Utilização de horas homem por lote produzido

Produto	HHs por lote produzido
Shampoo	10h
Repelente	33h
Selante	50h

* Custo adicional (horas extras): 30% do salário com encargos

* Limite de horas extras / mês: 20% do total mensal

Fonte: confecção própria

Com base nas informações acima podemos definir o custo unitário padrão para produzir os lotes de shampoo, repelente e selante que seguem abaixo:

Ilustração 1 – Composição do cálculo do custo unitário padrão

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

Fonte: Apostila Jogos de Negócios

Para cada produto no estoque, ou seja, produzido e não vendido, será adicionado um valor de R\$ 65 / mês sendo este o custo de armazenagem.

2.5.2 GESTÃO DE MARKETING E VENDAS

Neste mercado os preços são praticados de forma idêntica. Há crítica de mercado devido a isso como também é explicitado pelos consumidores de que o valor é excessivamente alto.

Tabela 5 – Preço unitário inicial

Produto	Preço unitário
Shampoo	R\$ 450,00
Repelente	R\$ 1.300,00
Selante	R\$ 2.000,00

Fonte: confecção própria

Devido aos pesados investimentos feitos nas instalações da fábrica e que afetaram o capital de giro, os gastos com propaganda e promoção foram afetados onde fora decidido efetuar os dispêndios conforme tabela abaixo:

Tabela 6 – Investimento inicial em promoção e propaganda

Produto	Investimentos Promoção e Propaganda
Shampoo	R\$ 20.000,00
Repelente	R\$ 50.000,00
Selante	R\$ 20.000,00

Fonte: confecção própria

Devido ao ótimo resultado do exercício anterior, acredita-se que a Vai que Vai Car possa aumentar os valores de investimentos em promoção e propaganda, principalmente para o Shampoo por se tratar de um *commodity* e que necessita de uma grande atividade promocional para manutenção dos níveis de vendas.

Os gastos como promoção gera um impacto imediato e que é sensível por vários meses e a promoção de um produto não afeta os demais produtos da grade.

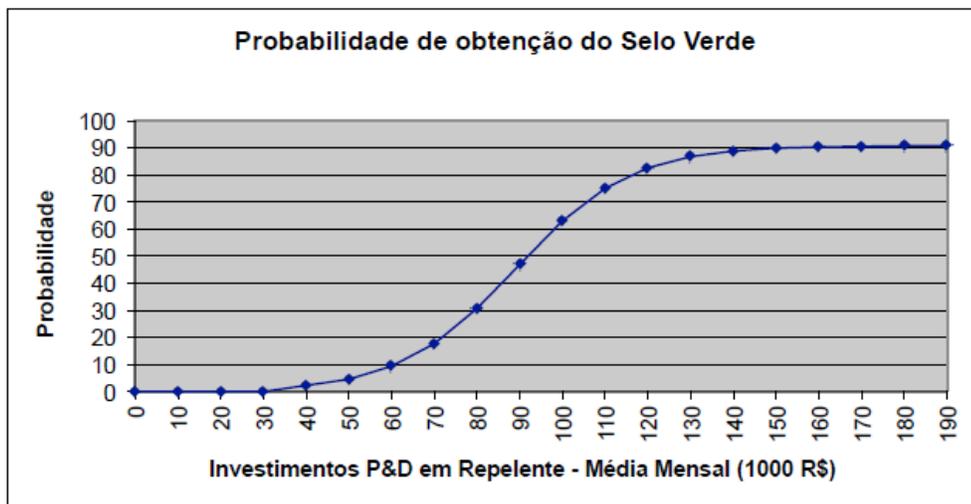
No quesito Inovação Tecnológica (P&D) os investimentos são nulos para o Shampoo e Repelente e extremamente baixos para o Selante, R\$ 10.000.

Gastos com inovação, a longo prazo, têm impacto maiores que a propaganda e promoção e sabe-se que este investimento melhora a atratividade do produto, principalmente quando relacionados a design, qualidade e aparência.

Sabe-se que propaganda, promoção e inovação tecnológica são mais sensíveis a redução nos investimentos do que a aumentos, portanto sugere-se gastos constantes para a efetividade dos investimentos.

Parte significativa de P&D em Repelente será destinada a obtenção do Selo Verde. O gráfico abaixo demonstra a probabilidade de obtenção de selo verde para o produto repelente *versus* investimentos em P&D. Investimentos acumulados desde janeiro aumentarão a probabilidade da obtenção. Como estratégia, a Vai que Vai Car tentará aprovar o uso do Selo Verde a partir de março.

Ilustração 2 – Investimento *versus* probabilidade de obtenção do selo verde



Fonte: Apostila Jogos de Negócios

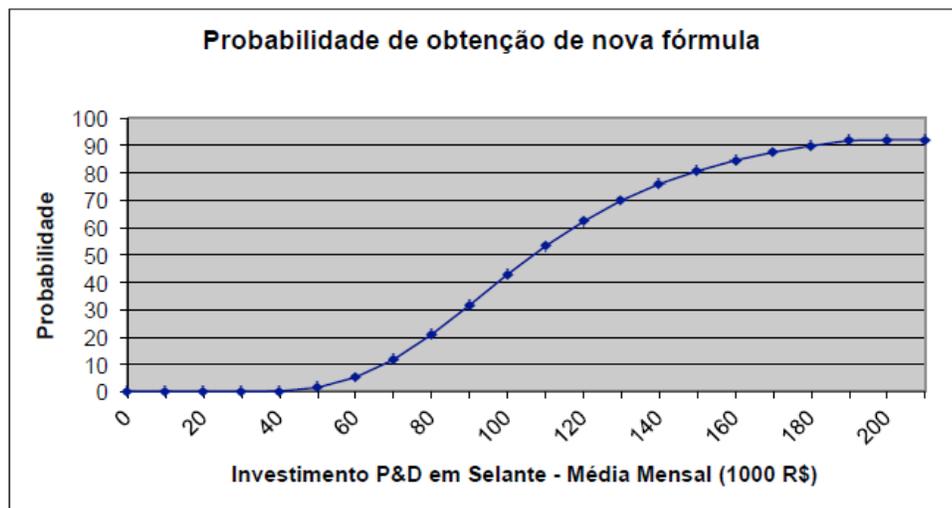
Como oportunidades, o investimento em P&D aumenta a demanda pelo produto e o mercado enxerga positivamente estes esforços fazendo com que as ações da empresa aumentem aproximadamente 10% no mês que o selo é adquirido.

Devido a legislação vigente, para o produto Selante, será banido o uso do gás GHG189 e o prazo limite para compra da tecnologia ou desenvolvimento por pesquisa é maio.

Caso a empresa opte por aquisição da fórmula o custo será de R\$ 180.000.

Por questões legais, caso não possua a tecnologia até a data, a empresa fica impedida de comercializar o produto.

Ilustração 3 – Investimento *versus* probabilidade de nova fórmula para selante



Fonte: Apostila Jogos de Negócios

Informações de mercado e inteligência competitiva terá fornecimento gratuito nos dois primeiros meses, janeiro e fevereiro, porém os demais meses haverá custos caso a empresa decida pagar pelos relatórios. Abaixo listado os valores de cada relatório:

Tabela 7 – Lista de relatórios e custos de aquisição

RELATÓRIO	VALOR (R\$)	Nota
Vendas perdidas por produto	R\$ 1.000,00	por produto
Lançamento conta caixa	R\$ 20.000,00	
Preços da concorrência	R\$ 2.000,00	por produto
Market share por empresas	R\$ 10.000,00	por produto
Promoção e Propaganda	R\$ 500,00	por item
Inovação tecnológica	R\$ 500,00	por item
Capacidade fabril	R\$ 500,00	por item
Número trabalhadores	R\$ 500,00	por item
Salário médio mensal	R\$ 500,00	por item
Benefícios aos trabalhadores	R\$ 500,00	por item
Receita Bruta de Vendas	R\$ 500,00	por item
Lucro Líquido	R\$ 500,00	por item
Dividendos	R\$ 500,00	por item
Valor da Ação	R\$ 500,00	por item
Relatório Ambiental	investimento > R\$ 40.000 em SMS por mês	

Fonte: confecção própria

2.5.3 GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA (SMS)

Diante das novas demandas de mercado nos quesitos político-social-econômico onde gera-se uma expectativa de que as organizações tenham uma postura rígida e alta expectativa de que as organizações se comportem de maneira ética, boa imagem e que atuem ecologicamente correto, a Vai que Vai Car necessita incorporar em sua estratégia a integração de Saúde, Meio Ambiente e Segurança afim de obter vantagem competitiva e sustentabilidade.

Esta ação evitará gastos com remediação ambiental ou não conformidade com a legislação em vigor e por sua consequência, melhorará a imagem da empresa.

