FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 2/2015

MARILIA PIOTO

RELATO DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DA EMPRESA TEC AUTO NA DISCIPLINA JOGOS DE NEGÓCIO

CURITIBA
2017

MARILIA PIOTO

RELATO DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DA EMPRESA TEC AUTO NA DISCIPLINA JOGOS DE NEGÓCIO

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

Professor orientador Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA
2017

MARILIA PIOTO

RELATO DA ATUAÇÃO DOS GESTORES DA EMPRESA TEC AUTO NA DISCIPLINA JOGOS DE NEGÓCIO

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

Aprovado pela banca examinadora em Março de 2017.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

Coordenador: Prof. José Carlos Franco de Abreu

RESUMO

O trabalho compreende o relato da experiência, de um grupo de alunos do curso de Master Business Adminstration em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria, que através de um sistema de simulação de negócio, passa a gerir uma empresa que atua no setor de produtos automotivos. Inicialmente foi apresentado todo o contexto de mercado e as regras para todos as variáveis compõe a empresa. A Tec Auto, assim denominada pelo grupo, está inserida num mercado dinâmico com outras nove empresas que competem entre si. O jogo acontece durante um ano, onde as decisões são tomadas mensalmente a cada apresentação de cenário. Além do comportamento das empresas concorrentes, o árbitro, representado pelo professor, torna o ambiente mais dinâmico inserindo variáveis que devem ser analisadas e levadas em consideração pelos gestores a cada decisão tomada. O sistema utilizado é capaz de prover inúmeras informações e relatórios que suportam as discussões e facilitam o trabalho dos envolvidos. Ao final do estudo, é apresentada uma análise dos resultados obtidos, bem como algumas sugestões que poderiam ter melhorado o desempenho da Tec Auto.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de negócio, Planejamento Estratégico, Matriz Swot.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – As cinco forças de Porter.....11
Figura 2 – Matriz Swot.....12
Figura 3 – Demanda média mensal de lotes de shampoo.....14
Figura 4 – Demanda média mensal de lotes de repelente.....14
Figura 5 – Demanda média mensal de lotes de selante.....15
Figura 6 – Organograma.....23
Figura 7 – Ranking pontuação primeiros colocados.....40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Matriz Swot Tec Auto.....19
Tabela 2 – Definição dos Objetivos.....20
Tabela 3 – Resultados Obtidos no Mês de Janeiro.....25
Tabela 4 – Resultados Obtidos no Mês de Fevereiro.....26
Tabela 5 – Resultados Obtidos no Mês de Março.....27
Tabela 6 – Resultados Obtidos no Mês de Abril.....28
Tabela 7 – Resultados Obtidos no Mês de Maio.....29
Tabela 8 – Resultados Obtidos no Mês de Junho.....30
Tabela 9 – Resultados Obtidos no Mês de Julho.....31
Tabela 10 – Resultados Obtidos no Mês de Agosto.....32
Tabela 11 – Resultados Obtidos no Mês de Setembro.....34
Tabela 12 – Resultados Obtidos no Mês de Outubro.....35
Tabela 13 – Resultados Obtidos no Mês de Novembro.....36
Tabela 14 – Resultados Obtidos no Mês de Dezembro.....37
Tabela 15 – Resultado ano da Tec Auto.....40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....9
2 REFERENCIAL TEORICO.....10
2.1 *Business Game*.....10
2.2 Planejamento Estratégico.....11
2.3 A empresa e o mercado.....13
2.3.1 Informações gerais.....13
2.3.2 Histórico da demanda.....14
2.3.3 Gestão da Produção.....15
2.3.4 Gestão de Recursos humanos.....16
2.3.5 Gestão de Marketing e Comercialização.....16
2.3.6 Gestão de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS) 17
2.3.7 Gestão da Financeira.....18
3 METODOLOGIA.....19
3.1 Matriz Swot.....19
3.2 Visão e modelo de negócio.....20
3.3 Definição e Políticas para atingimento dos objetivos.....20
3.3.1 Definição dos objetivos.....20
3.3.2 Politicas de Produtos.....21
3.3.3 Política de Preços.....21
3.3.4 Politicas de Estoque.....21
3.3.5 Politicas de SMS e Tecnologia.....22
3.3.6 Politicas de Remuneração.....22
3.3.7 Politicas de Capacidade Instalada.....22
3.3.8 Politicas de Distribuição de Dividendos.....22
3.4 Organograma da empresa.....23
4 APRESENTAÇÃO DAS DECISÕES E DOS RESULTADOS 24
4.1 Mês de Janeiro.....24
4.1.1 Planejamento e Ações Tomadas 24
4.1.2 Resultados Obtidos.....24
4.2 Mês de Fevereiro 25
4.2.1 Planejamento e Ações Tomadas 25
4.2.2 Resultados Obtidos.....25

4.3 Mês de Março 26
4.3.1 Planejamento e Ações Tomadas 26
4.3.2 Resultados Obtidos 26
4.4 Mês de Abril 27
4.4.1 Planejamento e Ações Tomadas 27
4.4.2 Resultados Obtidos 28
4.5 Mês de Maio 28
4.5.1 Planejamento e Ações Tomadas 28
4.5.2 Resultados Obtidos 28
4.6 Mês de Junho 29
4.6.1 Planejamento e Ações Tomadas 29
4.6.2 Resultados Obtidos 30
4.7 Mês de Julho 30
4.7.1 Planejamento e Ações Tomadas 30
4.7.2 Resultados Obtidos 31
4.8 Mês de Agosto 31
4.8.1 Planejamento e Ações Tomadas 31
4.8.2 Resultados Obtidos 32
4.9 Mês de Setembro 32
4.9.1 Planejamento e Ações Tomadas 32
4.9.2 Resultados Obtidos 33
4.10 Mês de Outubro 34
4.10.1 Planejamento e Ações Tomadas 34
4.10.2 Resultados Obtidos 35
4.11 Mês de Novembro 35
4.11.1 Planejamento e Ações Tomadas 35
4.11.2 Resultados Obtidos 36
4.12 Mês de Dezembro 37
4.12.1 Planejamento e Ações Tomadas 37
4.12.2 Resultados Obtidos 37
5 ANÁLISE FINAL 38
6 CONCLUSÃO 41

7 REFERÊNCIAS 43

1 INTRODUÇÃO

O mundo corporativo, onde as empresas estão atualmente inseridas cobra cada vez mais dos gestores decisões rápidas embasadas por objetivos estratégicos, onde em sua grande maioria visam ao lucro e a sustentabilidade do negócio. Em sua disciplina de Jogos de Negócios, a instituição ISAE/FGV procura propiciar aos alunos vários cenários, com diferentes situações, similares às do mundo real, onde eles, com o papel de gestores precisam tomar a melhor decisão, fundamentada em conceitos e aprendizados que assimilaram durante o curso.

O cenário utilizado durante o jogo foi o mercado de acessórios automotivos, onde participaram das simulações 10 empresas, sendo a participante Tec Auto destaque desse trabalho. Foi apresentado o comportamento inicial do mercado, bem como suas principais características. A cada rodada o cenário inicial do jogo passou a ser influenciado por diferentes variáveis que eram inseridas na simulação. As equipes precisavam analisar e entender como essas variáveis influenciariam no negócio e após isso tomar a melhor decisão.

O presente estudo tem como escopo o relato da evolução da Tec Auto durante as 10 rodadas do jogo, bem como a relação teórica estudada versus o que foi utilizado na análise dos cenários e como elas influenciaram na estratégia adotada. Serão apresentados também os resultados de cada cenário e uma análise de como eles se comportaram versus os objetivos que haviam sido previamente estabelecidos durante o planejamento para a empresa gerida pelo grupo.

Apesar do relato de todas as decisões tomadas e seus resultados durante as rodadas do jogo, esse trabalho objetiva analisar com mais relevância as decisões tomadas pela diretoria de Finanças.

2 REFERENCIAL TEORICO

2.1 *Business Game*

O Bussiness Game, ou, Jogos de Negócios, através de uma ferramenta sistêmica é capaz de proporcionar aos participantes a vivência prática da Gestão de uma empresa. Ele simula a vivência com outras empresas, num mundo competitivo, onde os gestores devem analisar todas as interferências externas ao negócio, seja dos concorrentes ou do próprio mercado, e como isso influencia nos objetivos da empresa. Analisando os cenários e com base em conceitos teóricos estratégicos os gestores devem tomar a melhor decisão para os objetivos da empresa.

O mercado desse jogo é composto por um número pré-determinado de empresas, concorrentes entre si, que produzem e vendem determinadas mercadorias.

Inicialmente o grupo deve distribuir as atividades de cada área da empresa entre os membros da equipe, formando as chamadas diretorias. Cada diretor deverá ter sua atribuição e todos serão liderados pelo presidente. Cada diretor será responsável pelo planejamento da estratégia da sua área, bem como pela execução e acompanhamento dos resultados durante as 12 rodadas que comtemplam o jogo.

