

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA – GFCA

2/16

RODRIGO LEANDRO ROSSI

**RELATÓRIO CIENTIFICO: SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS - AMBIENTAL
BUSINESS GAME**

CURITTIBA

2018

RODRIGO LEANDRO ROSSI

**RELATÓRIO CIENTIFICO: SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS - AMBIENTAL
BUSINESS GAME**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pós-Graduação de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da ISAE/FGV, com abordagem da experiência adquirida na simulação de negócio como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: Augusto C. Dalla Vecchia

CURITIBA

2018

RODRIGO LEANDRO ROSSI

**RELATÓRIO CIENTIFICO: SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS - AMBIENTAL
BUSINESS GAME**

Trabalho de conclusão de curso
apresentado ao curso de Pós-
Graduação de MBA em Gestão
Financeira, Controladoria e Auditoria
da ISAE/FGV, com abordagem da
experiência adquirida na simulação
de negócio como pré-requisito para
a obtenção do título de Especialista.

Orientador Augusto C. Dalla Vecchia

CURITIBA

2018

RESUMO

Este trabalho tem como objetivo relatar a experiência vivida pela simulação da gestão de uma empresa no ramo de produção e comercialização de produtos automotivos durante dez consecutivos meses, vivenciadas na aula jogos de negócios. Para isso, estarão demonstrados os pesos dos objetivos estratégicos da equipe gestora, as estratégias adotadas, as análises e planejamento feitos, decisões mensais e os resultados obtidos. Após conhecimento dos resultados obtidos em cada mês pode-se aprender em que pontos a equipe acertou e errou e a que conclusões chegar. A simulação deste negócio permitiu a equipe uma ampla e previa experiência ao mundo dos negócios, o qual demonstra alguns dos desafios, consequências e bons ou maus resultados obtidos a partir de certas decisões tomadas dentro de normas pré-estabelecidas. Possibilita também o uso e desenvolvimento do conhecimento obtido através do curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, além de sua aplicação prática.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Negócios, gestão, objetivos estratégicos, estratégias, planejamento e aprendizagem experiencial.

ABSTRACT

This work aims to report the experience lived by simulation of the management of a company in the production and marketing of automotive products for ten consecutive months, lived in class business games. To do this, you will be shown the weights of the strategic objectives of the management team, the strategies adopted, the analysis and planning, monthly decisions made and the results obtained. After knowledge of the results obtained in each month you can learn in which points the team shot and missed and what conclusions you reach. The simulation of this business allowed the team a wide and provided expertise to the business world, which demonstrates some of the challenges, consequences and good or bad results obtained from certain decisions made within pre-established standards. Allows also the use and development of knowledge obtained through the course MBA in Financial management, accounting and auditing, in addition to your application.

Keywords: Business game, management, strategic goals, strategies, planning and experiential learning.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1. INTRODUÇÃO | 7 |
| 2. REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 3. METODOLOGIA | 9 |
| 3.1 APRESENTAÇÃO | 9 |
| 3.2 ANÁLISE E PLANEJAMENTO | 9 |
| 3.3 SIMULAÇÕES | 9 |
| 3.4 JOGO REAL | 9 |
| 3.5 ANÁLISE DE RESULTADO | 10 |
| 4. DESENVOLVIMENTO | 10 |
| 4.1 PRIMEIRO MÊS | 12 |
| 4.2 SEGUNDO MÊS | 14 |
| 4.3 TERCEIRO MÊS | 16 |
| 4.4 QUARTO MÊS | 18 |
| 4.5 QUINTO MÊS | 21 |
| 4.6 SEXTO MÊS | 23 |
| 4.7 SÉTIMO MÊS | 24 |
| 4.8 OITAVO MÊS | 26 |
| 4.9 NONO MÊS | 28 |
| 4.10 DÉCIMO MÊS | 29 |
| 5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS | 31 |
| 6. CONCLUSÃO | 35 |
| 7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 38 |

1. INTRODUÇÃO

A aula “Jogos de negócios” foi uma simulação de gestão de uma mesma empresa durante dez fictícios meses (Janeiro a Outubro) por seis equipes de alunos da turma de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 02/2016 que competiam entre si a fim de conseguir a melhor pontuação. Esta empresa produzia três produtos automotivos:

1. Shampoo: um produto em fase de declínio de vendas, que todos os concorrentes possuíam a tecnologia para sua produção, porém, o nosso era ambientalmente superior ao dos concorrentes.

2. Repelente: um produto em fase de demanda crescente, o qual é possível a obtenção do selo verde (rótulo que indica atendimento à normas pré-estabelecidas) que possibilita leve aumento nos preços e incremento nas vendas.

3. Selante: um produto em início de ciclo de vida, o qual apresenta altíssimo potencial de crescimento de demanda. Porém, deve se obter a tecnologia para a continuidade de sua produção a partir de maio, uma vez que a forma de produção atual será proibida. Esta tecnologia pode ser conquistada por investimentos em pesquisa e desenvolvimento ou puramente a compra no mercado da mesma.