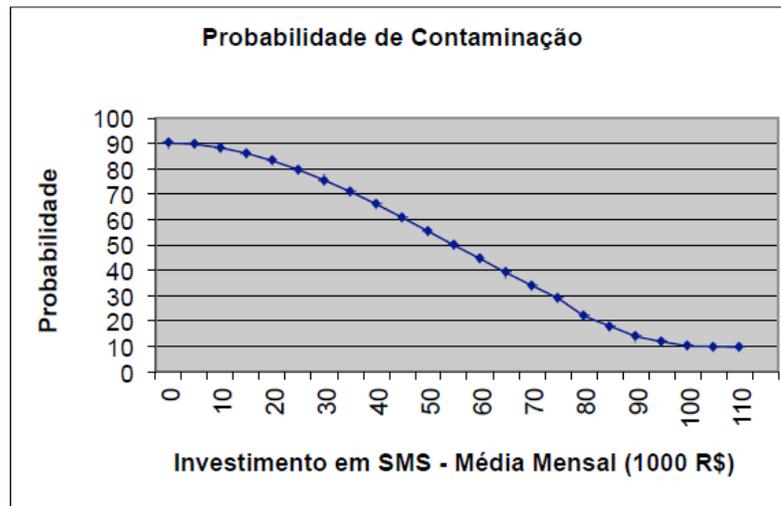
Nos últimos anos a empresa tem investido uma média mensal de R\$ 50.000 e quanto maior os investimentos, menores as chances de autuação, contaminação do solo e lençol freático, doenças ou acidentes de trabalho, entre outros.

Abaixo lista-se alguns fatores e riscos atrelados aos gastos com SMS

1. Maiores investimentos em SMS, menores as chances no período de danos ambientais, de saúde ou de segurança;
2. Investimentos acumulados e na ordem de R\$ 100.000 fazem com que a empresa esteja coberta por 90% do risco de danos no período;
3. 10% residuais são riscos incontroláveis;

Relatórios mensais serão emitidos com informações de selo verde para o repelente, se desenvolveu nova tecnologia para o selante, fiscalizações, multas e o monitoramento de água e solo.

Ilustração 4 – Investimento em SMS *versus* probabilidade de contaminação



Fonte: Apostila Jogos de Negócios

Abaixo lista-se os custos e grau da gravidade da remediação do solo, caso sinalizado nos relatórios contaminação.

Tabela 8 – Custo de Remediação por grau de contaminação

Produto	Custo Remediação (R\$)
Grau 1	R\$ 30.000,00
Grau 2	R\$ 80.000,00
Grau 3	R\$ 150.000,00

Fonte: confecção própria

Alguns pontos a serem considerados:

- Logo remediada, a contaminação é extinta (grau 0), porém pode aparecer no mês seguinte;
- A extensão da contaminação pode aumentar um ou mais graus, ou pode manter-se estável de um mês para o outro;
- A falta de investimento em SMS aumenta a probabilidade de uma pluma de contaminação;
- Investimentos contínuos dentro de certos limites diminuem possíveis custos de remediação;
- Logo a empresa decida descontaminar o solo, deve-se informar na folha de decisão e será debitado o valor da remediação;
- Caso solicitado remediação e não seja necessário, será cobrada uma taxa de deslocamento de R\$ 10.000
- Todos os meses possui 30% de chance de fiscalização ambiental;
- Em caso de fiscalização as empresas são obrigadas a remediar o terreno imediatamente;
- Em caso de grau 2 ou 3, além do custo da remediação, o órgão ambiental emitirá uma multa de R\$ 30.000 e R\$ 50.000 respectivamente e são debitados da empresa no mês em curso;
- Além da multa, as ações da empresa cairão 5%;

2.5.4 GESTÃO FINANCEIRA

2.5.4.1 EMPRÉSTIMOS

Os empréstimos possuem prazo de 30 dias e caso decidido pela renovação esta deverá ser efetivada a cada novo mês.

A taxa de juros depende do *ranking* da empresa, sendo analisados a situação financeira e desempenho da empresa. A taxa gira em torno de 3,45% a 4,5% a.m que depende do grau de endividamento da empresa em relação ao seu Patrimônio Líquido.

O empréstimo máximo é igual a 50% do patrimônio líquido do mês anterior. Caso seja maior a solicitação de empréstimo, esta será negada.

A empresa também dispõe de crédito rotativo a uma taxa de 6% a.m e que pode ser utilizado de forma imediata, caso a empresa apresente saldo de caixa negativo.

O grau de endividamento da empresa é dado para a seguinte fórmula retiradas da conta do balanço:

Grau endividamento = empréstimos + crédito rotativo – caixa – aplicações financeiras

Caso o resultado da equação seja:

- Negativo ou nulo = taxa de juros 3,45% a.m;
- Positiva = taxa de juros de até 4,5% a.m, sendo este crescente conforme o endividamento chegue perto dos 50% do valor do patrimônio líquido;

2.5.4.2 APLICAÇÕES FINANCEIRAS

Caso a empresa possua caixa excedente, estes podem ser investidos e o valor não pode ser maior que o patrimônio líquido do mês anterior. O rendimento será de 3% a.m.

2.5.4.3 DIVIDENDOS

Referente a partilha dos dividendos, fica a cargo da empresa e este pode ocorrer a qualquer mês, visto que a empresa tenha declarado lucros acumulados e que sejam suficientes para a distribuição.

Caso a empresa decida não distribuir os lucros, ao final do ano, este será incorporados ao capital social da empresa.

2.5.4.4 VALOR DA AÇÃO

A Vai que Vai Car possui inicialmente 500.000 ações com preço de mercado de R\$ 19,52.

Resultado sólidos de uma empresa como estabilidade dos lucros auferidos, a distribuição dos dividendos e a tendência positiva de crescimento resultam na valorização das ações. A leitura do mercado é mais atrelada a visão de futuro do que o desempenho do passado recente.

O aumento gradativo dos dividendos é apreciado pelo mercado, no entanto este não pode afetar o crescimento futuro da empresa.

2.5.4.5 INSOLVÊNCIA DA EMPRESA

A insolvência é declarada quando os passivos são maiores que os ativos da empresa, ou seja, as obrigações são maiores que os direitos.

A empresa será declarada insolvente caso o seu patrimônio líquido esteja zerado ou negativo ao final do período.

2.5.5 FOLHAS DE DECISÕES

Baseado no plano estratégico, a empresa, no início de cada período deve definir nas folhas de decisões as estratégias de produtos e da empresa, tais como: preço de venda, investimentos em propaganda e promoção, P&D, lotes a produzir, número de colaboradores, salário médio mensal, dividendos entre outros como segue na figura abaixo:

Ilustração 5 – Folha de decisões

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

Fonte: Jogo Simulation

3 O JOGO

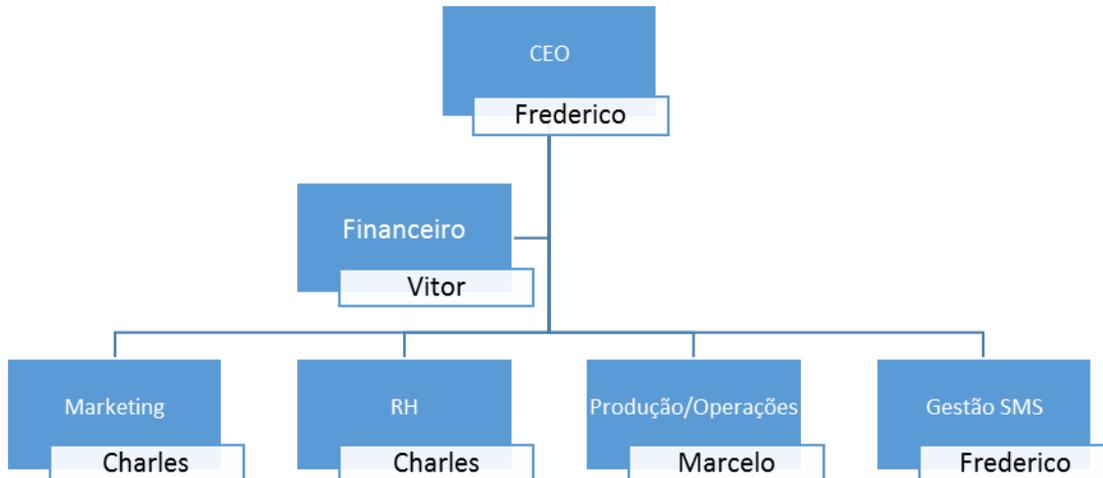
A seguir relacionaremos as premissas iniciais relacionadas ao jogo *Simulation* para a empresa Vai que Vai Car.

3.1 ESTRATÉGIA E PLANEJAMENTO

3.1.1 ORGANOGRAMA

Abaixo relacionamos o organograma da empresa Vai que Vai Car, distribuindo as funções pelo seu presidente, Frederico Bichat Rodrigues e demais diretores.