Como cada rodada do jogo influencia individualmente o resultado final da competição, a gestão do tempo passa a ter uma grande relevância para o balizamento da análise, discussão do grupo e tomada de decisão. Assim como no mundo real, os participantes são direcionados às tomadas de decisões críticas em um curto espaço de tempo.

O sistema utilizado é capaz de disponibilizar vários indicadores para que os gestores suportem suas decisões: balanço, DRE, comportamento do mercado e dos concorrentes, etc., mas assim como no mundo real, o acesso à essas informações tem um preço e isso deve ser levado em consideração na gestão do negócio.

2.2 Planejamento Estratégico

O ambiente de negócio está inserido em um mundo altamente globalizado que naturalmente acaba por impulsionar a busca rápida pela inovação e principalmente pela criação de ferramentas que tornem as decisões mais rápidas e mais certeiras no sentido

do atingimento dos objetivos da empresa. Ao longo do tempo diversos teóricos vêm estudando como as empresas conseguirão sobreviver nesse cenário e como elas devem atuar frente a seus objetivos futuros, considerando que elas possuem para isso recursos físicos, financeiros e humanos.

Fazer as escolhas certas, organizar as ações necessárias para uma boa execução, medir os resultados e retroalimentar o plano com essas informações são etapas que necessariamente devem compor o planejamento e a gestão estratégica de uma empresa, segundo Peter Drucker.

A definição da estratégia da empresa, com base no seu poder de competição no mercado, teve grande evolução com o surgimento do modelo das cinco forças de Porter (1986).

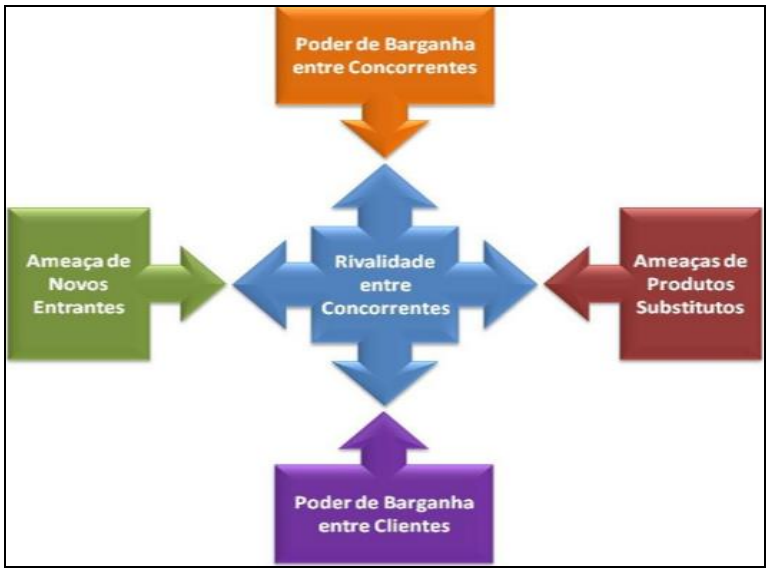

Figura 1: As Cincos Forças de Porter
Fonte: Porter, 1986

Através da análise das Cinco Forças de Porter a empresa será capaz de entender as características do mercado no qual ela está inserida e como está seu posicionamento frente aos seus concorrentes. Com base nesse cenário ela será capaz de planejar sua tomada de decisão afim de atingir seus objetivos almejados.

Outra ferramenta importante para o planejamento estratégico é a Matriz Swot. Ela consiste na análise do cenário interno da empresa, onde o resultado é a identificação de suas forças e suas fraquezas, bem como na análise externa que irá identificar as oportunidades e ameaças do ambiente na qual a empresa está inserida.

Forças	Fraquezas
Competências básicas em áreas-chave	Falta de foco no negócio
Recursos financeiros adequados	Instalações obsoletas
Liderança/imagem do mercado	Ausência de competências básicas
Acesso a economias de escala	Problemas operacionais internos
Posicionamento competitivo que gera barreiras à entrada de competidores	Atrasos na tecnologia e no processo de pesquisa e desenvolvimento
Tecnologias patenteadas	Linha de produtos mal balanceada e obsoleta
Vantagens em custo	Rede de distribuição limitada
Campanhas publicitárias vencedoras	Capacidade de comercialização abaixo da média
Competência em inovação de produtos	Falta de acesso a recursos financeiros
Vanguarda na curva de experiência	Altos custos unitários
Gerência expediente	
Capacidade de fabricação superior	

Oportunidades	Ameaças
Mudanças de hábitos do consumidor	Mudança de hábitos do consumidor
Surgimento de novos mercados	Entrada de novos concorrentes com habilidades
Diversificação do mercado	Aumento das vendas de produtos substitutos
Possibilidade de integração vertical	Desenvolvimento de novas tecnologias e obsolescência
Queda de barreiras comerciais	Mudança na regulamentação
Expansão do mercado	Volatilidade cambial adversa
Desenvolvimento de novas tecnologias	Barreiras tarifárias e não tarifárias
Mudanças na regulamentação	Aumento do poder de barganha de consumidores e fornecedores
Surgimento de novos canais de distribuição	Mudança demográfica adversa

Figura 2: Matriz Swot
Fonte: Disponível em <https://gustavocanaver.wordpress.com/2012/08/13/estrategia-empresarial_43/>. Acesso em: 04 fevereiro, 2017.

A elaboração da Matriz torna mais claro quais são os pontos fortes que a empresa precisa estimular e quais são os pontos fracos em sua estrutura interna que precisam ser revistos. Além disso ela é capaz de nortear a gestão na criação de ferramentas de contingência para tratativa de ameaças externas, bem como na tomada de decisão para utilizar as interferências positivas do mercado no que tange ao crescimento e à sustentabilidade do negócio.

2.3 A Empresa e o Mercado

2.3.1 Informações gerais

A empresa Tec Auto faz parte de um grupo industrial do mercado de acessórios automotivos. Assim como seus concorrentes, ela produz e vende três diferentes produtos: shampoo para carro, película repelente de chuva e selante de pneu.

Enquanto o shampoo, vem apresentando uma queda em sua demanda o repelente e o selante se mostram como promissores para o mercado. Entretanto é importante ressaltar que o selante utiliza em sua produção um componente propelente, com alto potencial de gás no efeito estufa que terá sua utilização proibida a partir de maio.

O mercado para esses produtos é composto por oficinas, hipermercados e fabricantes de automóveis que estão preocupados com o preço e por consumidores individuais, bem como concessionárias e montadoras que levam em consideração nas suas decisões de compra aspectos como a sustentabilidade ambiental e a reputação corporativa.

As empresas desse mercado apresentam um comportamento quase que similar: pouquíssimo investimento em P&D e SSMA, preços praticamente idênticos e inexistência de diferenciação.

O mercado é formado tanto por clientes habituais, como por esporádicos. Eles apresentam característica de volatilidade com relação à falta de produto, bem como se mostram sensíveis às alterações de preços.

2.3.2 Histórico da demanda

Demanda média mensal de lotes de shampoo:

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

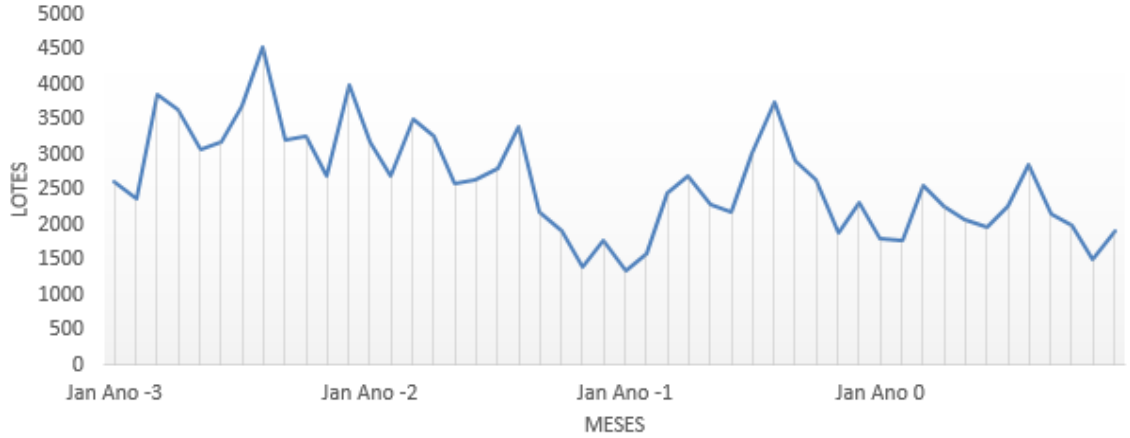

Figura 3: Demanda média mensal de lotes de shampoo
Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/auth/login?targetUri=%2Fpainel%2Findex%3Fnv%3DrelatorioGlobal%26vv%3D14%26tv%3Dint>. Acesso em 13 fevereiro, 2017

Demanda média mensal de lotes de repelente:

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

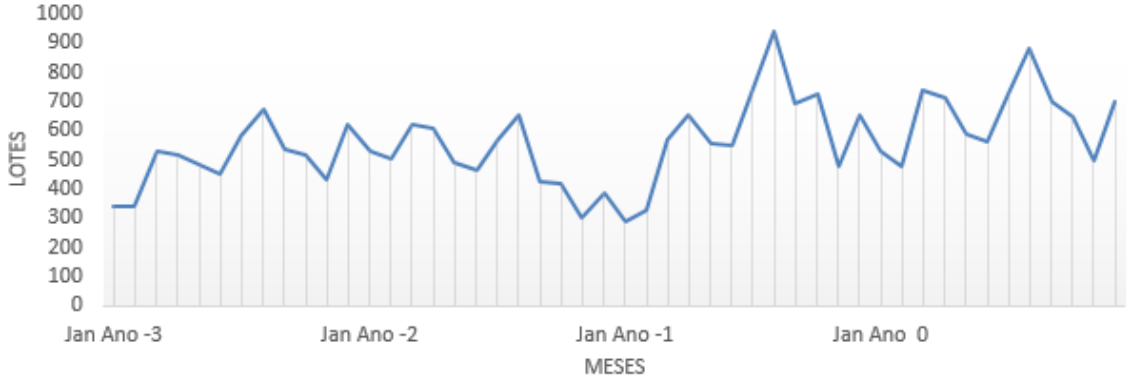

Figura 4: Demanda média mensal de lotes de repelente
Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/auth/login?targetUri=%2Fpainel%2Findex%3Fnv%3DrelatorioGlobal%26vv%3D14%26tv%3Dint>. Acesso em 13 fevereiro, 2017

Demanda média mensal de lotes de selante:

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

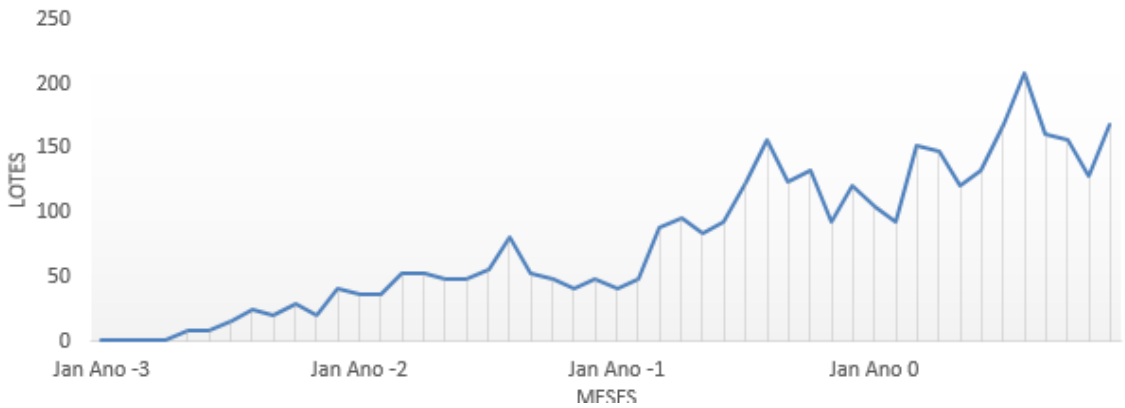

Figura 5: Demanda média mensal de lotes de selante
Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/auth/login?targetUri=%2Fpainel%2Findex%3Fnv%3DrelatorioGlobal%26vv%3D14%26tv%3Dint>. Acesso em 13 fevereiro, 2017

2.3.3 Gestão da Produção

A capacidade atual da fábrica é de 900 unidades/mês, vindo a depreciar 0,8%. Para a manutenção dessa capacidade é necessário que mensalmente o valor equivalente à depreciação seja reinvestido. Caso haja a necessidade de ampliação, a empresa deverá desembolsar R$ 5.000/ unidade adicional, expansão essa que é limitada à 25% da capacidade atual.

Há a possibilidade de expansão da capacidade fabril, limitada à 20% da atual, através do aluguel de maquinas que apresenta um custo de R$ 165,00/ unidade fabril.

É necessário ressaltar que a capacidade fabril varia de acordo com o tipo de produto. Para a produção de um lote de shampoo, utiliza-se 0,2 unidades fabris. Para o lote de repelente, 0,8 unidades e para o lote de selante, 0,3 unidades.

Cada produto tem o valor da sua matéria-prima diferenciado. Para a produção dos shampoos a matéria – prima custa R$ 195, para o repelente R$ 566 e para o selante o custo é de R$ 475 por lote produzido.

A quantidade produzida deve levar em consideração que a cada lote que fica armazenado tem um custo de R$ 65 ao mês.

2.3.4 Gestão de Recursos Humanos

O quadro empregado atual da empresa é de 300 funcionários, cada um trabalhando 160 horas semanais, ao custo unitário, já com os encargos de R$ 1.600. O acordo sindical sinaliza que tanto o salário, quanto os benefícios, quando a participação dos trabalhadores no lucro, nunca poderão sofrer decréscimo em relação ao mês anterior.

A contratação e a demissão podem ser feitas todos os meses, sendo ambas as movimentações limitadas à 10% do efetivo do mês anterior. Outra limitação existente é a realização de horas extras. Seu montante é limitado à 20% do total de horas mensais de um trabalhador.

A quantidade de horas utilizadas na produção varia para cada produto. Um lote se shampoo exige 10 horas de trabalho. Já o do repelente exige 33 horas e do selante 50 horas. Isso tudo deve ser levado em consideração na hora da tomada de decisão sobre o processo produtivo.

2.3.5 Gestão de Marketing e Comercialização

Quando analisados os históricos dos preços praticados no mês de dezembro, percebe-se que a concorrência manteve os mesmos patamares: R$ 450 para lotes de shampoo, R$ 1.300 para repelente e R$ 2.000 para selante.

Entretanto fica facultativo à empresa os investimentos em publicidade e propaganda que podem tornar diferente esse comportamento de mercado. Os investimentos mensais em promoção e propaganda são de R$ 20.000 para o shampoo, R$ 50.000 para o repelente e R$ 20.000 para o selante.

A empresa também tem a possibilidade de investir em P&D, que reflete de forma bastante positiva na demanda de longo prazo. Vale ressaltar que esse investimento deve se restringir apenas ao selante que é passível de inovação. Seu custo é de R$ 10.000. Além da diferenciação, o investimento em inovação no selante irá acelerar a possibilidade de obtenção do selo verde, o que é muito bem visto pelos acionistas.

Tanto o investimento em publicidade e propaganda, quanto em P&D, são limitados à R$ 500.000 por produto.

Outro reflexo do investimento em inovação é o aumento da probabilidade da empresa conseguir descobrir a tecnologia que substitui a utilização do gás GHG189. Caso a empresa não consiga descobrir a tecnologia até abril (último mês que o gás ainda poderá ser utilizado) ela deverá adquirir esse recurso no mercado à um custo de R$ 180.000.

Uma alternativa importante para a gestão da empresa é a possibilidade de aquisição de informações sobre o comportamento do mercado e de seus concorrentes.

Abaixo o preço de cada relatório:

- Vendas perdidas de cada produto: R$ 1.000 por produto.
- Lançamentos da conta Caixa: R$ 20.000 por produto.
- Preços praticados pela concorrência: R$ 2.000 por produto.
- Parcela de mercado de todas as empresas: R$ 10.000 por produto.
- Estatísticas mensais com valores mínimos, médios e máximos da concorrência:
    - Promoção e propaganda: R$ 500 por item
    - Inovação Tecnológica: R$ 500 por item
    - Capacidade Fabril: R$ 500 por item
    - Número de trabalhadores: R$ 500 por item
    - Salário médio mensal: R$ 500 por item
    - Benefícios aos trabalhadores: R$ 500 por item
    - Receita Bruta de vendas: R$ 500 por item
    - Lucro Líquido: R$ 500 por item
    - Dividendos: R$ 500 por item
    - Valor da ação: R$ 500 por item
    - Relatório Ambiental (investir mais do R$ 40.000 por mês em SMS)

2.3.6 Gestão de Saúde, Meio Ambiente e Segurança (SMS)

Dada a característica do público que compõe o mercado da indústria de produtos automotivos é necessário que a empresa tenha como premissa a preocupação com o SMS e por isso destine recursos para essa área. O resultado desse investimento irá refletir

positivamente na demanda dos produtos. Além disso, esse investimento também apresentará caráter preventivo, pois quanto maiores os investimentos feitos menores são as chances de contaminação do solo. Caso haja fiscalização e seja comprovado via relatório de monitoramento que o solo esteja contaminado haverá necessidade de se gastar com remedição. O valor varia de acordo com o grau de contaminação: o custo de remediação da contaminação de grau 1 é de R$ 30.000, de grau 2 é de R$ 80.000 e de grau 3 é de R$ 150.000. Caso a empresa solicite a remedição, mas o terreno não esteja contaminado será cobrado R$ 10.000 pela taxa de mobilização.

Além do custo da remedição, fica facultativo ao órgão ambiental a aplicação de multa. Nos casos de contaminação de grau 2 a multa será de R$ 30.000 e de grau 3 de R$ 50.000. A chance de a empresa ser fiscalizada é de 30%. Além desses custos, a contaminação gera uma redução em 5% no preço das ações, visto a preocupação que os acionistas têm pelo tema.