Cada equipe definia seus principais objetivos na empresa atrelando pesos aos mesmos, traçava estratégias para alcançá-los, tomava suas decisões e, após rodar o mês, sabíamos o suposto ganhador do período. Isto, pois esta equipe vencedora teria atingido a melhor pontuação de acordo com seus objetivos traçados.

Esta simulação nos traz o mais perto possível da realidade empresarial diária, nos fazendo tomar muitas decisões importantes dentro dos prazos necessários, as quais podem gerar bons ou maus resultados para o crescimento e desenvolvimento da companhia e seus envolvidos. Percebe-se que o conhecimento teórico/acadêmico prévio dos assuntos tratados auxilia para melhores e mais produtivas decisões, tornando-se fator chave de sucesso nas empresas. Outro quesito é esta prática simulada antecedente a realidade propriamente dita que nos traz muitos ganhos, pois quando tivermos de tomar a concreta e real decisão já tivemos tal experiência em aula.

O presente trabalho tem também como objetivo relatar a experiência obtida nesta simulação demonstrando os objetivos almejados, as estratégias traçadas, as decisões tomadas e resultados obtidos pela nossa equipe mensalmente a fim de

entendermos como chegamos ao resultado final. Além, é claro, de destacar meu ponto de vista, o que aprendi, o que faria agora caso fosse participar novamente do jogo e, minhas sugestões e conclusões finais.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS

Segundo o dicionário de língua portuguesa “Dicio” objetivo é:

O que se pretende alcançar, realizar ou obter; propósito, meta, alvo: meu objetivo é aumentar as vendas.

Trazendo este conceito ao mundo dos negócios podemos entender que o objetivo estratégico de uma empresa é aonde seus comandantes querem chegar, o que querem realizar com os recursos que irão dispor e o que querem alcançar.

ESTRATÉGIAS

Um dos conceitos mais utilizados de estratégia é o de WRIGHT, KROLL e PARNELL (2009, p.24)

Refere-se aos planos de alta administração para alcançar resultados consistentes com a missão e os objetivos gerais da organização.

De acordo com Chiavenato (2003, p. 280)

Em termos empresariais, pode-se definir a estratégia como a mobilização de todos os recursos da empresa no âmbito global visando atingir os objetivos a longo prazo.

Ou seja, podemos entender como os caminhos que serão adotados para se chegar aos objetivos propostos.

ESTRATEGIAS DE MARKETING VOLTADO AO PRODUTO

Em seu livro Estratégia Competitiva, Porter descreve três principais estratégias ofensivas para criar uma posição sustentável no segmento de atuação, sendo elas a de custo, diferenciação e foco. A primeira, segundo Porter, é focada na busca pela eficiência e maximização de produção e de volume de uma empresa. Nesta é importante destacar a importância do preço, como o principal diferencial

para o consumidor. Já diferenciação possui como foco investimento na imagem, nos canais de distribuição, em pesquisa, capacitação técnica dos funcionários, na pesquisa de mercado e na assistência técnica. Tem então como principal estratégia a diferenciação dos serviços e produtos. Por último, a estratégia de foco seleciona um alvo específico e oferece produtos e serviços exclusivos.

Uma vez que a diferenciação dos produtos da empresa em questão praticamente inexistente e muito menos são exclusivos, podemos dizer que a principal estratégia para a companhia será a de preços, salvo certas situações já mencionadas, como selo verde, que terão influência nas demandas dos produtos.

3. METODOLOGIA

A FGV disponibilizou apostila com as demonstrações, regras e características do jogo e então nós o dividimos da seguinte forma:

3.1 APRESENTAÇÃO

O professor José Menezes nos fez a apresentação da empresa e do jogo, evidenciando todas as características e regras que deveríamos seguir. Também foi demonstrado o que a gestão anterior da empresa (até que nós assumíssemos) tinha feito e os resultados que tiveram

3.2 ANÁLISE E PLANEJAMENTO

Estudamos os dados da empresa e do mercado, definimos os objetivos estratégicos do negócio de acordo com os pontos fortes da empresa e as oportunidades do mercado, traçamos estratégias de como iríamos alcançá-los e, então montamos planilhas e simulações para o jogo que viria, visando à obtenção dos melhores resultados.

3.3 SIMULAÇÕES

São possíveis resultados dos jogos em planilhas, tanto da nossa gestão quanto dos concorrentes visando descobrir pontos fracos que poderíamos melhorar e erros que poderíamos evitar quando o jogo real ocorresse.

3.4 JOGO REAL

Foi o jogo praticamente dito dividido em dez meses.

3.5 ANÁLISE DE RESULTADOS

Com os resultados obtidos vimos o que erramos, o que pudemos aprender com as decisões tomadas e, o que poderíamos ter feito para termos melhores resultados.