Ilustração 6 – Organograma Vai que Vai Car



Fonte: confecção própria

3.1.2 MATRIZ SWOT

Com base nas informações da diretoria anterior e a base histórica da empresa Vai que Vai Car, abaixo lista-se as ameaças e oportunidades, bem como a vulnerabilidade que podem transformar as ameaças em riscos e pontos fortes que podem gerar oportunidades:

Tabela 9 – Matriz SWOT da Vai que Vai Car

	Forças	Fraquezas
INTERNA (ORGANIZAÇÃO)	1- Resultados financeiros do exercício anterior permitem investimento em aumento de salários e participação nos lucros dos funcionários; 2- Gestão de SMS 3- Força de vendas que trouxe receita financeira que representa 22,5% de ROE	1- Ociosidade de mão de obra; 2- Alto estoque de shampoo que é um produto com tendência de declínio em vendas; 3- Pouca ou nenhuma diferenciação dos produtos vendidos com relação aos concorrentes;
	Oportunidades	Ameaças
EXTERNA (AMBIENTE)	1- Diferenciação com investimento em P&D nos três produtos; 2- Investimento em P&D do selante, bem como a aquisição da tecnologia substituta ao GHG189, para continuar explorando mercado que cresce 50% a.a.; 3- Oportunidade de P&D no repelente para obtenção do selo verde, maximizando as vendas e valorizando de ações; 4- Prospecção do mercado de aviação para venda de repelente.	1- Concorrência das outras empresas e produtos substitutos importados; 2- Legislação proibindo o uso do propelente GHG189 em 01/05/17; 3- Fiscalização ambiental com multas que impactam caixa e valor de ações; 4- Ausência do selo verde no mercado é um risco de perda de share.

Fonte: confecção própria

3.1.3 VISÃO E MODELO DE NEGÓCIO

A Vai que Vai Car, possui como estratégia, a diferenciação dos produtos de seu portfólio, com constantes investimentos em P&D, nos resultando em rentabilidade e valorização das ações da empresa e consequente manutenção ou aumento do ROE nos exercícios futuros.

3.1.4 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Fora definido, com base no plano estratégico elaborado pela diretoria da Vai que Vai CAR, que o principal objetivo da empresa estaria no valor das ações e Lucro Total conforme tabela abaixo:

Tabela 10 – Objetivos e Pesos iniciais

ESTRATÉGIA	MÊS 1
Preço da Ação	4
Capital Circulante Líquido	2
Receita de Vendas	1
Lucro Total	3

Fonte: confecção própria

No decorrer do jogo estes pesos poderão sofrer alteração conforme decisão da diretoria da empresa.

3.2 POLÍTICAS

3.2.1 POLÍTICA DE PRODUTOS

Inicialmente aumento de *marketshare* não é o foco principal para todos os produtos da grade: shampoo, repelente e selante. Aumento de qualidade dos produtos por meio de diferenciação será o caminho adotado pela empresa.

Os três produtos terão investimentos lineares em marketing.

O repelente terá os maiores investimentos em P&D para conquistar o selo verde. O selante receberá a segunda maior parcela de investimento para diferenciação de produto por ter um mercado também promissor. O shampoo também receberá investimentos, porém menores aos dois primeiros.

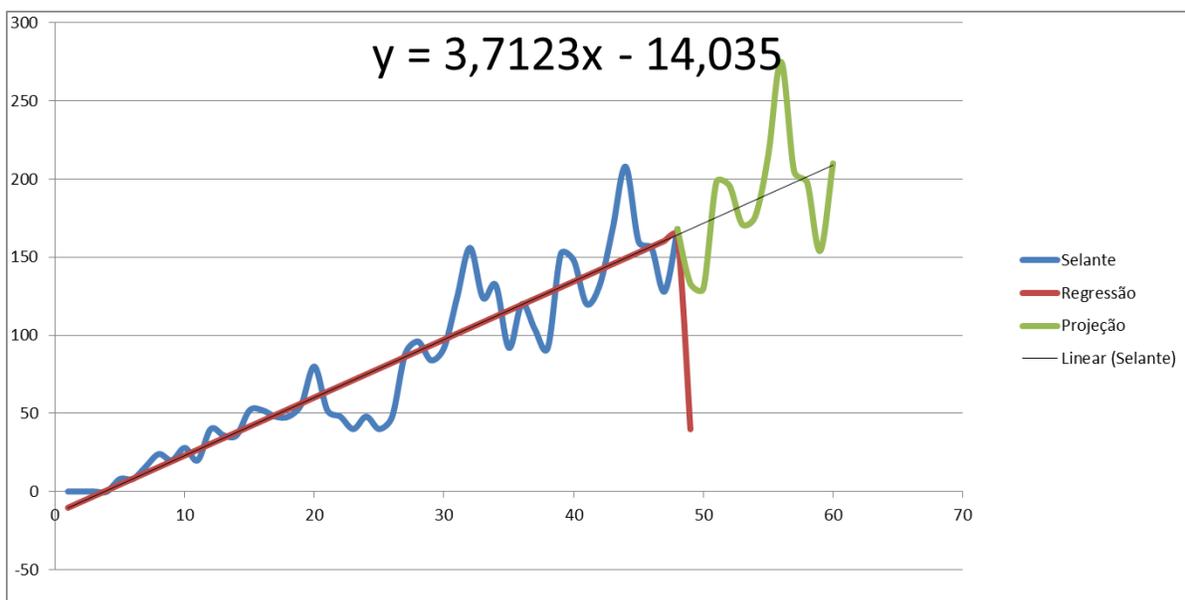
3.2.2 POLÍTICA DE PREÇOS

Em razão dos investimentos em P&D e marketing, os preços do repelente e do selante estarão posicionados ligeiramente acima do mercado. Quanto ao shampoo, este terá preço em linha com média de mercado por tratar-se de um produto com menos possibilidade de diferenciação quando comparado com os concorrentes.

3.2.3 POLÍTICA DE ESTOQUES

A estratégia da empresa inicialmente era possuir somente o produto selante com política de estoque positiva, pois havia um potencial de crescimento de mercado bastante acentuado mostrado na base histórica dos últimos anos bem como a projeção para o ano 1.

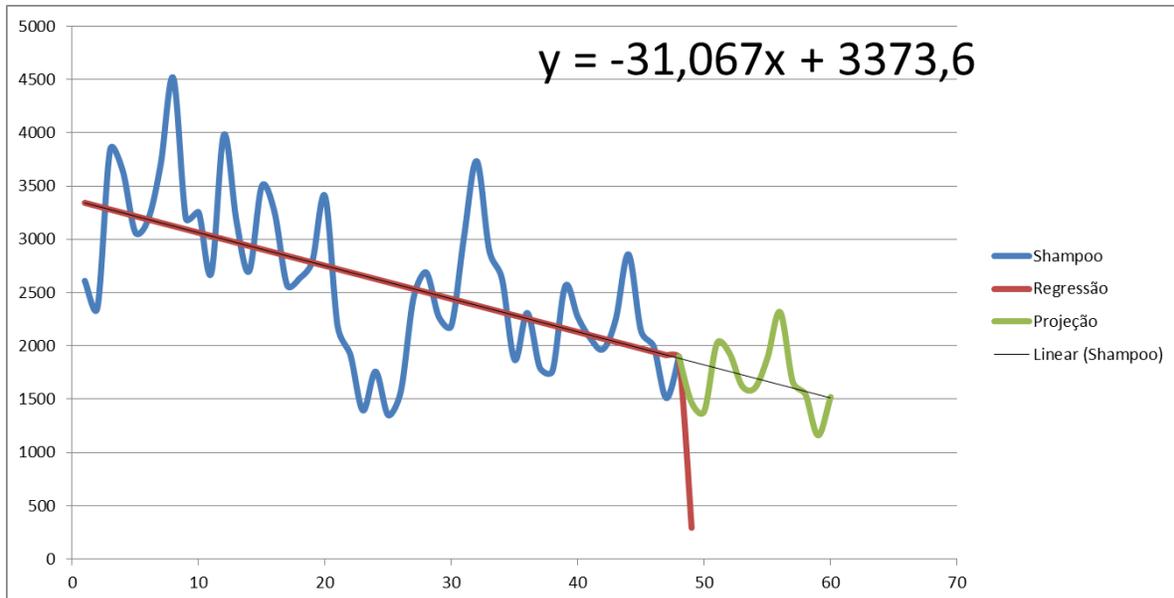
Ilustração 7 – Gráfico de previsão pelo método de projeção linear e sazonalidade do produto selante



Fonte: material suporte da disciplina Jogos de Negócios

Os demais produtos os estoques tenderiam a zero, principalmente o shampoo pela tendência de queda de demandas no mercado e o custo elevado de R\$ 65/lote como custo de armazenagem.