2.3.7 Gestão Financeira

Em seu planejamento a empresa poderá contas com possibilidade de realização de empréstimo. Os empréstimos possuem prazo de 30 dias, são renováveis, limitados à 50% do patrimônio líquido e seu custo pode variar em 3,45% a 4,5% dependendo da saúde financeira do negócio (grau de endividamento).

Caso as decisões da empresa gerem um saldo negativo de caixa, automaticamente ela entra no crédito rotativo, que custa taxa de 6% ao mês.

Importante para a empresa que seu recurso excedente não seja deixado em caixa sem rendimento, mas sim possa ser aplicado. A empresa tem a opção de aplicação do recurso, limitado ao valor do patrimônio líquido do mês anterior e tem como previsão de rentabilidade 3% ao mês.

A empresa, na existência de lucros acumulados disponíveis, tem como livre arbítrio realizar a distribuição dos dividendos. Caso no final do exercício haja recurso e não seja distribuído, ele será utilizado para incorporar ao capital da empresa. Lembrando que tanto a distribuição de dividendos, como os lucros auferidos e a tendência de crescimento são fatores cruciais no comportamento do preço da ação.

3 METODOLOGIA

3.1 Matriz Swot

Após a análise do cenário de mercado foram listadas as ameaças e as oportunidades encontradas para a empresa. Foram estudados também os principais aspectos internos da empresa, objetivando elencar suas forças e fraquezas. Com base nesse levantamento foi construída a Matriz Swot da Tec Auto.

Forças	**Fraquezas**
Mix de produto considerável em várias fases da vida útil.	Baixo investimento em P&D Baixo investimento em promoção e propaganda. Componente atual do selante afeta o efeito estufa.
Oportunidades	**Ameaças**
Repelente de chuva: produto em acessão Demanda de selantes crescente Fidelização de clientes Consumidores influenciados por preços e sensíveis a P&D. Demanda favorável para maioria dos produtos.	Legislação afetando a descontinuação do produto. Sensibilidade a falta de produto. Ameaça de produtos substitutos importados

Tabela 1: Matriz Swot Tec Auto
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

3.2 Visão e modelo de negócio

A criação da Tec Auto tem como base a seguinte visão de negócio: ser a melhor empresa de soluções na linha de produtos automotivos buscando a fidelização de clientes e trabalhando sobre pilares ambientalmente sustentável. Esses serão os norteadores da gestão estratégica da empresa.

Apesar da sua política agressiva de redução de custos para atingimento daqueles clientes mais sensíveis à preço, a empresa se posicionará fortemente sustentada em ações de proteção ao meio ambiente e pesquisas e desenvolvimento. A Tec Auto tem como premissa que investimentos nesses dois setores além de fortalecer sua atuação no mercado atual, irão trazer um conforto maior no atingimento dos planos futuros.

Como o mercado desse segmento apresenta diferentes tipos de clientes, sua atuação com publicidade e propaganda será significativa, de modo a atingir os mais diversificados canais de comunicação.

3.3 Definição e políticas para atingimento dos objetivos

3.3.1 Definição dos objetivos

Após análise da Matriz Swot e o definido qual seria o modelo de negócio da Tec Auto, foi estabelecido que o capital circulante líquido e o Lucro total seriam os objetivos com maiores pesos no negócio.

ESTRATÉGIA	JAN	MAIO	SET
Preço da Ação	2	3	2
Capital Circulante Líquido	3	3	3
Receita de Vendas	2	1	2
Lucro Total	3	3	3

Tabela 2: Definição dos objetivos
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

3.3.2 Políticas de Produtos

Os produtos serão colocados no mercado conforme históricos de demanda de ano contra ano, sensibilizado pelos sinais do mercado.

Os maiores gastos de propaganda e marketing serão direcionados ao shampoo que é quase uma commodity e por tanto não tem tanta diferenciação. A partir de segundo quadrimestre se intensificarão as ações de propaganda para Repelente e Selante.

As propagandas não acompanharão a sazonalidade, pois objetivo é fidelizar o cliente. Além disso os clientes são totalmente sensíveis a propagandas.

Os gastos com P&D serão direcionados aos produtos que podem se utilizar da diferenciação como ferramenta de competição. Além disso será utilizada a estratégia de investimentos já desde o primeiro mês, tendo seu valor mais elevado focado nos meses anteriores à obtenção do selo verde.

3.3.3 Políticas de Preços

A estratégia para o comportamento de preço do Shampoo será diferente dos demais produtos. Apesar de ambos acompanharem o comportamento da demanda, o primeiro, dado que seus clientes são muito sensíveis à preço, tenderá normalmente para baixo. Já os outros produtos, que os clientes respondem relativamente bem aos investimentos em P& D, poderão ter seus preços com um comportamento mais arrojado. Todas essas ações serão balizadas pela análise mensal do comportamento do mercado e dos concorrentes.

3.3.4 Políticas de Estoques

O Nível de estoque será definido após análise da relação de custo de estocagem x custo de capacidade ociosa x previsão de demanda dos períodos futuros. Estoques tendem acontecer conforme a sazonalidade, levando-se em consideração a demanda de venda x a capacidade produtiva dos meses subsequentes. Essa política sempre será decida utilizando a premissa de nível de estocagem reduzido, pois isso naturalmente reduz a necessidade de capital de giro e não implica em custo de estoque.

3.3.5 Políticas de SMS e Tecnologia

A postura da empresa consiste em adotar investimentos constantes em SMS, objetivando manter a solidez já conquistada em termos de sustentabilidade ambiental. Com relação a tecnologia será feita uma análise da relação da capacidade de estocagem e produção dos quatro primeiros meses versus a compra da tecnologia. Uma vez que a principal tecnologia for adquirida, os investimentos se manterão de forma mais linear nos meses seguintes.

3.3.6 Políticas de remuneração

A estratégia inicial será oferecer salários acompanhando o histórico, porém com aplicação de remuneração variável, o que objetiva estimular a capacidade produtiva. Conforme o comportamento do mercado de trabalho esta política será avaliada, visto que deverão ser levadas em consideração as negociações e posicionamento de sindicatos.

3.3.7 Políticas de Capacidade instalada

Inicialmente o objetivo é manter tanto a capacidade da máquina quanto a da força de trabalho atual. Porém conforme análise do comportamento de mercado ao longo das rodadas, isso será reavaliado, tendendo para um crescimento moderado. A estratégia de crescimento moderado será mantida ao longo do ano.

3.3.7 Políticas de Distribuição de Dividendos

Apesar de não ser o objetivo principal, a empresa presa pela satisfação dos acionistas atuais e pela atratividade de novos capitais. Assim sendo definiu-se para que a distribuição dos dividendos seja realizada trimestralmente.

3.4 Organograma da empresa

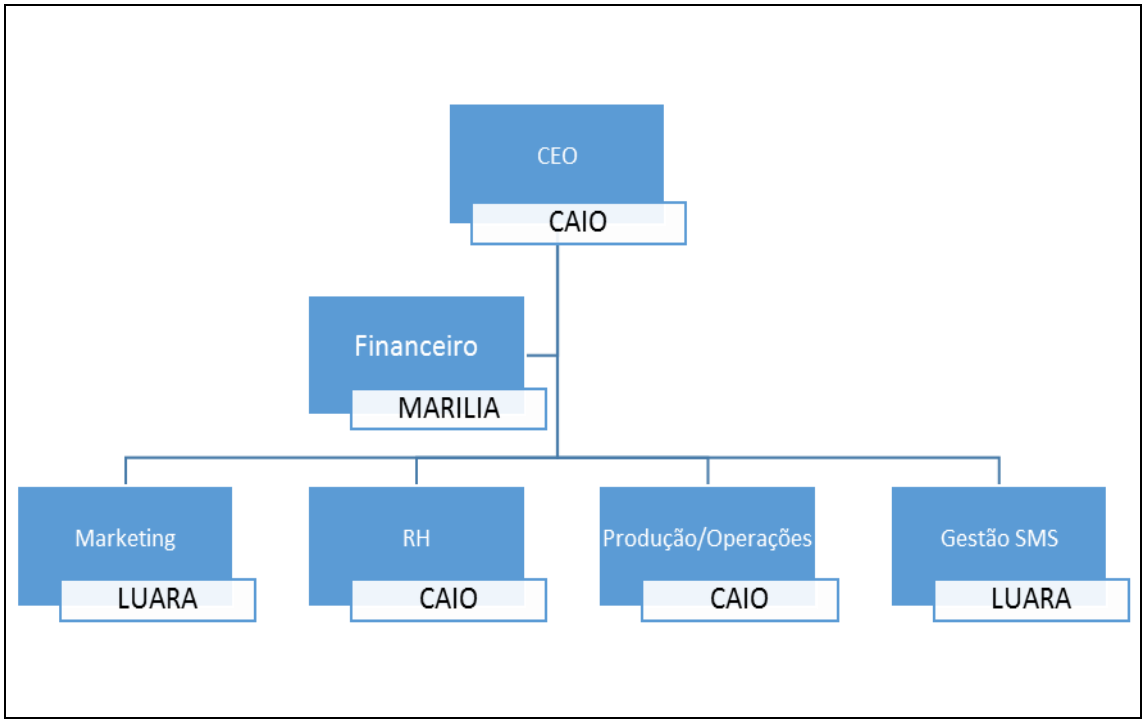

Figura 6: Organograma
Fonte: Elaborado pela autora, 2017.