4. DESENVOLVIMENTO

Analisando os três produtos a serem comercializados identificamos que a maior margem de contribuição era para o selante. Devido a isto traçamos nossa primeira estratégia:

- Focar na venda do selante visando ao aumento da lucratividade da empresa

Martins (2001, p. 203) conceitua margem de contribuição como sendo

diferença entre Receita e soma de Custo e despesa Variáveis, tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos e, depois, formar o lucro propriamente dito.

Pensando no foco do selante, aumento significativo de suas vendas, sendo este um item de alto valor agregado e, a meta de manter o share do shampoo e do repelente em patamares próximos aos que vinham rodando, pudemos definir nossos principais objetivos da empresa:

1. Ter alto valor de receita e, por isso demos o maior peso (04 – quatro);
2. Ter alto lucro líquido, uma vez que iríamos focar no item de maior margem de contribuição. (E, aparentemente este produto não traria aumentos significativos nos custos e despesas fixos). Por isso, demos o segundo maior peso (03 – três).

Tendo isto em mente, adotamos algumas estratégias e pensamentos:

1. Investir em pesquisa e tecnologia um valor um tanto que uniforme e alto, em nosso ponto de vista, para o selante e para o repelente. Visando assim conseguir o selo de qualidade para o repelente, o que representaria um incremento de 10% nas vendas do mesmo e, conseguir a tecnologia para o selante a fim de que pudéssemos continuar comercializando este produto que, inclusive, era nosso foco principal. Porém, aqui acabamos interpretando errado o mercado e, o valor que estávamos investindo era bem abaixo do necessário. Isto fez com que o valor que

investimos não valesse de nada e tivemos que comprar a tecnologia do mesmo jeito no mês 04 para o selante (a partir do mês 05 teríamos de deixar de comercializar selante caso não tivéssemos a tecnologia). Ou seja, aqui resultou um belo prejuízo e dinheiro jogado fora.

Para o item acima, depois do jogo finalizado, vejo que deveríamos ter começado com um valor bem alto de pesquisa, pois muito provavelmente conseguiríamos o selo e a tecnologia nos primeiros meses. Além do mais, uma vez conseguido o selo, poderíamos diminuir consideravelmente ou até mesmo zerado o investimento neste item, pois o almejado já teria sido conquistado.

2. Promoção e propaganda foram pensadas em valores significativos, uma vez que nosso foco era alto volume de receita/faturamento. Também pensando em que neste item não se deveriam oscilar os gastos de um mês para o outro, pois o mercado entenderia de maneira negativa e cairiam bastante as vendas.

3. O grupo apresentava um perfil conservador em relação à SMS. Portanto, por unanimidade resolvemos investir R\$75.000,00 mensais neste item a fim de evitar remediar problemas ambientais e ter gastos inesperados com multas.

Alguns pontos são importantes para o melhor entendimento das decisões mensais tomadas. A empresa foi constituída há cerca de quatro anos com um capital inicial de R\$ 5 milhões. O porte da fabrica era para produção de 900 unidades fabris, o que custou R\$ 4,5 milhões, acarretando em um baixo capital de giro da empresa. No último ano a lucratividade obtida foi de 22,5% sobre o capital inicial e distribuiu de dividendos 44,37% do lucro. A depreciação contábil do imobilizado é de 0,8% a.m. o que em valores equivale-se a R\$36.000,00 mensais dedutíveis da base de calculo do IR. Caso se queira ampliar a fabrica ter-se-á um custo de R\$5.000,00 por unidade fabril. Caso a ampliação seja acima de 100 unidades fabris existirá despesas adicionais mensais de R\$30.000,00 e caso seja maior de 200 unidades fabris (no acumulado dos meses) as despesas adicionais serão de R\$100.000,00. Também pode se ampliar até 20% da capacidade fabril no mês em questão através de aluguel de maquinas, porém a um custo no mês de R\$165,00 por unidade fabril locada. Para a fabricação do shampoo utiliza-se de 0,2 unidades fabris, já para o repelente utiliza-se 0,8 un fabris e, para o selante 0,3 un fabris. A empresa conta atualmente com 300 pessoas na produção fabril, cada uma trabalhando 160 horas mensais, salário médio de R\$800,00, custo para empresa do dobro do salario devido aos encargos trabalhistas. Podem ser demitidos ou admitidos trabalhadores

mensalmente sem custos. A utilização de horas extras é de no máximo 20%, ou seja, 32 horas por trabalhador a um custo de 30% do salário mais encargos ou R\$3,00 por hora. Para a produção de shampoo exige-se 10 horas de trabalho, repelente 33 horas e o selante 50 horas. Os custos com insumos são de R\$195,00 para lotes de shampoo, R\$566,00 para lotes de repelentes e R\$475,00 para lotes de selante. Os estoques acabados são contabilizados pelos valores dos Custos Unitários padrão, isto é, R\$295,00 para cada lote de Shampoo, R\$896,00 para o repelente e R\$975 para o selante. E, sua armazenagem irá custar R\$65,00 por mês e por unidade independente de qual produto seja.