Ilustração 8 – Gráfico de previsão pelo método de projeção linear e sazonalidade do produto shampoo



Fonte: material de suporte de disciplina Jogos de Negócios

A empresa efetuou investimentos em aumento da capacidade fabril desde o início do período para atender as demandas do mercado previamente sinalizadas

Tabela 11 – Tabela de unidades fabris *versus* força de trabalho nos períodos simulados

	UF	Força de Trabalho	Nota
MÊS 1	900	270	
MÊS 2	1000	286	Investimento em UF
MÊS 3	1000	314	
MÊS 4	1000	345	
MÊS 5	1100	379	Investimento em UF
MÊS 6	1200	416	Investimento em UF
MÊS 7	1200	457	
MÊS 8	1200	457	
MÊS 9	1200	483	
MÊS 10	1190	434	Depreciação UF
MÊS 11	1181	391	Depreciação UF
MÊS 12	1171	351	Depreciação UF

Fonte: confecção própria

3.2.4 POLÍTICA DE SMS E TECNOLOGIA

A Vai que Vai Car, quanto ao SMS, manterá um investimento na quantidade suficiente para mitigar o risco, sendo este na ordem de R\$ 100.000,00 que cobre 90% da probabilidade de risco de contaminação do solo conforme já demonstrado no tópico 2.5.3 GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA.

Quanto a autossuficiência tecnológica para o produto selante, a empresa buscará desde o primeiro mês 90% de chance de desenvolvimento. Não ocorrendo, será feito o investimento na solução de mercado.

3.2.5 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A empresa adotará a política de manter os salários ligeiramente acima do mercado, porém irá conceder aos colaboradores participação mensal nos lucros da empresa, quando esta registrar lucro no período.

3.2.6 POLÍTICA DE CAPACIDADE INSTALADA

Diretamente atrelada aos resultados de estoque, a empresa fez investimentos em aumento de capacidade produtiva, para atender as demandas sinalizadas previamente que continham crescimento para os produtos repelente e selante.

3.2.7 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

A empresa tem por decisão a distribuição de dividendos, pois esta impactará positivamente no valor das ações e por consequência uma melhor visão do mercado em relação ao futuro da Vai que Vai Car.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS

4.1.1 CONTA ESTOQUE

Devido aos investimentos em unidade fabril e o aumento da força de trabalho, a partir do segundo semestre a empresa decidiu utilizar ao máximo sua capacidade produtiva, porém balizando sempre com as previsões de sazonalidade.

Tabela 12 – Tabela estoque inicial e final, volume produzido, vendas efetivadas e perdas nos períodos simulados

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

Fonte: confecção própria

Fora incluído horas extras e aluguel de máquinas, pois esta seria a solução mais barata ao invés de gerar um custo por mão de obra ociosa.

Positivamente, a empresa não apresentou mais vendas perdidas como era evidenciado no primeiro semestre.

Ficou a cargo do departamento de marketing gerar mais ações em promoção e propaganda, mas que não surtiram efeitos positivos e ao final do período de 12 meses

a empresa fechou o resultado com um estoque acima, 1329 shampoos, sendo este aproximadamente 4 vezes maior que iniciara no mês 0.

Ilustração 9 – Gráfico de variação de estoque produto shampoo nos períodos simulados



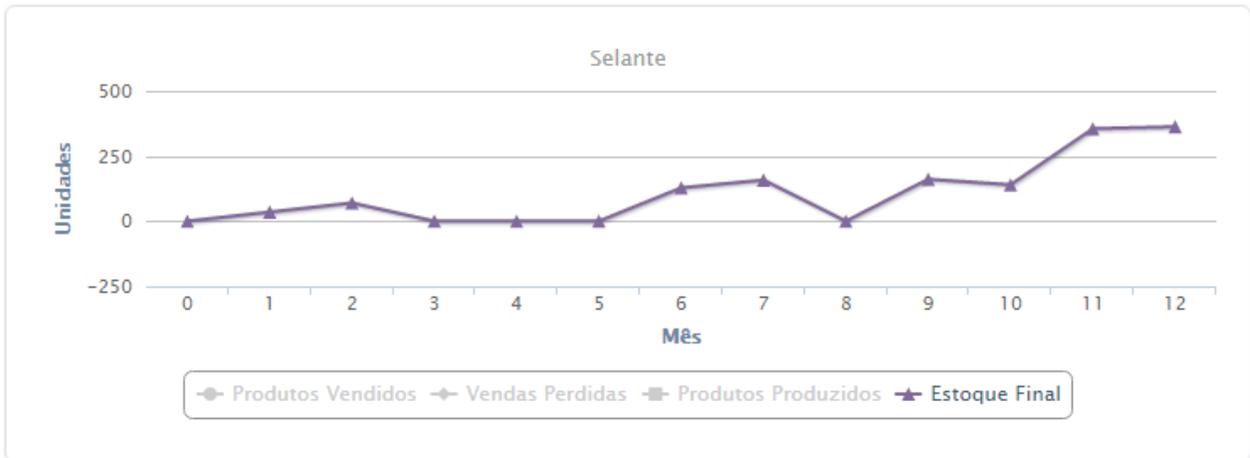
Fonte: Jogo Simulation

Ilustração 10 – Gráfico de variação de estoque produto repelente nos períodos simulados



Fonte: Jogo Simulation

Ilustração 11 – Gráfico de variação de estoque produto selante nos períodos simulados



Fonte: Jogo Simulation

Outra entrada de informação de mercado que impactou diretamente na conta estoque pode ser vista nos meses 6 e 7, que devido a informação de racionamento de energia e consequente limitação da capacidade produtiva. A empresa enxergou uma oportunidade de mercado de aumentar as vendas por demanda reprimida e não atendida por seus concorrentes.

Ilustração 12 – Notícia de possível racionamento de energia

» **Seca se agrava e racionamento de energia é iminente**

O Governo nega mas estuda a possibilidade da indústria racionar o consumo de energia para que não falte luz nos lares brasileiros. Infelizmente, São Pedro não nos ajudou nestes últimos meses e os nossos reservatórios d'água estão em níveis muito baixos. Está sendo cogitado um racionamento de 20% de energia para as Indústrias 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.

Fonte: Jogo Simulation

4.1.2 RECURSOS HUMANOS

A empresa Vai que Vai Car variou a sua força de trabalho conforme a sazonalidade de mercado, tendo o seu pico máximo entre os meses 7 a 9 para utilização máxima da sua capacidade instalada. Também se percebe que se tratam dos meses onde a empresa mais distribuiu lucros, sendo estes de R\$ 21.708 a R\$ 73.862.

O salário médio da empresa, como já estipulado em sua política seria ligeiramente acima da média praticada em mercado como pode ser visto na tabela abaixo:

Tabela 13 – Força de trabalho, dispêndios e benefícios da empresa

	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5
Força de Trabalho	300	270	286	314	345	379
Salário Médio Mensal	800	810	872	872	900	1.000
Salário Médio Mercado	800	819	862	*	902	1.039
Horas em Greve por Trabalhador						57
Mão de Obra Ociosa (R\$)	R\$ 329.000	R\$ 911	R\$ 2.834	R\$ -	R\$ -	R\$ 270.038
Custo com Hora Extra (R\$)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 19.080	R\$ 37.054	R\$ 29.149
Participação nos Lucros (R\$)	R\$ -	R\$ 1.743	R\$ 492	R\$ 1.637	R\$ 9.210	R\$ -

	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Força de Trabalho	416	457	457	483	434	391	351
Salário Médio Mensal	1.100	1.100	1.150	1.200	1.250	1.250	1.250
Salário Médio Mercado	1.058	1.065	1.075	1.082	1.087	1.096	1.096
Horas em Greve por Trabalhador							
Mão de Obra Ociosa (R\$)	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 257.500	R\$ 938	R\$ -
Custo com Hora Extra (R\$)	R\$ 47.949	R\$ 48.370	R\$ 129	R\$ 90	R\$ -	R\$ -	R\$ 656
Participação nos Lucros (R\$)	R\$ 7.013	R\$ 21.708	R\$ 73.862	R\$ 22.981	R\$ 6.171	R\$ -	R\$ -

Fonte: confecção própria

A empresa registrou apenas um período com greve que se trata do mês 5 com 57 horas e devido as negociações de dissídio da categoria. O risco existia, conforme notícia abaixo, e a empresa aceitou o risco da parada visto que não havia cedido a pressão do aumento do salário para R\$ 1500 e 20% na participação dos lucros.