4 APRESENTAÇÃO DAS DECISÕES E DOS RESULTADOS

4.1 Mês de Janeiro

4.1.1 Planejamento e ações tomadas

Como sendo o primeiro mês da nova gestão buscou-se utilizar rigorosamente as premissas estratégicas que já haviam sido definidas durante o planejamento. Não houve alteração em preços, visto ainda não conhecer o comportamento do mercado. Focou-se principalmente na quantidade a ser produzida e na redistribuição e ajuste do valor a ser dispendido em P&D, SMS, promoção e propaganda.

Uma decisão importante tomada pelos gestores foi a premissa de todo e qualquer recurso disponível em caixa ser destinado às aplicações financeiras, objetivado complementar o resultado da empresa com receita financeira.

Vale destacar, que os gestores já se atentaram para a sinalização dos sindicatos referente à insatisfação dos salários atuais, entretanto optaram por aguardar a evolução do tema.

4.1.2 Resultados obtidos

As decisões tomadas se mostraram bastante eficientes quando os resultados são analisados. Todos os objetivos da empresa apresentaram evolução positiva, valendo destacar a estratégia adotada na previsão da produção desse primeiro mês: apenas 21 vendas perdidas de shampoo e 90 repelentes que acabaram sobrando no estoque.

INDICADOR	Mês: 0	Mês: 1	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	19,52	22,89	17,26%
Capital Circulante Líquido	1.127.003	1.430.229	26,91%
Receita de Vendas	1.642.000	1.832.850	11,62%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	0	303.378	
Colocação no Período		1.00	1.00

Tabela 3 Resultados Obtidos no mês de janeiro.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

Apesar de ter elevado seu investimento em SMS, a empresa recebeu uma fiscalização ambiental e terá que remediar o terreno.

4.2 Mês de Fevereiro

4.2.1 Planejamento e ações tomadas

As premissas de decisões para atendimento da demanda do mês de fevereiro seguiram muito próximas das que foram utilizadas em janeiro. Porém vale ressaltar algumas considerações: dada a já prevista demanda do mês de março e sabendo que a capacidade produtiva atual da fábrica não seria capaz de atender, foi realizada uma análise do custo de estocagem versus custo de aumentar a capacidade fabril. Após essa análise foi optado pela contratação de aluguel máquinas, bem como a liberação da realização de horas extras, visto que não se optou por mão-de-obra adicional para que parte da produção necessária para atender o mês de março já fosse realizada dentro do mês de fevereiro.

Inclui-se também nas ações de fevereiro o gasto com remedição de terreno para evitar futuras multas ambientais e um acréscimo de 10% nos salários dos trabalhadores. Dada a sinalização do sindicato e sabendo que o mês de março será um dos maiores meses de venda, os gestores optaram por não correr risco de uma possível greve trabalhista.

Nesse mês também foi recebida a informação que a partir do mês de março estava liberada a compra de informação sobre o mercado, o que se torna uma opção bastante válida para certas tomadas de decisões.

4.2.2 Resultados obtidos

A quantidade produzida foi suficiente para atendimento à demanda do mês, e ainda para suprir a demanda do mês de março que será uma das maiores do ano.

Um ponto importe desse mês foi o reflexo negativo da redução do gasto com SMS: a empresa foi novamente fiscalizada e deverá remediar o terreno pelo segundo mês consecutivo.

O painel de geral de resultado da Tec Auto se mostrou com tendência positiva de evolução em todos os indicadores exceto receita de vendas, que teve uma leve queda.

INDICADOR	Mês: 1	Mês: 2	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	22,89	26,50	15,77%
Capital Circulante Líquido	1.430.229	1.631.769	14,09%
Receita de Vendas	1.832.850	1.764.810	-3,71%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	303.378	505.019	66,47%
Colocação no Período	1.00	1.00	

Tabela 4 Resultados Obtidos no mês de fevereiro.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.3 Mês de Março

4.3.1 Planejamento e ações tomadas

Dada a alta sensibilidade dos consumidores e a elevada projeção de demanda para o mês, foi decido pela redução de 2,2% do preço que vinha sendo praticado no produto shampoo. Optou-se também por um leve aumento nos gastos com publicidade e propaganda desse produto.

Durante o mês de março, conforme já havia sido planejado foi realizado o pagamento dos dividendos.

Inclui-se também nas ações de março o gasto com remedição de terreno para evitar futuras multas ambientais.

Ainda nesse mês foi realizada a compra da tecnologia necessária para que a empresa possa dar continuidade na produção do selante, visto que a partir do mês de maio o gás utilizado no processo produtivo atual terá sua venda proibida.

Neste mês o tema ajuste salarial voltou à tona: sindicatos estão pleiteando salários de R$ 1.500,00 e 20% na participação dos lucros. Esse ajuste deve vir oficialmente para maio, porém os sindicalistas gostariam que as empresas já antecipassem essa implementação para abril. Os gestores do RH decidiram que irão acompanhar o calendário oficial e as possíveis alterações só ocorrerão no mês de maio.

4.3.2 Resultados obtidos

A relação quantidade disponibilizada para venda versus a quantidade vendida apresentou-se muito precisa. Não restou nenhum produto em estoque e apenas 34 vendas perdidas de selante. A gestão de mercado e de produção tem se apresentado muito eficiente, refletindo positivamente no comportamento dos indicadores. Todos apresentaram

evolução significativa no mês de março. Vale ressaltar também o aumento no *share* de mercado da Tec Auto para os três produtos no mês de março.

INDICADOR	Mês: 2	Mês: 3	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	26,50	31,28	18,04%
Capital Circulante Líquido	1.631.769	1.672.849	2,52%
Receita de Vendas	1.764.810	2.944.530	66,85%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	505.019	870.282	72,33%
Colocação no Período	1.00	1.00	

Tabela 5 Resultados Obtidos no mês de março.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.4 Mês de Abril

4.4.1 Planejamento e ações tomadas

Dada a crescente demanda do selante, os gestores optaram por aumentar em 0,5% seu preço. Há também um incremento de 50% nos gastos com promoção e propaganda do mesmo produto, e visando expandir o mercado cada vez mais crescente.

Com o grande objetivo de obtenção do selo verde, fato esse que é muito bem visto pelos consumidores e pelos acionistas, toma-se a decisão de aumentar em 100% o investimento em P&D.

Outro fator de preocupação dos gestores é o elevado gasto que a empresa está tendo com remediação de terreno. Dado esse cenário toma-se a decisão de elevar consideravelmente o investimento em SMS.

Ainda nesse mês a empresa se depara com uma informação importante que pode afetar todo seu planejamento: o sindicato aprova indicativo de greve que irá afetar todas as empresas, que assim como a Tec Auto, ainda não estão concedendo o reajuste pleiteado para o dissídio.

Nesse momento a área de planejamento também opta pela compra de informações sobre o mercado, o que irá nortear uma possível revisão na estratégica da empresa.

4.4.2 Resultados obtidos

A greve sindical afeta significativamente a Tec Auto. Ela encerra o mês de abril com uma grande quantidade de vendas perdidas nos três produtos. Apesar dos demais indicadores apresentarem evolução positiva, o efeito da perda de vendas resultou numa redução da receita. Essa queda só não foi maior graças ao aumento dos investimentos em promoção e propaganda e Inovação e Tecnologia.

INDICADOR	Mês: 3	Mês: 4	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	31,28	34,87	11,48%
Capital Circulante Líquido	1.672.849	2.003.943	19,79%
Receita de Vendas	2.944.530	2.369.340	-19,53%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	870.282	1.201.541	38,06%
Colocação no Período	1.00	1.00	

Tabela 6 Resultados Obtidos no mês de abril.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.5 Mês de Maio

4.5.1 Planejamento e ações tomadas

A Tec Auto está com o grande desafio de atender a demanda do mês atual e ainda tentar suprir a parcela do mercado que ficou desabastecida devido à baixa produção do setor durante o mês de abril em virtude da greve dos trabalhadores. A gestão da produção organiza todo o processo para atender esse plano.

Enquanto isso o RH analisa os pleitos sindicais e aprova um aumento de 10% do salário base e mais um incremento significativo no valor do PPR pago mensalmente aos trabalhadores.

Os demais custos permanecem praticamente iguais ao mês anterior.

4.5.2 Resultados obtidos

Apesar do reajuste salarial aprovado pela empresa, a Tec Auto ainda sofreu o efeito da greve dos funcionários no mês de maio. Sua produção ainda não conseguiu reagir e acabou deixando novamente o mercado desabastecido, vindo a elevar ainda mais sua

perda de vendas, o que ocasionou uma significativa redução na receita obtida durante o mês. Além disso, devido à greve a empresa acabou fechando o mês com prejuízos, puxados principalmente pelo aumento de seus custos fixos originados pela manutenção da capacidade ociosa de mão-de-obra.