Para projetar as vendas dos próximos meses estudamos os históricos e os potenciais apresentados de cada produto, chegando em um consenso de crescimento anual de 50% para o selante, 9% de crescimento para o repelente e queda de 14% para o shampoo. Todos distribuídos mensalmente de acordo com a sazonalidade de cada mês.

Detalharei a seguir as decisões e pensamentos de cada mês do grupo, minhas, e após todos os meses irei anexar as demonstrações financeiras, estatísticas, índices e informações mensais lado a lado. Farei então comentários, análises e considerações destes resultados obtidos.

4.1 PRIMEIRO MÊS)

Focando nos objetivos e estratégias da empresa, nas previsões de demanda que planejamos, nossas primeiras decisões foram:

1. Reduzir levemente preço do selante visando aumento do Market-share;
2. Aumentar consideravelmente os gastos de propaganda ao selante;
3. Aumentar a produção de selante para poder atender a demanda planejada e almejada;
4. Reduzir insignificativamente o preço do shampoo, já que o objetivo é mantê-lo em patamares atuais de venda e margem;
5. Aumentar um pouco a produção de shampoo devido à demanda planejada;
6. Reduzimos gastos em propaganda do repelente, uma vez que não é o produto de maior foco devido à margem não ser tão boa;
7. Mesmo reduzindo a propaganda, aumentamos a produção do repelente devido ao orçado de vendas;

8. Aumentamos o investimento em P&D do repelente com o objetivo de conquistar o selo verde;
9. Aumentamos o investimento em P&D do selante visando à obtenção da tecnologia para manutenção da produção a partir de maio;
10. Através da simulação de nossos lucros via D.R.E. tivemos de reduzir a distribuição de dividendos;
11. Baixamos um pouco também nossas aplicações, a fim de deixar uma boa margem de segurança comparado com o orçado de nosso fluxo de caixa;
12. Aumentamos os gastos com SMS, a fim de evitar multas e remediações ambientais. Isto se deve ao perfil conservador (neste quesito) de todo o grupo;
13. Aumentamos levemente o salário dos funcionários para sentir a reação.

RESULTADO => 01º LUGAR

Como foi o primeiro mês não faria nenhuma mudança em relação ao que o grupo escolheu, isto pois quando se inicia a gestão de uma empresa devemos aprender inicialmente como a companhia opera dia a dia e nos habituarmos nesta. Tudo isso em consenso com os objetivos e estratégias traçadas. Em minha opinião, somente após um tempo de empresa que podemos ou devemos ousar e tomar maiores riscos devido a maior know-how do negocio e controle de todos os processos e variáveis que podem afetar a empresa.

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 1**.

BUSATO NETO.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 444.99 (mês 0 R\$450,00)
- Promoção e Propaganda Shampoo: 20,000.00 (mês 0 R\$20.000,00)
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00 (mês 0 R\$0,00)
- Unidades a Produzir Shampoo: 1,500.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 30,000.00 (mês 0 R\$0,00)
- Unidades a Produzir Repelente: 650.00
- Preço de Venda Repelente: 1,299.99 (mês 0 R\$1.300,00)
- Promoção e Propaganda Repelente: 35,000.00 (mês 0 R\$50.000,00)
- Promoção e Propaganda Selante: 50,000.00 (mês 0 R\$20.000,00)
- Inovação e Tecnologia Selante: 45,000.00 (mês 0 R\$10.000,00)
- Unidades a Produzir Selante: 230.00
- Preço de Venda Selante: 1,999.89 (mês 0 R\$2.000,00)
- Gastos em SMS: 75,000.00 (mês 0 R\$50.000,00)
- Dividendos: 200,000.00 (mês 0 R\$500.000,00)
- Aplicação: 600,000.00 (mês 0 R\$800.000,00)
- Empréstimo: 0.00 (mês 0 R\$0,00)
- Capacidade Fabril: 900.00 (mês 0 900)
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0.00 (mês 0 0%)
- Salário Médio Mensal: 801.00 (mês 0 R\$800,00)
- Núm. de Trabalhadores: 300.00 (mês 0 300)

Abaixo, segue a lista dos objetivos estratégicos e seus pesos:

- Valor da Ação no Mercado (\$): 2
- Capital Circulante Líquido: 1
- Receita de Vendas: 4
- Lucro Líquido do Exercício Acumulado: 3

4.2 SEGUNDO MÊS)

1. Analisando a notícia de que os trabalhadores estavam inconformados com suas remunerações e visando ao contentamento dos mesmos resolvemos aumentar os salários em 10%, sendo este 1% a mais que a inflação.
2. O shampoo por ser um produto mais simples, similares entre os concorrentes e por apresentar alta elasticidade econômica concluímos que devíamos

abaixar seu preço. Além de que os outros grupos apresentavam valores inferiores ao nosso.