Ilustração 13 – Notícia do jogo sobre a greve organizada pelo sindicato

» Sindicato se reúne e apoia greve seletiva

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

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

Fonte: Jogo Simulation

4.2 GESTÃO DE MARKETING E VENDAS

4.2.1 PREÇOS

Todas as 10 empresas deste mercado, inclusive a Vai que Vai Car, iniciaram o mês 0 com os seguintes preços sendo praticados:

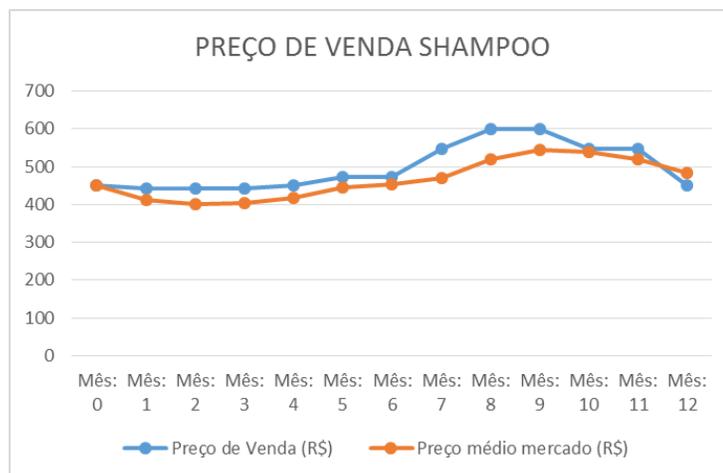
- Shampoo: R\$ 450,00
- Repelente: R\$ 1300,00
- Selante: R\$ 2000,00

Conforme estipulado em nossa política, os produtos repelente e selante possuem um preço acima do mercado pelos investimentos despendidos em P&D e propaganda.

O shampoo, diferente do que fora definido inicialmente, também fora colocado o preço acima da média do mercado o que não influenciou na perda de *marketshare*, onde em todo o período simulado ficou em torno de 10%, o que consideramos ser um ótimo resultado por ser um produto de baixa diferenciação.

Ilustração 14 – Preço de venda versus Preço de mercado para produto shampoo

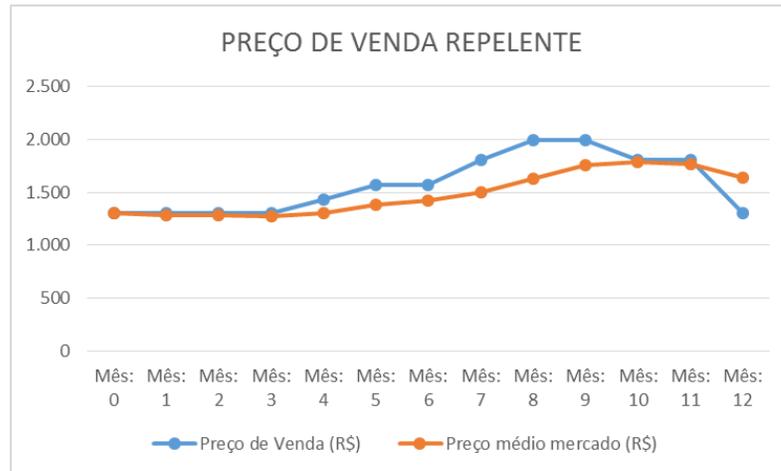
Shampoo	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Preço de Venda (R\$)	450	441	441	441	450	472	472	546	599	599	546	546	450
Preço médio mercado (R\$)	450	412	400	403	417	446	452	469	519	544	538	519	483



Fonte: confecção própria

Ilustração 15 – Preço de venda versus Preço de mercado para produto repegente

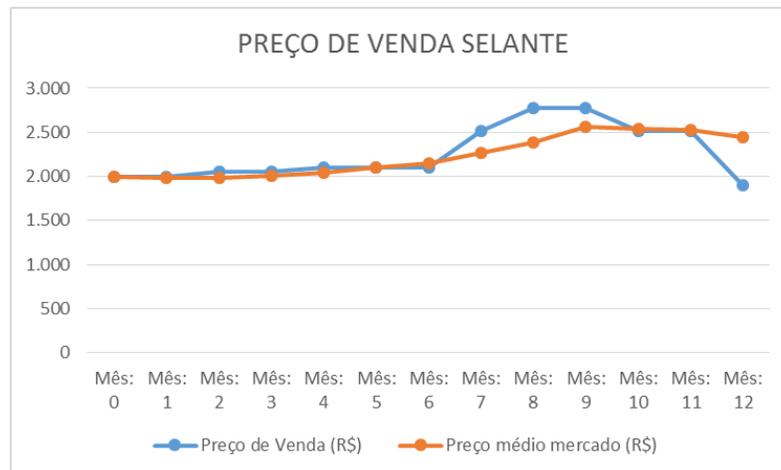
Repegente	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Preço de Venda (R\$)	1.300	1.300	1.300	1.300	1.430	1.573	1.573	1.809	1.989	1.989	1.809	1.809	1.300
Preço médio mercado (R\$)	1.300	1.287	1.282	1.272	1.305	1.383	1.423	1.501	1.631	1.754	1.789	1.766	1.643



Fonte: confecção própria

Ilustração 16 – Preço de venda versus Preço de mercado para produto selante

Selante	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Preço de Venda (R\$)	2.000	2.000	2.050	2.050	2.100	2.100	2.100	2.520	2.772	2.772	2.520	2.520	1.900
Preço médio mercado (R\$)	2.000	1.978	1.989	2.009	2.048	2.105	2.146	2.270	2.387	2.557	2.542	2.522	2.450



Fonte: confecção própria

4.2.2 PROPAGANDA E PROMOÇÃO

A empresa de forma experimentada, para o produto Shampoo e Selante, efetuou gastos lineares, mas menores do que repelente nos primeiros períodos. Para o Shampoo essa tomada de decisão fora pelo fato de ser um produto de pouca diferenciação e tecnologia madura, porém para o produto selante não possuía uma estratégia para tomada de decisão.

Porém com o aumento da capacidade fabril e conseqüente aumento de estoque, por decisão da direção, houveram aumentos significativos em promoção e propaganda para aumentar o giro do estoque.

Ilustração 17 – investimentos em promoção e propaganda e impacto em receita de vendas para shampoo



Fonte: Jogo Simulation

Ilustração 18 – investimentos em promoção e propaganda e impacto em receita de vendas para selante



Fonte: Jogo Simulation

Já o produto Repelente, por ser uma novidade no mercado, boa aceitação e tendo mostrado taxas significativas de crescimento recebeu a maior parcela de investimento em promoção e propaganda.

Ilustração 19 – investimentos em promoção e propaganda e impacto em receita de vendas para repelente



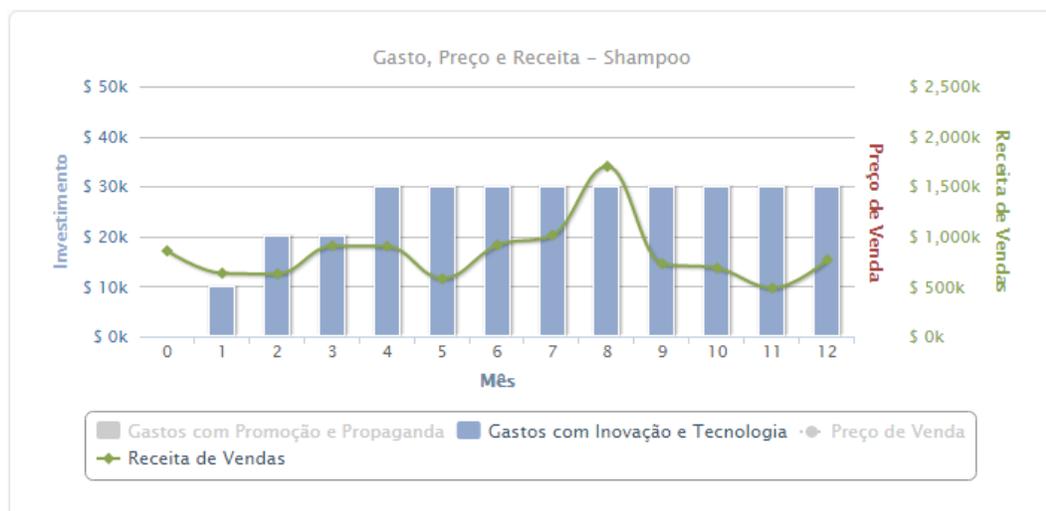
Fonte: Jogo Simulation

4.2.3 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA (P&D)

Por ser um investimento que impacta mais que a promoção e propaganda, a empresa investiu consideravelmente para diferenciação de seus produtos, manter os volumes de vendas atuais, obtenção do selo verde para o repelente e tecnologia substituta para o gás do produto selante.