INDICADOR	Mês: 4	Mês: 5	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	34,87	30,35	-12,96%
Capital Circulante Líquido	2.003.943	1.976.295	-1,38%
Receita de Vendas	2.369.340	1.477.215	-37,65%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1.201.541	1.173.894	-2,30%
Colocação no Período	1.00	1.00	

Tabela 7 Resultados Obtidos no mês de maio.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.6 Mês de Junho

4.6.1 Planejamento e ações tomadas

O mercado ainda sofre com a falta de produtos. A Tec Auto se planeja novamente para esse atendimento: são contratados mais funcionários e é aumentada a capacidade da fábrica.

Ao longo dos meses vem sendo analisado que a demanda por selante está cada vez mais crescente. Com base nisso é tomada a decisão de aumentar significativamente o gasto com promoção e propaganda e inovação e tecnologia desse produto.

Nesse mês, assim como definido no planejamento, será realizado o pagamento dos dividendos.

Nesse mês também ocorre a sinalização que a partir de julho haverá aumento do custo dos insumos do selante em virtude da crise internacional. Fato esse que impacta negativamente no resultado da empresa, principalmente no momento em que a demanda do selante está crescendo.

Outro fator preocupante para o as industrias do segmento é divulgação pelo governo de um possível racionamento de energia. Se isso se concretizar as indústrias terão que limitar sua produção em 80% das suas capacidades fabris. Os gestores irão aguardar a decisão final sobre o tema.

4.6.2 Resultados obtidos

No mês de junho a Tec Auto consegue retomar seu bom desempenho do começo do ano e encerra o período com todos os indicadores fechando de forma positiva. Há uma significativa retomada em seu *share* para todos os três produtos vendidos.

Ainda nesse mês ocorre uma fiscalização ambiental, mas graças ao seu investimento com SMS não houve necessidade de remediação e nem aplicação de multas.

INDICADOR	Mês: 5	Mês: 6	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	30,35	31,47	3,69%
Capital Circulante Líquido	1.976.295	1.997.131	1,05%
Receita de Vendas	1.477.215	2.273.270	53,89%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1.173.894	1.391.610	18,55%
Colocação no Período	1.00	1.00	

Tabela 8 Resultados Obtidos no mês de junho.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.7 Mês de Julho

4.7.1 Planejamento e ações tomadas

No planejamento do mês corrente os gestores entendem, que dados os resultados de junho, o mercado se mostra crescente e estável para os três produtos. Utilizam a projeção de demanda inicial para o mês como base para a tomada de decisão da quantidade a ser produzida, com exceção do selante que tem sua produção aumentada significativamente. Dado esse planejamento, ocorre também a pequena redução do quadro de funcionários da empresa.

É elevado o preço dos três produtos, sendo o selante o mais impactado. É no selante também que ocorre um aumento significativo no investimento em inovação e tecnologia.

Nos demais itens não houve alteração relevante.

É ainda nesse mês que o governo sinaliza a implantação do racionamento de energia para as indústrias do ambiental que valerá a partir do mês de agosto. Isto significa que tanto a capacidade fabril, quanto o aluguel de máquina estarão limitados à 85% de utilização.

4.7.2 Resultados obtidos

Mesmo com a produção de selante acima do planejamento inicial, a Tec Auto teve 22 vendas perdidas dentro do mês. Perdeu também 267 vendas de shampoo e vendeu 100% da sua produção de repelente. Ou seja, fechou o mês de julho com estoque zerado.

Em todos os seus indicadores está refletindo o bom desempenho do mês de junho da empresa.

INDICADOR	Mês: 6	Mês: 7	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	31,47	33,40	6,13%
Capital Circulante Líquido	1.997.131	2.213.670	10,84%
Receita de Vendas	2.273.270	2.723.400	19,80%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1.391.610	1.632.342	17,30%
Colocação no Período	1.00	1.00	

Tabela 9 Resultados Obtidos no mês de julho.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.8 Mês de Agosto

4.8.1 Planejamento e ações tomadas

O mês de agosto, dada sua demanda prevista no planejamento tende a ser o segundo melhor mês do ano em vendas. Porém os gestores não esperavam o fator racionamento de energia. Com isso, mesmo sabendo da demanda a ser atendida, já é sabido que a limitação que deverá ser usada no planejamento da capacidade produtiva do mês fará com que a empresa não atenda toda a demanda. Além disso não houve um planejamento no mês de julho que pudesse compensar essa baixa, ou seja, o estoque inicial de agosto é zero.

Dado esse cenário, mesmo com o aumento máximo permitido da capacidade fabril, os gestores tomam a decisão de reduzir mão-de-obra para minimizar o custo de ociosidade do processo.

Uma decisão relevante do mês de agosto é o aumento do preço do selante em quase 10%, visto sua alta demanda nos últimos meses.

Ainda neste foi sinalizado que o racionamento continua para o mês de setembro.

4.8.2 Resultados obtidos

Como já era previsto, a baixa produção do mês se refletiu numa elevada queda na receita de vendas. O total das vendas perdidas equivale a quase 50% do total das vendas realizadas no mês. A perda do *share* por essa baixa foi mais expressiva no selante e no repelente.

Vale destacar o montante de receitas financeira gerada ao longo dos períodos. A premissa utilizada pelo gestor financeiro de manter o recurso disponível em caixa vem trazendo resultados positivos para a empresa. Quase 2% de toda a receita gerada de janeiro a agosto pela empresa foi originada pelas aplicações.

INDICADOR	Mês: 7	Mês: 8	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	33,40	34,36	3,05%
Capital Circulante Líquido	2.213.670	2.353.650	7,01%
Receita de Vendas	2.723.400	2.295.620	-18,82%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1.632.342	1.843.549	15,18%
Colocação no Período	1.00	3.00	

Tabela 10 Resultados Obtidos no mês de agosto.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

Como seus investimentos em SMS se mantiveram estáveis ao longo dos últimos meses, a empresa recebeu uma fiscalização ambiental e terá que remediar o terreno.

4.9 Mês de Setembro

4.9.1 Planejamento e ações tomadas

Foi considerado no planejamento que a partir do mês de setembro o comportamento esperado para a demanda era de tendência de queda. Partindo disso a gestão da produção deixou de levar em consideração na sua decisão a demanda que ficou reprimida nos meses anteriores. Os gestores optaram por produzir apenas o que já estava previamente planejado e ajustar uma possível demanda reprimida com incremento de preço em todos os produtos, principalmente no repelente que terá um acréscimo de quase 42%.

Sabendo que o racionamento já havia sido suspenso e apesar de não ser necessário para esse mês, mas dado sufoco passado nos meses anteriores, como forma

de antecipação de possíveis demandas futuras, o gestor de produção opta pelo aumento da capacidade fabril.

Inclui-se também nas ações de setembro o gasto com remedição de terreno para evitar futuras multas ambientais e o pagamento dos dividendos, conforme já previsto no planejamento inicial.

As demais variáveis permanecem sem qualquer alteração relevante.

4.9.2 Resultados obtidos

Analisando os resultados percebe-se que o mercado de shampoo e repelente mostrou uma queda maior do que a esperada. Quase 50% da produção desses dois produtos não foram vendidas, incorrendo também num elevado custo de estocagem. Além do efeito mercado, a elevação dos preços desses dois produtos também contribui para a redução na receita de vendas. Os concorrentes trabalharam com um preço bem abaixo do praticado pela Tec Auto, o que acabou repelindo os consumidores.

Vale destacar que tanto a redução da demanda já prevista, quanto o aumento de preços realizado não vieram acompanhadas de nenhum aumento de investimento, seja em tecnologia e inovação ou promoção e propaganda, o que certamente contribuiu para um mês de resultados ruins para a Tec Auto.

Quando analisado o comportamento do selante vemos um efeito muito positivo de mercado. Foram perdidas 183 vendas, mesmo sendo praticado o maior preço de mercado.

Como o mês de setembro ocorreu a distribuição de dividendos, esse fator impactou de forma positiva no valor da ação no mercado.

Um resultado negativo dentro da área financeira ocorrido dentro do mês que deve ser destacado, foi a necessidade de utilização do crédito rotativo. Dada a incorreta previsibilidade de vendas, foi aplicado mais recurso do que se conseguiu gerar, tendo obrigado os gestores financeiros à recorrerem ao crédito rotativo. Além disso, a incorreta projeção de resultado do mês de setembro também fez como que fossem pagos dividendos num valor maior do que deveria, sendo confirmado esses cenários após a apuração real dos resultados do mês.