3. Aumentamos o investimento em inovação e tecnologia do repelente a fim de conseguir o selo verde, melhorar assim a nossa imagem sustentável no mercado e incrementar nossas vendas.
4. Aumentamos o investimento em inovação e tecnologia do selante a fim de conseguir a tecnologia para dar continuidade em nossa produção de maio de forma legal.
5. Como o mercado reagiu bem às nossas estratégias referentes ao selante, aumentamos sua produção por termos ficado com o estoque bem baixo.
6. Baixamos um pouco o preço do selante. Não podíamos baixar muito, pois é o produto que sustentava nossa estratégia devido à alta margem de contribuição. Porém, baixamos em um patamar que não trariam consequências ruins, mas que poderia trazer boas consequência por parte dos clientes.
7. Estudando a simulação do nosso fluxo de caixa do período, reduzimos consideravelmente nossa aplicação financeira para evitar entrar no rotativo e termos gastos desnecessários.

RESULTADO => 04º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 2**.

Decisão enviada em **07/04/2018 11:54:47** por **NELSON EUGENIO RUSATO NETO**

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 419.99
- Promoção e Propaganda Shampoo: 20,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 1,200.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 40,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 650.00
- Preço de Venda Repelente: 1,299.99
- Promoção e Propaganda Repelente: 35,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 55,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 280.00
- Preço de Venda Selante: 1,989.99
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 200,000.00
- Aplicação: 300,000.00
- Empréstimo: 0.00
- Capacidade Fabril: 900.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0.00
- Salário Médio Mensal: 880.00
- Núm. de Trabalhadores: 300.00

4.3 TERCEIRO MÊS)

1. Já que até o segundo mês tínhamos informações gratuitas das decisões e resultados de cada grupo vimos que nosso preço do shampoo estava mais baixo que os demais grupos. Portanto, aumentamos o preço e, com isso melhoraríamos um pouco a margem deste produto. Isto também embasado no fato de que este mês é um mês histórico de alta demanda;
2. Mantivemos também o mesmo gasto em promoção e propaganda dos três produtos;
3. Aumentamos a produção de todos os produtos devido à demanda maior.
4. Como tivemos que aumentar a produção para sustentar a demanda planejada deste mês, contratamos 30 colaboradores para trabalhar em Março (meio mais barato neste período em questão);

5. Visando aumentar a receita financeira e tendo disponibilidade para isso, aumentamos a aplicação para R\$700.000,00;
6. Mantivemos a distribuição de dividendos;

Em promoção e propaganda talvez devêssemos ter diminuído os gastos, por mais que a alta oscilação pudesse impactar negativamente, mas acredito que a força da sazonalidade seguraria a queda destes gastos.

Acabamos não conseguindo o lucro líquido que esperávamos, por isso não conseguimos distribuir os dividendos no mesmo nível de valores que vinha sendo pago pela diretoria anterior. Porém, se comparar os percentuais distribuídos agora estão bem maiores que os 44% que vinha sendo pago.

RESULTADO => 03º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 3**.

Decisão enviada em **07/04/2018 14:23:00** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 430.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 20 000 00

- Unidades a Produzir Shampoo: 2,000.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 40,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 700.00
- Preço de Venda Repelente: 1,299.99
- Promoção e Propaganda Repelente: 35,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 55,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 300.00
- Preço de Venda Selante: 1,989.99
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 200,000.00
- Aplicação: 700,000.00
- Empréstimo: 0.00
- Capacidade Fabril: 900.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0.00
- Salário Médio Mensal: 880.00
- Núm. de Trabalhadores: 330.00

Abaixo, segue a lista das informações compradas:

- Receita Bruta de Vendas: 500.00
- Lucro Líquido: 500.00
- Parcelas de Mercado dos Concorrentes Selante: 10,000.00
- Preços de Venda dos Concorrentes Selante: 2,000.00

4.4 QUARTO MÊS)

Neste mês tivemos a oportunidade de comprar uma fabrica via leilão, o que seria muito interessante, uma vez que aumentaríamos a capacidade produtiva da nossa empresa e de uma forma bem mais barata que através das ampliações. Porém, acabamos não sendo o grupo que deu o maior lance e então não conseguimos adquirir.

As compras, fusões ou aquisições se mostram muito interessante no mercado, desde que muito bem avaliadas e previamente estudadas, pois se consegue aumentar a carteira de clientes, aumentar a receita e ainda diluir o custo fixo. Isto, pois a adquirente já possui uma estrutura formada e na maior parte das vezes

comporta atender a carteira das duas empresas sem mexer ou mexendo muito pouco no seu custo fixo. Resultado é maior lucratividade e mais competitividade no mercado.

Portanto, tendo em vista este cenário tomamos algumas medidas:

1. Zeramos a aplicação para termos disponibilidade financeira e podermos comprar a fabrica, caso nosso lance fosse o maior. E, pelas nossas simulações não seriam necessários nem empréstimos, pelo menos neste mês;
2. Ajustamos a produção do shampoo e do selante conforme nossas previsões de vendas;
3. Uma vez que sabíamos ter o maior Market-share do mercado de selante, resolvemos aumentar um pouco seu preço melhorando a receita e a margem. E, também por não se tratar de um produto muito elástico.