Novamente, o produto shampoo, por ser de baixa diferenciação e tecnologia e “guerrear por preços” recebeu parcelas menores destes investimentos onde fora estabilizada na ordem de R\$ 30.000,00

Ilustração 20 – investimentos em inovação e tecnologia e impacto em receita de vendas para shampoo

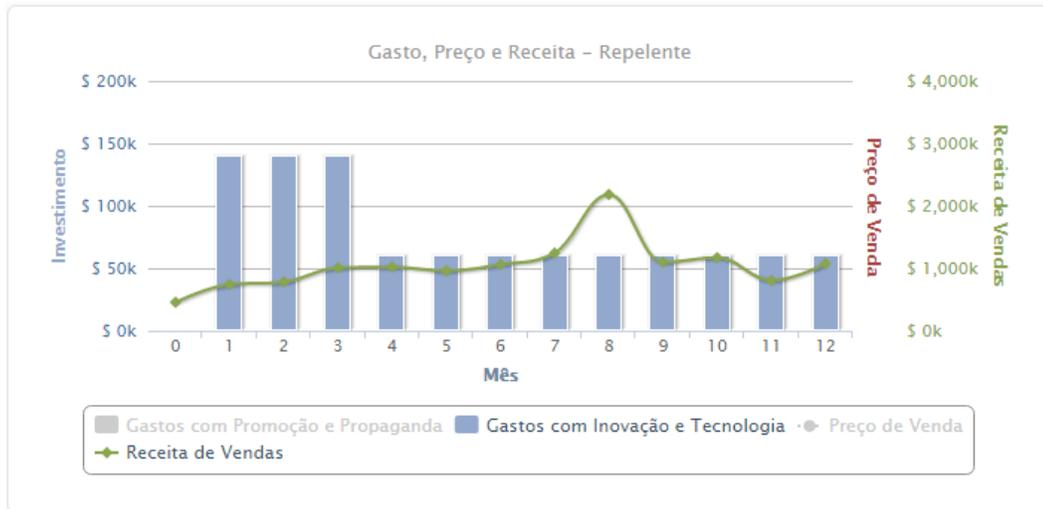


Fonte: Jogo Simulation

O produto repelente, pela estratégia de obtenção do selo verde, recebeu investimentos na ordem de R\$ 140.000,00, que pela estatística teria a probabilidade de 88-90% de obtenção caso estes fossem feitos desde janeiro.

Por três meses consecutivos foram investidos estes valores e já no terceiro mês a empresa recebeu o selo. Logo após o valor estabilizou no valor de R\$ 60.000,00

Ilustração 21 – investimentos em inovação e tecnologia e impacto em receita de vendas para repelente

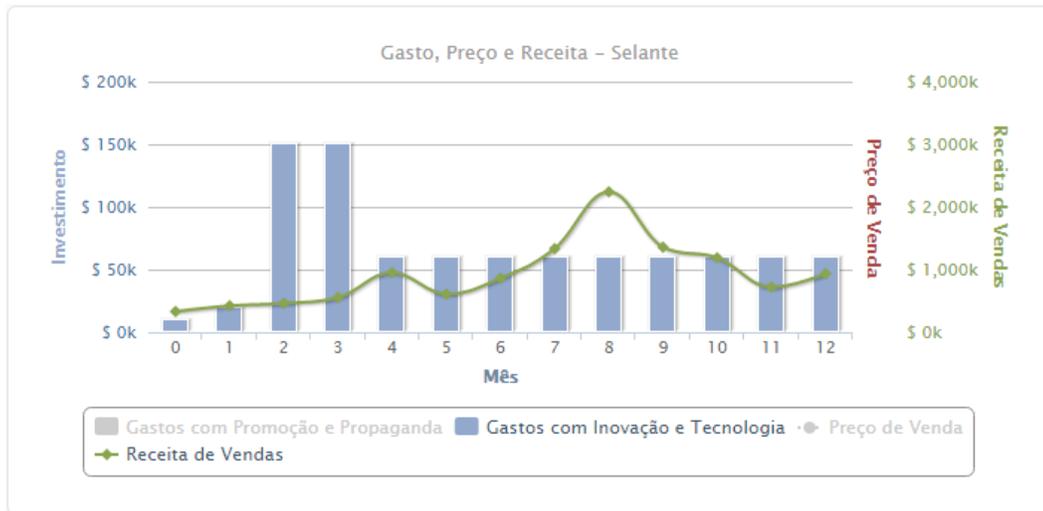


Fonte: Jogo Simulation

Seguindo a estratégia de encontrar a formulação substituta para o gás GHG189 no selante a empresa iniciou investimentos maiores em P&D apenas no mês 2 pois teríamos até o mês 4 para desenvolver ou adquirir a tecnologia a um custo de R\$ 180.000,00.

Foi feito investimento na ordem de R\$ 150.000,00 por dois meses consecutivos que nos daria 80% de probabilidade de obtenção, e com sucesso, no mês 3 a empresa já possuía a tecnologia para selante

Ilustração 22 – investimentos em inovação e tecnologia e impacto em receita de vendas para selante



Fonte: Jogo Simulation

4.3 GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA (SMS)

Os diretores, em nome da Vai que Vai Car, decidiu efetuar investimentos lineares e mensais no valor de R\$ 100.000,00, fazendo com que 90% dos riscos estivessem cobertos.

Por este motivo, a empresa não possuiu nenhuma notificação e multa em fiscalizações ocorridas e o grau máximo de contaminação foi grau 1 (mês 4 e 5) que na sequencia fora remediada.

4.4 GESTÃO FINANCEIRA

4.4.1 DEMONSTRATIVO DE RESULTADO (DRE)

O demonstrativo de resultado, tem por objetivo principal, demonstrar verticalmente e de forma resumida o resultado apurado durante o período.

Apesar de ter obrigação legal para divulgação, em geral e mensalmente é feita para fins administrativos e gerenciais para a empresa identificar o rumo de sua operação.

Abaixo fora demonstrado os resultados trimestrais da operação da Vai que Vai Car

Tabela 14 – Demonstrativo de Resultado trimestral

10 Vai Que Vai Car

DRE	Mês: 0	Mês: 3	Mês: 6	Mês: 9	Mês: 12
(+) Receita de Vendas:	1.642.000,00	2.465.050,00	2.834.522,00	3.182.795,00	2.774.950,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.035.950,00	1.615.694,25	1.807.324,00	1.733.108,50	2.275.065,28
LUCRO BRUTO:	606.050,00	849.355,75	1.027.198,00	1.449.686,50	499.884,72
(-) Promoção e Propaganda:	90.000,00	130.000,00	300.000,00	360.000,00	450.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	310.000,00	150.000,00	150.000,00	150.000,00
(-) Gastos em SMS:	50.000,00	100.000,00	100.000,00	100.000,00	0,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	329.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	19.080,45	47.949,00	90,00	656,25
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	14.850,00	36.267,00	28.924,50	0,00
(-) Estocagem:	24.830,00	0,00	30.355,00	83.070,00	109.980,00
(-) Depreciação:	36.000,00	40.000,00	44.000,00	48.000,00	47.235,07
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	12.000,00	38.000,00	38.000,00	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	66.220,00	223.425,30	220.627,00	641.602,00	-257.986,60
(+) Receita Financeira:	21.000,00	10.500,00	0,00	15.000,00	0,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	20.241,39	0,00	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	87.220,00	233.925,30	200.385,61	656.602,00	-257.986,60
(-) Imposto de Renda:	26.166,00	70.177,59	60.115,68	196.980,60	0,00
LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO:	61.054,00	163.747,71	140.269,93	459.621,40	-257.986,60
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados					
Resultados Anteriores Acumulados:	1.065.948,50	203.775,11	391.900,54	2.196.887,39	2.139.776,00
(+) Lucro Líquido do Exercício:	61.054,00	163.747,71	140.269,93	459.621,40	-257.986,60
(-) Participação nos Lucros:	0,00	1.637,48	7.013,50	22.981,07	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	9.900,00	0,00	369.400,00	0,00
Resultado Acumulado Atual:	627.002,50	355.985,34	525.156,97	2.264.127,72	1.881.789,40

Fonte: Jogo Simulation

Comparativamente mês 0 *versus* mês 12, a empresa triplicou o seu resultado acumulado, mesmo tendo distribuído R\$ 1.302.550,00 em dividendos.

Ilustração 23 – evolução do lucro líquido do exercício e acumulado no período simulado



Fonte: Jogo Simulation

4.4.2 FLUXO DE CAIXA

A empresa durante os 12 meses, teve 6 períodos onde houveram descasamento do caixa, ou seja, o total de entradas foram menores que as saídas: mês 2,5,6,7,9 e 11.

No entanto ao final do período, compreendido por 12 meses, a empresa fechou com um caixa positivo de R\$ 655.471,41.