INDICADOR	Mês: 8	Mês: 9	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	34,36	36,05	4,92%
Capital Circulante Líquido	2.353.650	2.226.228	-5,41%
Receita de Vendas	2.295.620	1.827.900	-20,37%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1.843.549	2.105.448	14,21%
Colocação no Período	3.00	7.00	

Tabela 11 Resultados Obtidos no mês de setembro.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.10 Mês de Outubro

4.10.1 Planejamento e ações tomadas

A gestão da empresa, a partir desse mês, passa a desconsiderar o planejamento inicial e utiliza somente o comportamento recente do mercado como balizador para decisão da quantidade a ser produzida de cada produto.

Percebendo que o selante é ainda um promissor de vendas, a Tec Auto opta por mais que triplicar a quantidade produzida e por manter seus elevados gastos com inovação e tecnologia e aumentar o gasto com promoção para esse produto. Seu preço não é alterado.

Já a produção de shampoo e repelente passa a ser reduzida. Seus gastos com promoção e divulgação, bem como tecnologia e desenvolvimento e seus preços não são alterados.

Dado o aumento significativo na produção do selante e sabendo que a proporção de mão-de-obra utilizada nesse produto é alta, houve a necessidade de aumento do quadro de funcionários da empresa.

Após a experiência do mês anterior, em outubro optou-se por fazer a aplicação financeira num valor projetado de forma mais conservadora. Além disso será feito também nesse período o pagamento, já com os devidos encargos, do crédito rotativo utilizado em setembro.

4.10.2 Resultados obtidos

Apesar do volume de vendas do selante ter mais que duplicado frente ao mês anterior e que a Tec Auto detém a maior fatia do mercado, os dois fatores juntos não foram suficientes para zerar o estoque de produto.

Já a produção de repelente foi realizada com dimensionamento errôneo, visto que não houve alteração em nenhuma outra variável como preço e promoção que poderiam impactar no aumento da demanda. Sabendo que não haveria outros investimentos, ou mudança na política de preços, e dado o estoque que havia sobrado do mês anterior e com base no volume de venda de setembro, não havia necessidade de produção de repelente. Fazendo a mesma analogia para o shampoo, sua produção deveria ser de no máximo 30% do que foi produzido. Percebe-se que houve enorme falha na decisão de produção da empresa, principalmente no shampoo e no selante, o que acabou por originar um elevado custo de estocagem de produtos.

Apesar de todos esses problemas já relatados, o resultado do mês de outubro foi positivo, mostrando bastante evolução, conforme mostra a tabela abaixo.

INDICADOR	Mês: 9	Mês: 10	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	36,05	45,94	27,43%
Capital Circulante Líquido	2.226.228	2.765.784	24,24%
Receita de Vendas	1.827.900	2.740.300	49,92%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	2.105.448	2.705.288	28,49%
Colocação no Período	7.00	4.00	

Tabela 12 Resultados Obtidos no mês de outubro.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.11 Mês de Novembro

4.11.1 Planejamento e ações tomadas

Para a tomada de decisão da quantidade a ser produzida de shampoo utilizou-se como premissa exatamente a demanda do mês anterior, descontando os produtos que já estavam em estoque e considerando que haveria um aumento significativo no gasto com promoção e propaganda. Já para o selante e o repelente, além do comportamento do mercado, também se levou em consideração o custo de se manter a capacidade produtiva

ociosa. Como o repelente vinha numa tendência de queda tomou-se a decisão de aumentar o gasto com promoção e propaganda e também em investimento e inovação. Este último também objetivava impulsionar a obtenção do selo verde, reconhecimento esse que a maior parte das empresas do segmento já haviam recebido.

Mesmo com a decisão de uma produção total menor, sobrou capacidade fabril, que pode ser reduzida afim de evitar maiores custos de manutenção da estrutura. Além disso o gestor de produção decidiu não reinvestir em máquinas.

Dado o cenário de demanda, outra decisão tomada foi a redução dos preços nos três produtos.

4.11.2 Resultados obtidos

A estratégia utilizada para o shampoo apresentou resultado positivo. Sua venda foi realizada quase que na totalidade. Já o repelente e o selante não tiveram a mesma saída. Suas vendas foram um pouco mais que 50% do projetado. No caso do selante, mesmo detendo a maior parcela de mercado, a Tec Auto devido ao seu preço elevado não foi capaz de atrair novos consumidores. O resultado de tudo isso, além da queda na receita, foi um elevado custo com estocagem de produto.

Há 6 meses os gestores vêm mantendo o mesmo nível de investimento em SMS, o que acabou por contribuir para o aparecimento de uma contaminação no terreno, devendo essa ser tratada com remediação.

O cenário atual da empresa não foi muito bem visto pelos acionistas, pois o valor da ação caiu mais que 5% mês contra mês. Reflexo também da queda na receita de vendas que foi superior à 25% quando é comparado o mês atual com o mês anterior.

INDICADOR	Mês: 10	Mês: 11	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	45,94	43,40	-5,53%
Capital Circulante Líquido	2.765.784	2.995.227	8,30%
Receita de Vendas	2.740.300	2.049.180	-25,22%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	2.705.288	2.919.010	7,90%
Colocação no Período	4.00	2.00	

Tabela 13 Resultados Obtidos no mês de novembro.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

4.12 Mês de Dezembro

4.12.1 Planejamento e ações tomadas

Para a tomada de decisão da quantidade a ser produzida de shampoo foram exatamente as mesmas utilizadas no mês anterior. Já para o selante e o repelente no que tange à quantidade também foram utilizadas as mesmas premissas, porém para ambos foi reduzido o gasto com promoção e propaganda e aumentado o investimento e inovação. Este aumento em investimento e inovação, vem reforçar novamente a preocupação da empresa com a obtenção do selo verde.

O produto repelente teve seu preço reduzido em um pouco mais de 5%. Os demais produtos não sofreram alterações de preço.

Dada a decisão de uma produção total menor, optou-se pela redução da capacidade ociosa restante, tanto da fábrica quanto da mão-de-obra, afim de reduzir custos. Além disso, por se tratar do último mês da empresa não haverá reinvestimento em máquinas.

Inclui-se também nas ações de dezembro o gasto com remedição de terreno para evitar futuras multas ambientais e o pagamento dos dividendos, conforme já previsto no planejamento inicial.

4.12.2 Resultados obtidos

As decisões tomadas no mês de dezembro refletiram de forma positiva nos resultados da empresa, mas não foram capazes de zerar o estoque produzido. No último mês a Tec Auto ainda sofreu com o elevado custo de estocagem afetando negativamente seu resultado.

Mesmo com todo o investimento em tecnologia e inovação, a empresa encerra seu ciclo sem receber o selo verde.

INDICADOR	Mês: 11	Mês: 12	Δ
Valor da Ação no Mercado ($)	43,40	46,17	6,38%
Capital Circulante Líquido	2.995.227	2.893.878	-3,38%
Receita de Vendas	2.049.180	2.850.550	39,11%
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	2.919.010	3.321.176	13,78%
Colocação no Período	2.00	3.00	

Tabela 14 Resultados Obtidos no mês de dezembro.
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

5 ANÁLISE FINAL

Antes do início da gestão o grupo teve o cuidado de distribuir os cargos da empresa de acordo com as competências de cada um. Porém um participante, que desempenharia o papel de presidente, teve alguns contratempos e na última hora informou que não poderia comparecer. Esse foi o primeiro obstáculo encontrado pelo grupo. Foi realizada a distribuição das tarefas, porém houve um período de adaptação da mudança que no primeiro momento deixou o grupo desconfortável. E apesar da redistribuição das tarefas o gestor financeiro atuou fortemente na análise de mercado e nas decisões do processo produtivo. Outra fragilidade na gestão foi a demora no entendimento de como deveriam ser direcionadas as ações de SMA e tecnologia e desenvolvimento frente aos objetivos da empresa. Isso acabou ocorrendo apenas nas rodadas finais, porém não foi suficiente para compensar as falhas iniciais, culminando para algumas derrotas, como por exemplo a não recebimento do selo verde, que era um dos focos da Tec Auto e elevado gasto com remediações de terreno.

Definidos os papéis de cada um, a atividade seguinte foi a distribuição dos pesos para cada objetivo da empresa. Foram definidos como prioridades a meta de capital circulante líquido e o lucro total e como meta secundária preço da ação e receita de vendas. Essa base foi o ponto de partida para a elaboração do planejamento estratégico.

Após a criação da Matriz Swot e já de posse dos objetivos do negócio, seguiu-se para a realização do planejamento estratégico da empresa Tec Auto. Essas etapas foram cruciais no direcionamento e na tomada das decisões. Foram elas que suportaram as discussões dos executivos no que tange ao atingimento dos objetivos a serem seguidos pela empresa.

Dado o primeiro contato com o simulador e conhecidas as regras, principalmente sobre o tempo para a tomada de decisões, o diretor de produção percebeu que sem uma planilha de excel estruturada para a análise das simulações prévias não teríamos condições para a tomada de decisão. A criação dessa planilha foi uma das ações de grande relevância para o planejamento da empresa.

Como já haviam sido dadas as premissas de crescimento e a base histórica de consumo, uma das primeiras tarefas do grupo foi a projeção da demanda. O resultado desse trabalho certamente foi um dos principais fatores que impulsionou a precisão nas decisões da empresa e fez ela se manter em primeiro lugar nos sete primeiras rodadas.