De acordo com Besanko (2006, p. 49)

a elasticidade-preço da demanda é a mudança percentual na quantidade demandada resultante de uma variação de 1% no preço.

Já Churchil (2000, p. 317) define

a elasticidade-preço da demanda como uma medida que demonstra o quanto a demanda é sensível ao preço

4. Tivemos que pagar R\$180.000,00 pela tecnologia do selante, já que destinamos mensalmente um valor bem abaixo do necessário para conquistar a nossa própria tecnologia. Isto para podermos continuar produzindo e comercializando este produto no próximo mês.

RESULTADO => 05º LUGAR

Deveríamos ter estudado melhor o valor ofertado pela fabrica. Mesmo pagando um pouco a mais, comparando com as ampliações, seria interessante devido ao aumento da demanda provisionada nos meses futuros e a não necessidade de terceirização. Neste assunto relacionado à capacidade produtiva X demanda, com mais tempo para analisar e planejar, poderíamos ter planejado melhor as ampliações e até mesmo a compra da fabrica. Uma estratégia neste ponto desde o inicio do período se mostrou essencial e fator chave.

Tivemos também uma grave consequência neste mês devido a termos a informação que a greve dos trabalhadores seria no quinto mês e foi no quarto. Com isso, nossa estratégia de estocagem nesse período para termos estoque sobrando no quinto mês “foi por água abaixo” e o que é pior encareceu nossa produção afetando os resultados.

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 4**.

Decisão enviada em **07/04/2018 15:27:29** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 430.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 20,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 1,900.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 40,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 700.00
- Preço de Venda Repelente: 1,299.99
- Promoção e Propaganda Repelente: 35,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 55,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 425.00
- Preço de Venda Selante: 2,094.99
- Comprar Tecnologia: 1.00
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 200,000.00
- Aplicação: 0.00
- Empréstimo: 0.00
- Capacidade Fabril: 900.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0.00
- Salário Médio Mensal: 880.00
- Núm. de Trabalhadores: 330.00
- Lance no leilão: 851 997 75

Abaixo, segue a lista das informações compradas:

- Vendas Perdidas Selante: 1,000.00
- Receita Bruta de Vendas: 500.00
- Lucro Líquido: 500.00
- Parcelas de Mercado dos Concorrentes Selante: 10,000.00
- Preços de Venda dos Concorrentes Selante: 2,000.00

4.5 QUINTO MÊS)

Neste mês os cenários mudaram um pouco. A greve já havia ocorrido, tivemos de comprar no quarto mês a tecnologia para o selante e o nosso resultado havia caído bastante. Pudemos, no período em questão, mudar nossos objetivos e estratégias da empresa. Analisando os resultados a que viemos tendo nesses quatro primeiros meses resolvemos trocar os pesos, deixando na seguinte sequência por nível de maior para menor importância:

1. Capital circulante líquido – peso 04
2. Receita de vendas – peso 03
3. Valor da ação no mercado – peso 02
4. Lucro líquido do exercício no acumulado – peso 01

Para surtir os resultados que gostaríamos, resolvemos baixar um pouco nossos gastos, aumentar receita financeira, melhorar o preço das ações. Para isso:

1. Diminuímos o investimento em inovação e tecnologia;
2. Aumentamos as aplicações financeiras, uma vez que tínhamos bastante caixa;
3. Aumentamos a distribuição de dividendos. Porém, nosso lucro não estava em patamares esperados, o que nos limitava em pagar dividendos.
4. Aumentamos o número de colaboradores para podermos produzir mais devido ao impacto da greve inesperada do mês anterior.

RESULTADO => 03º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 5**.

Decisão enviada em **07/04/2018 16:26:20** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 430.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 20,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 1,700.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 35,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 550.00
- Preço de Venda Repelente: 1,299.99
- Promoção e Propaganda Repelente: 35,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 50,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 340.00
- Preço de Venda Selante: 2,094.99
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 250,000.00
- Aplicação: 900,000.00
- Empréstimo: 0.00
- Capacidade Fabril: 900.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0.00
- Salário Médio Mensal: 880.00
- Núm. de Trabalhadores: 363.00

Abaixo, segue a lista dos objetivos estratégicos e seus pesos:

- Lucro Líquido do Exercício Acumulado: 1
- Valor da Ação no Mercado (\$): 2
- Capital Circulante Líquido: 4
- Receita de Vendas: 3

Abaixo, segue a lista das informações compradas:

- Receita Bruta de Vendas: 500.00
- Lucro Líquido: 500.00
- Preços de Venda dos Concorrentes Selante: 2,000.00

4.6 SEXTO MÊS)

Houve dissídio neste mês e com isso os salários médios passaram a ser R\$890,00 mensais, além de 5% na participação dos lucros.

Com a capacidade produtiva total, a não obtenção do selo verde, demanda alta dos produtos:

1. Aumentamos a produção ate aonde podíamos;
2. Aumentamos Investimentos em P&D do repelente ainda visando a obtenção do selo verde;
3. Aumentamos aplicações a fim de conseguirmos maiores receitas financeiras.