Tabela 15 – variação do fluxo de caixa trimestral

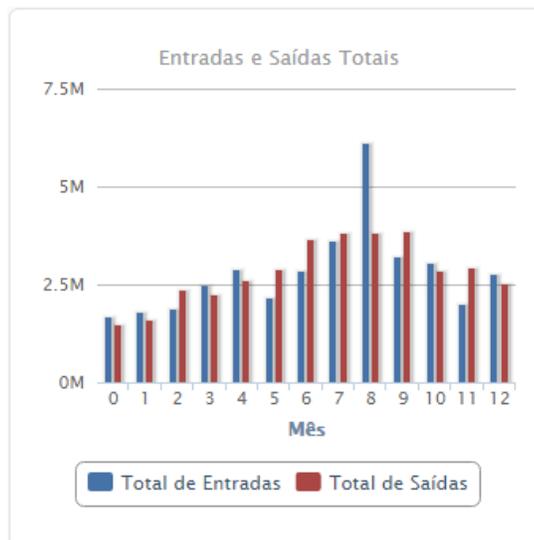
CONTA CAIXA	Mês: 0	Mês: 3	Mês: 6	Mês: 9	Mês: 12
SALDO INICIAL	137.258,50	59.700,86	574.403,04	2.395.434,74	404.313,66
SALDO FINAL	214.312,50	632.987,84	257.835,47	607.713,57	655.471,41

Fonte: confecção própria

Algumas variáveis e que abaixo será discorrida, contribuíram para este descasamento:

- Mês 2: investimento em capacidade fabril (100 UF) no valor de R\$ 536.000 (investimento + depreciação);
- Mês 5: investimento em capacidade fabril (100 UF) no valor de R\$ 540.000 (investimento + depreciação);
- Mês 6: investimento em capacidade fabril (100 UF) no valor de R\$ 544.000 (investimento + depreciação);
- Mês 7: neste mês a empresa apresentou um bom resultado no seu total de entradas, porém não se atentou em reduzir alguns gastos, como também teve um valor alto de estocagem, sendo assim fora contraído um empréstimo para recompor o caixa no valor de R\$ 1.430.000,00
- Mês 9: como no mês anterior a empresa teve um excelente resultado de vendas (R\$ 6.122.270,00) devido ao aumento do estoque pelo racionamento de energia e o pronto atendimento por ter o produto no estoque fora decidido distribuir dividendos que impactou no total de saídas. Apesar desta ação o saldo final fechou positivo em R\$ 607.713,57.
- Mês 11: perda de mercado entre 1,0 a 1,5 pontos percentuais comparativamente ao mês 10 e estoque alto (shampoo e selante) fizeram com que a receita de venda fosse menor que o custo do produto produzido.

Ilustração 24 – gráfico do fluxo de caixa com entradas e saídas do período simulado



Fonte: Jogo Simulation

Em nenhum momento da simulação a empresa precisou recorrer ao crédito rotativo pois este também apresentava taxas altas de juros, 6% a.m

4.4.3 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial destina-se a evidenciar e comprovar, qualitativamente e quantitativamente em uma determinada data a posição patrimonial e financeira da empresa. Basicamente é composto por ativo (bens e direitos), passivos (obrigações para com terceiros) e patrimônio líquido (recursos próprios da empresa).

Abaixo apresentamos o balanço patrimonial da empresa decorridos os 12 meses simulados:

Tabela 16 – Balanço Patrimonial no período simulado

Balanço	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Ativo													
Caixa:	214.313	671.722	59.701	632.988	1.248.013	574.403	257.835	909.222	2.395.435	607.714	1.002.781	404.314	655.471
Aplicações Financeiras:	800.000	550.000	700.000	350.000	0	500.000	0	0	0	500.000	300.000	0	0
Estoques													
Shampoo	112.690	43.499	0	0	0	0	21.613	260.822	48.455	344.187	252.143	715.991	506.022
Repelente	0	0	0	0	0	0	279.412	593.571	0	226.710	198.452	263.117	0
Selante	0	34.335	71.077	0	0	0	148.800	195.895	0	212.520	187.997	478.972	490.149
Imobilizado:	4.500.000	4.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	5.952.000	5.904.384	5.857.149
TOTAL	5.627.003	5.799.556	5.830.778	5.982.988	6.248.013	6.574.403	6.707.659	7.959.510	8.443.890	7.891.130	7.893.373	7.766.779	7.508.792
Passivo													
Empréstimos:	0	0	0	0	0	555.500	555.500	1.430.000	620.000	0	0	0	0
Crédito Rotativo:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimônio Líquido													
Capital Social:	5.000.000	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003
Lucro ou Prej. Acumulado:	627.003	172.553	203.775	355.985	621.011	391.901	525.157	902.508	2.196.887	2.264.128	2.266.371	2.139.776	1.881.789
TOTAL	5.627.003	5.799.556	5.830.778	5.982.988	6.248.013	6.574.403	6.707.659	7.959.510	8.443.890	7.891.130	7.893.373	7.766.779	7.508.792
Conta Imobilizado													
Fábrica Inicial:	4.500.000	4.500.000	4.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	5.952.000	5.904.384
(-) Depreciação:	36.000	36.000	36.000	40.000	40.000	40.000	44.000	48.000	48.000	48.000	48.000	47.616	47.235
(+) Reinvestimento:	36.000	36.000	536.000	40.000	40.000	540.000	544.000	48.000	48.000	48.000	0	0	0
Fábrica Atual:	4.500.000	4.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	5.952.000	5.904.384	5.857.149

Fonte: Jogo Simulation

A empresa elevou seu patrimônio líquido em R\$ 1.881.789, sendo este também o lucro acumulado da operação.

Isto demonstra a boa estratégia da empresa em alavancar a operação contraindo empréstimos, reinvestindo e sobretudo as assertivas ações do dia-a-dia de seus diretores.

5 AVALIAÇÃO DA EMPRESA

5.1 RESULTADO FINAL DA EMPRESA

No consolidado e após 12 meses, a Vai que Vai Car, ficou em 3º lugar no mercado geral, resultado da boa estratégia da empresa e seus diretores.

Ilustração 25 – resultado final das 10 empresas concorrentes

Resultado Final do Grupo			Ver o Ranking Brasil
	Empresa	Pontuação Final	Nota no Jogo
1º lugar	9 Tec Auto	81,15	10,00
2º lugar	3 Pro Car	80,39	9,96
3º lugar	10 Vai Que Vai Car	80,24	9,96
4º lugar	4 Lanp Acessórios Automotivos	68,09	9,36
5º lugar	1 Automotive	67,05	9,31
6º lugar	6 TKL acessórios automotivos	62,08	9,06
7º lugar	2 Car Solutions	60,24	8,97
8º lugar	8 4G "No" Capital	56,56	8,79
9º lugar	7 Green Car	43,37	8,15
10º lugar	5 CAC perfect soluções automotivas	40,41	8,00

Fonte: Jogo Simulation

5.2 ESTRATÉGIAS: MUDANÇAS E IMPACTOS

A empresa iniciou suas atividades colocando o maior peso em preço de ação e lucro total, fora detectado que não fora a melhor estratégia e na oportunidade de mudança fora feito um melhor balanceamento e que mostrou estabilidade e melhores resultados no *ranking*. A empresa ficou 7 consecutivos meses entre primeiro e terceiro lugar no ranking (meses 5 a 11).

Tabela 17 – objetivos, pesos e evolução

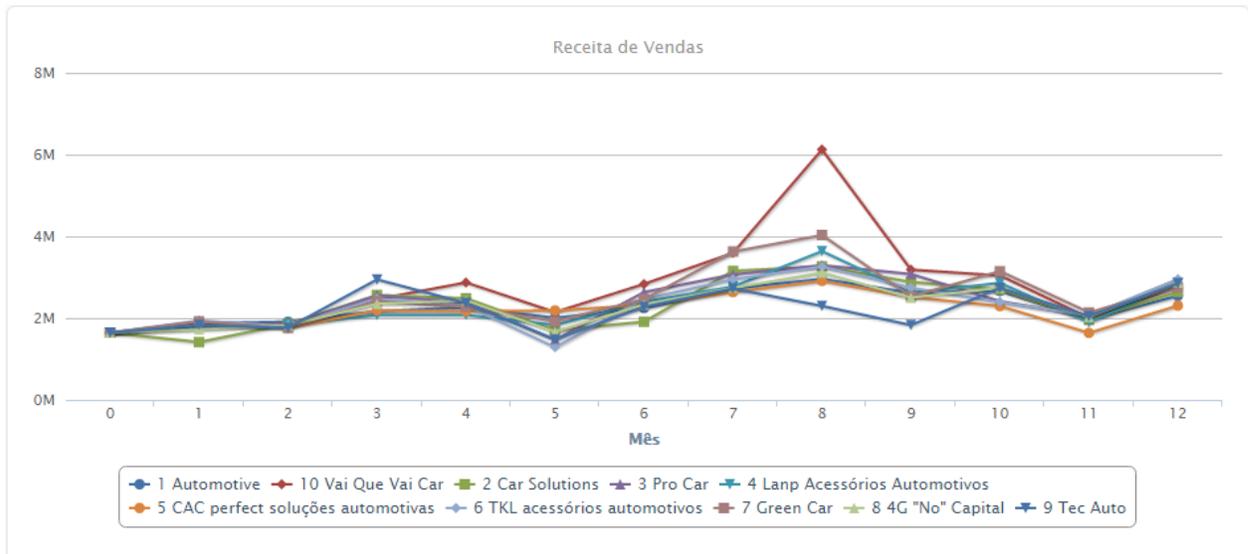
ESTRATÉGIA	MÊS 1	MÊS 5	MÊS 9
Preço da Ação	4	3	3
Capital Circulante Líquido	2	1	1
Receita de Vendas	1	3	3
Lucro Total	3	3	3

Fonte: confecção própria

Dentre os fatores que impactaram positivamente no resultado final podemos listar:

- Receita de vendas: a empresa despontou entre as empresas com maior valor em receita, principalmente nos meses 4,6,8 e 9, tendo o seu valor máximo de R\$ R\$ 6.122.270,00, mês 8, contra a segunda melhor do mercado que fora R\$ 4.027.860,00 no mesmo mês.