Os resultados do primeiro trimestre da Tec Auto se mostraram muito satisfatórios. Nesse período os gestores trabalharam apenas com as variáveis já apresentadas, ou seja, não foram surpreendidos por fatores de mercado desconhecidos. O gestor da produção conseguiu tomar as ações necessárias para atender a demanda do mês de março antecipando a produção ainda em fevereiro, visto a restrição da capacidade produtiva da empresa.

No mês de abril os gestores se depararam com o primeiro obstáculo que foi a greve dos trabalhadores. Dado que o setor de RH preferiu aguardar a decisão oficial para as negociações sindicais, o processo produtivo foi duramente afetado, ocasionando a perda de vendas, principalmente no mês de maio. Esse cenário fez com que todos os indicadores estratégicos da empresa encerrassem o mês com resultados piores que o mês anterior. Esse cenário passa melhorar para os meses de junho e julho.

Em agosto a gestão é novamente surpreendida por outro fator externo: o racionamento de energia. Além desse fator, devemos destacar uma falha no planejamento de produção da empresa. Dada a elevada demanda prevista para o mês versus a restrição produtiva da empresa, a demanda de agosto só seria atendida se julho tivesse encerrado com certo nível de estoque. Porém isso não aconteceu e a situação foi agravada ainda mais com a limitação da capacidade produtiva pelo fator racionamento que se estende até setembro. Esse é pior mês de desempenho da Tec Auto frente aos seus concorrentes.

Ignorando as demais variáveis que poderiam ser modificadas para reverter o cenário, como preço e gastos com promoção e investimento, os gestores acreditam que o único problema é a decisão do quanto produzir. A partir de outubro passam a ignorar o planejamento inicial de demanda e se baseiam apenas na situação atual do mercado. Ainda não mobilizam para analisar possíveis mudanças nas demais variáveis do negócio. Fecham o mês de outubro com resultado melhor que o último mês, porém com saldo elevado de estoque.

Para novembro e dezembro os gestores se reúnem e discutem a necessidade de rever também as demais variáveis, porém o mercado já não reage tão bem quanto deveria, pois já era esperado uma queda de demanda para essa época do ano. Os últimos dois meses se encerram com resultados positivos, porém com elevada quantidade de produtos em estoque.

Abaixo o resumo do comportamento dos indicadores avaliados da empresa Tec Auto.

INDICADOR	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
Valor da Ação no Mercado ($)	19,52	22,89	26,50	31,28	34,87	30,35	31,47	33,40	34,36	36,05	45,94	43,40	46,17
Capital Circulante Líquido	1.127.003	1.430.229	1.631.769	1.672.849	2.003.943	1.976.295	1.997.131	2.213.670	2.353.650	2.226.228	2.765.784	2.995.227	2.893.878
Receita de Vendas	1.642.000	1.832.850	1.764.810	2.944.530	2.369.340	1.477.215	2.273.270	2.723.400	2.295.620	1.827.900	2.740.300	2.049.180	2.850.550
Lucro Líq. do Exercício Acum.	0	303.378	505.019	870.282	1.201.541	1.173.894	1.391.610	1.632.342	1.843.549	2.105.448	2.705.288	2.919.010	3.321.176
Colocação no Período		1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	1.00	3.00	7.00	4.00	2.00	3.00

Tabela 15 Resultado anual da Tec Auto
Fonte: Elaborada pela própria autora, 2017.

Apesar de alguns meses a gestão não ter conseguido atuar com decisões de modo a antecipar os problemas que o mercado já sinalizava, o resultado geral da sua atuação do grupo foi bastante positivo. Em sete meses do ano consecutivos a empresa permaneceu em primeiro lugar e no último trimestre ela conseguiu se manter nas primeiras colocações, fazendo com que no ranking geral ela encerrasse em primeiro lugar, como vencedora da competição.

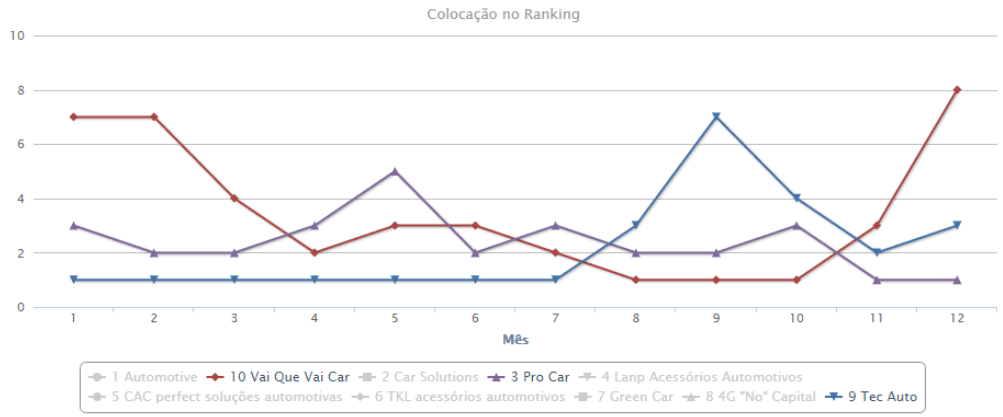

Figura 7: Ranking três primeiros colocados no jogo.
Fonte: Disponível em: <http://www.jogosimulation.com.br/simulation/auth/login?targetUri=%2Fpainel%2Findex%3Fnv%3DrelatorioGlobal%26vv%3D14%26tv%3Dint>. Acesso em 13 fevereiro, 2017

6 CONCLUSÃO

A experiência proporcionada pelo módulo de jogos de negócios só veio reforçar a importância prática dos inúmeros conceitos e teorias que foram apresentados durante o curso. Foi capaz de nos pôr à prova em diferentes situações que não estavam previstas em nosso planejamento e com isso nos mostrar que o mercado é dinâmico e devemos estar preparados e antecipar o máximo possível toda e qualquer situação que possa afetar o desempenho do nosso negócio. Mostrou também que o planejamento e o acompanhamento dos indicadores que mostram sua aderência são extremamente importantes para as decisões dos gestores, pois eles são capazes de sinalizar que muitas vezes o planejamento inicial merece ser ajustado dadas as novas condições e comportamento das variáveis que estão relacionadas com o negócio, sejam elas internas ou externas à empresa.

Além da importância dos conceitos e teorias, percebeu-se nesse exercício a importância de se ter um grupo de gestores sólidos e com atividades bem definidas gerindo a empresa. Dados os contratempos já expostos, na maior parte das rodadas os gestores, apesar da segregação das responsabilidades, acabavam se envolvendo nas decisões dos demais, ou seja, ninguém olhava com foco maior para sua área e com isso, dada a restrição de tempo, todas as análises se tornavam superficiais. Meu cargo inicialmente definido foi de diretora financeira, porém em todas as rodadas, em virtude principalmente da minha experiência profissional, eu acabava sendo demandada para opinar nas decisões das demais áreas do negócio, principalmente no setor produtivo. Apesar da riqueza originada por essas discussões e considerando que na maior parte das vezes minhas ideias e opiniões serem bem aceitas, esse cenário fazia com que eu tivesse tempo reduzido para as análises financeiras, fazendo com que muitas vezes as decisões fossem tomadas as pressas sem uma base concreta que suportasse os resultados almejados.

Quando analisados os resultados obtidos durante o ano de gestão da Tec Auto percebe-se uma constância positiva do desempenho nos sete primeiros meses do ano, o que deixa a empresa no primeiro lugar geral do ranking de mercado de soluções automotivas nesse período. Cenário esse que passa a se modificar a partir de agosto: a empresa perde sua primeira colocação no jogo, impactada principalmente por decisões imprecisas no setor de planejamento produtivo. Complemento ainda que o setor de planejamento produtivo sofreu com a fragilidade das informações fornecidas pele setor de

análise do comportamento do mercado, o que torna mais difícil a tomada de decisões da quantidade a ser produzida.

Apesar de todos os pontos já colocados como oportunidades de melhorias e lições aprendidas, ter obtido o primeiro lugar no ranking geral nos leva à sensação de dever cumprido e que certamente grande parte do que foi aprendido durante o curso será levado para os projetos de vida de cada integrante do grupo que geriu a Tec Auto.

7 REFERÊNCIAS

CANAVER, G. **Estratégia Empresarial – Análise do Ambiente Interno,** 2012. Disponível em:<https://gustavocanaver.wordpress.com/2012/08/13/estrategia-empresarial_43/> Acesso em: 04 fev. 2017.

CARVALHO, R. S. de. **O Ambiental *Business Game***. Disponível em:< https://ww1.websimulador.com.br/Simweb/impressaoDecisaoIndl.view.do > Acesso em: 04 fev. 2017.

Portal da Adminstração. **O que é Planejamento e Gestão Estratégica**. Disponível em:< http://www.portal-administracao.com/2014/06/planejamento-gestao-estrategica-o-que-e.html > Acesso em: 04 fev. 2017.

PORTER, M. E. **Técnicas para Análise de Industrias e da Concorrência**. Editora Campus, 1986.