RESULTADO => 03º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 6**.

Decisão enviada em **07/04/2018 16:59:33** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 430.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 20,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0 00

- Inovação e Tecnologia Repelente: 110,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 700.00
- Preço de Venda Repelente: 1,299.99
- Promoção e Propaganda Repelente: 35,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 50,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 370.00
- Preço de Venda Selante: 2,094.99
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 250,000.00
- Aplicação: 1,100,000.00
- Empréstimo: 0.00
- Capacidade Fabril: 900.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 5.00
- Salário Médio Mensal: 890.00
- Núm. de Trabalhadores: 363.00

Abaixo, segue a lista das informações compradas:

- Vendas Perdidas Repelente: 1,000.00
- Vendas Perdidas Selante: 1,000.00
- Receita Bruta de Vendas: 500.00
- Lucro Líquido: 500.00
- Preços de Venda dos Concorrentes Selante: 2,000.00

4.7 SÉTIMO MÊS)

Iniciamos o mês nos deparando com as seguintes notícias:

»Aumento de Insumos

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

» 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.

Aqui em diante ficou notório o não seguimento dos objetivos e das estratégias do grupo para com a empresa. Faltou planejamento de produção e cumprimento dos objetivos que traçamos para a empresa (que era focar na receita e no lucro).

Como a demanda se mostra alta e não tínhamos capacidade de produção para o que almejávamos além do racionamento relatado na notícia, resolvemos:

1. Ampliar a capacidade produtiva através de investimentos no máximo permitido mensal(100 unidades fabris);
2. Produzir o limite da capacidade, utilizando horas extras e terceirização;
3. Aumentamos os preços de vendas, visando melhorar receita, margens e repassar alguns custos. Além de estarmos repassando os aumentos dos insumos também o fizemos para os aumentos salariais, os quais não havíamos repassado anteriormente.
 - a. Shampoo -> 19%
 - b. Repelente -> 13%
 - c. Selante -> 10%
4. Resolvemos somente agora alavancar a empresa e pegar R\$600.000,00 de empréstimo;
5. Aumentamos os valores em promoção e propaganda a fim de não baixar nossas vendas devido aos aumentos nos preços.

RESULTADO => 04º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 7**

Decisão enviada em **08/04/2018 09:36:14** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 499.13
- Promoção e Propaganda Shampoo: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 2,000.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 110,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 840.00
- Preço de Venda Repelente: 1,473.40
- Promoção e Propaganda Repelente: 55,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 70,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 50,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 426.00
- Preço de Venda Selante: 2,297.19
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 200,000.00
- Aplicação: 700,000.00
- Empréstimo: 600,000.00
- Capacidade Fabril: 1,000.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 5.00
- Salário Médio Mensal: 890.00
- Núm. de Trabalhadores: 363.00

Abaixo, segue a lista das informações compradas:

- Preços de Venda dos Concorrentes Shampoo: 2,000.00
- Receita Bruta de Vendas: 500.00
- Lucro Líquido: 500.00
- Parcelas de Mercado dos Concorrentes Selante: 10,000.00
- Preços de Venda dos Concorrentes Selante: 2,000.00
- Preços de Venda dos Concorrentes Repelente: 2,000.00

4.8 OITAVO MÊS)

Devido a não concretização dos aumentos dos insumos que haviam sido acordados e a termos somente o impacto no racionamento de 20% da energia conforme noticia no sétimo mês pudemos abaixar os preços do shampoo, mas no repelente acabamos aumentando buscando melhor margem e mantendo no selante em que estávamos com um bom share de mercado.

Diminuímos a produção de forma geral (comparado ao mês anterior), mesmo que ampliando a capacidade de produção, principalmente no shampoo. Isto, pois ficamos com um estoque alto de produtos acabados no sétimo mês nos trazendo altos custos de armazenamento. Porém, não era nossa previsão a demanda permanecer alta neste mês e acabamos tendo muita perda de venda por não ter produtos acabados.

Mantivemos também os gastos em pesquisa e desenvolvimento ainda com a esperança de conseguir o selo verde e melhorar nossa receita e imagem no mercado através deste.

Como mantivemos alta disponibilidade de caixa aumentamos um pouco nossas aplicações a fim de conseguir um incremento de receita financeira.

A alavancagem de R\$600.000,00 em empréstimos foi mantida também, podendo seus juros ser deduzidos da base de tributação da renda e, portanto, sendo um benefício tributário.

RESULTADO => 04º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 8**.

Decisão enviada em **08/04/2018 10:29:28** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 470.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 1 800 00

- Unidades a Produzir Repelente: 948.00
- Preço de Venda Repelente: 1,493.00
- Promoção e Propaganda Repelente: 55,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 70,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 50,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 480.00
- Preço de Venda Selante: 2,297.19
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 300,000.00
- Aplicação: 900,000.00
- Empréstimo: 600,000.00
- Capacidade Fabril: 1,100.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 5.00
- Salário Médio Mensal: 890.00
- Núm. de Trabalhadores: 363.00

4.9 NONO MÊS)

Como já havíamos mudado nossos objetivos estratégicos no mês 05 e os resultados continuaram não sendo como esperávamos fizemos novamente o erro de mudar o peso dos objetivos estratégicos, aumentando o peso para o capital circulante, então vindo receita de vendas e lucro líquido com o mesmo peso e, por ultimo o valor das ações.