Ilustração 26 – evolução da receita da Vai que Vai Car (linha vermelha) e seus concorrentes

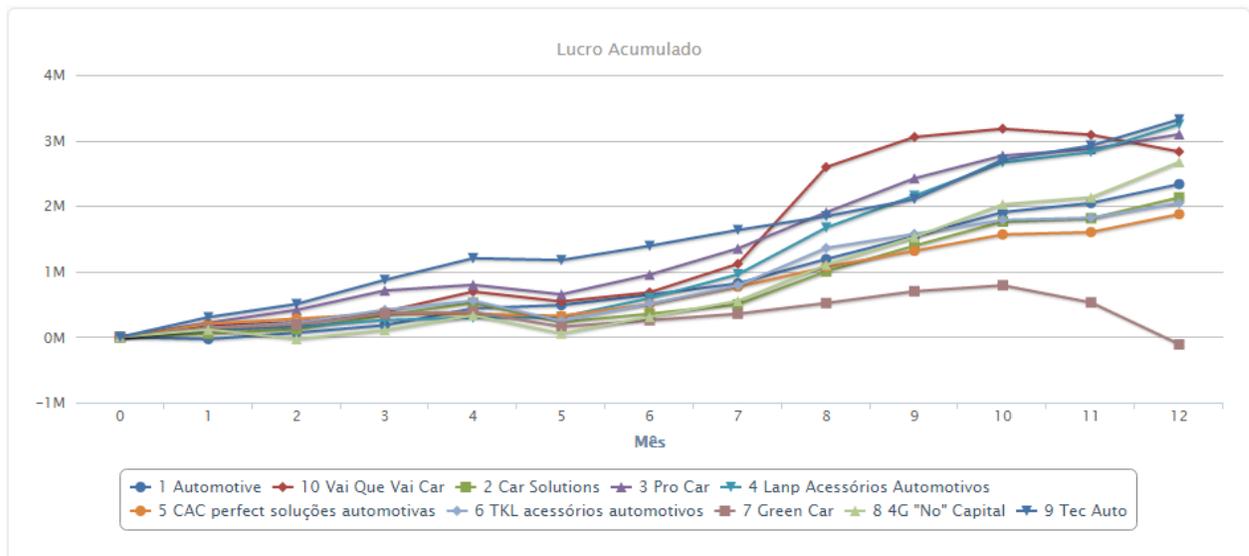


Fonte: Jogo Simulation

- Crescimento e estabilidade do lucro: a empresa apresentou um constante crescimento no lucro acumulado, sendo em alguns momentos a melhor do ranking (meses 8, 9, 10 e 11);

O maior lucro apresentado foi no mês 10 com R\$ 3.176.637,99, porém a maior diferença registrada foi no mês 8 onde do lucro da Vai que Vai Car para a segunda melhor, Pro Car, fora de R\$ 690.947

Ilustração 27 – evolução do lucro acumulado da Vai que Vai Car (linha vermelha) e seus concorrentes

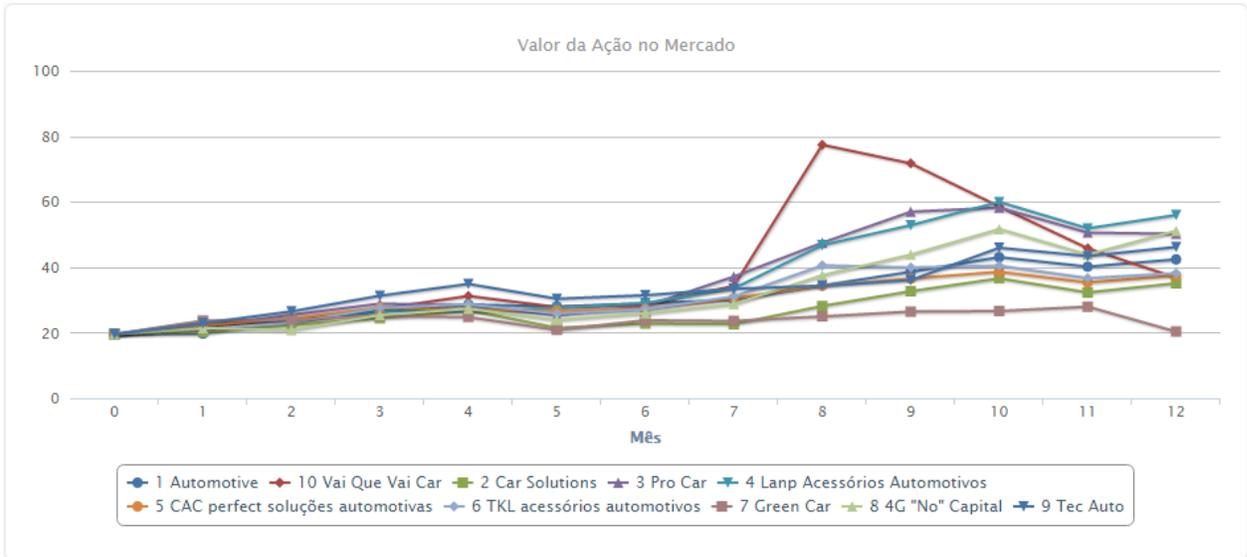


Fonte: Jogo Simulation

- Valor da Ação no mercado: sabe-se que o valor da ação no mercado é um resultado advindo pelo patrimônio líquido, crescimento e estabilidade do lucro, como também pela política de dividendos. Podemos também considerar a imagem da empresa, quando esta não polui o ecossistema a que está inserida (Gestão de Saúde, Meio Ambiente e Segurança) como também possui produtos com selo verde.

As ações da Vai que Vai Car esteve em alguns momentos como a maior do mercado, sendo o pico em R\$ 77,37. Isso ocorreu justamente quando todas as variáveis acima mencionadas foram favoráveis.

Ilustração 28 – evolução do valor da ação da Vai que Vai Car (linha vermelha) e seus concorrentes



Fonte: Jogo Simulation

6 CONCLUSÃO

Atualmente exerço a função de Gerente Geral de uma empresa Sueca no Brasil, e este jogo proporcionou uma simulação que tende muito a realidade do mercado em que estamos inseridos que apesar de estabelecido um plano estratégico, necessitamos de ações rápidas e constante acompanhamento dos indicadores e resultados financeiros. O mercado brasileiro em sua totalidade é volátil e instável fazendo com que os gestores tenham que desenvolver percepções muito mais apuradas que não são identificadas em outros mercados.

O simulador ajuda aos alunos a ter uma visão mais generalista da empresa, pois este apesar de ocupar um cargo pré-definido necessita discutir e propor aos demais integrantes a tomada de decisão mais adequada como também analisar o impacto da decisão nas diversas áreas da empresa.

Criticamente e de forma positiva, foi muito satisfatório identificar que as habilidades e conceitos hora abordados na MBA auxiliaram muito na simulação bem como o resultado da equipe, que fez uma reação fantástica saindo da sétima posição e acabando em terceiro.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

FGV MANAGEMENT, **Manual Ambiental Business Game v201507-2**: Apostila ISAE/FGV, Fevereiro de 2017.

MENDES, Luis Augusto Lobão. **Projeto Empresarial**: como construir estratégias eficazes e identificar os caminhos da lucratividade e do crescimento. São Paulo: Saraiva, 2011

PORTAL DA CONTABILIDADE, **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/demonstracaodoresultado.htm>. Acesso em: 23 de Fevereiro de 2017, às 20:00h.

PORTAL DA CONTABILIDADE, **Balço Patrimonial**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/guia/balancopatrimonial.htm>. Acesso em: 23 de Fevereiro de 2017, às 20:35h.