Para surtir efeito, tomamos as seguintes decisões:

1. Mantivemos os preços de venda dos produtos;
2. Reduzimos os gastos em pesquisa e desenvolvimento que vinham comprometendo parte dos resultados e do caixa;

RESULTADO => 04º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 9**.

Decisão enviada em **08/04/2018 11:02:17** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 470.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 50,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 1,750.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 75,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 770.00
- Preço de Venda Repelente: 1,493.00
- Promoção e Propaganda Repelente: 40,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 40,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 40,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 445.00
- Preço de Venda Selante: 2,297.19
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 150,000.00
- Aplicação: 1,000,000.00
- Empréstimo: 800,000.00
- Capacidade Fabril: 1,100.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 5.00
- Salário Médio Mensal: 890.00
- Núm. de Trabalhadores: 363.00

Abaixo, segue a lista dos objetivos estratégicos e seus pesos:

- Valor da Ação no Mercado (\$): 1
- Capital Circulante Líquido: 5
- Receita de Vendas: 2
- Lucro Líquido do Exercício Acumulado: 2

4.10 DÉCIMO MÊS)

Resolvemos baixar ainda mais nossos gastos, aproveitando que neste mês a previsão de demanda apresentava baixa no volume vendido. Portanto:

1. Diminuímos de forma geral os gastos com promoção e propaganda;
2. Diminuímos bastante os gastos com pesquisa e desenvolvimento, já que não havíamos conseguido o que esperávamos;
3. Aumentamos as aplicações financeiras;
4. Diminuímos o pagamento de dividendos, pois os resultados não permitiam pagarmos muito.

Acabamos entrando no rotativo este mês, pois não sobrou todo o caixa planejado para aplicação.

RESULTADO => 04º LUGAR

Segue abaixo demonstrativo das decisões tomadas:

Simulation

Esta é uma mensagem de aviso para informar que foi cadastrada uma decisão no jogo para a empresa **Grupo 6 Curitiba** para o **mês 10**.

Decisão enviada em **08/04/2018 11:19:19** por **NELSON EUGENIO BUSATO NETO**.

Abaixo, segue a lista dos valores da sua decisão:

- Preço de Venda Shampoo: 470.00
- Promoção e Propaganda Shampoo: 25,000.00
- Inovação e Tecnologia Shampoo: 0.00
- Unidades a Produzir Shampoo: 1,601.00
- Inovação e Tecnologia Repelente: 25,000.00
- Unidades a Produzir Repelente: 956.00
- Preço de Venda Repelente: 1,493.00
- Promoção e Propaganda Repelente: 20,000.00
- Promoção e Propaganda Selante: 20,000.00
- Inovação e Tecnologia Selante: 20,000.00
- Unidades a Produzir Selante: 581.00
- Preço de Venda Selante: 2,297.19
- Gastos em SMS: 75,000.00
- Dividendos: 50,000.00
- Aplicação: 1 500 000 00

- Capacidade Fabril: 1,100.00
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 5.00
- Salário Médio Mensal: 890.00
- Núm. de Trabalhadores: 399.00

5. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DE RESULTADOS

Abaixo poderemos verificar as demonstrações financeiras, índices e demais informações comparadas e detalhadas mês a mês para então fazermos as análises e considerações finais.

| Grupo 6 Curitiba | Mês: 0 | Mês: 1 | Mês: 2 | Mês: 3 | Mês: 4 | Mês: 5 | Mês: 6 | Mês: 7 | Mês: 8 | Mês: 9 | Mês: 10 |
|--|---------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|-------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| DRE | | | | | | | | | | | |
| (+) Receita de Vendas: | 1.642.000,00 | 1.811.371,47 | 1.806.497,22 | 2.735.557,76 | 2.194.630,79 | 2.153.991,10 | 2.288.919,78 | 2.797.824,52 | 2.811.477,57 | 2.905.999,55 | 2.522.825,88 |
| (-) Custo de Produtos Vendidos: | 1.035.950,00 | 1.145.663,72 | 1.202.716,12 | 1.801.670,49 | 1.400.211,17 | 1.381.146,00 | 1.486.609,60 | 1.589.688,11 | 1.615.434,84 | 1.655.458,60 | 1.451.309,60 |
| LUCRO BRUTO: | 606.050,00 | 665.707,75 | 603.781,10 | 933.887,27 | 794.419,62 | 772.845,10 | 802.310,18 | 1.208.136,41 | 1.196.042,73 | 1.250.540,95 | 1.071.516,28 |
| (-) Promoção e Propaganda: | 90.000,00 | 105.000,00 | 105.000,00 | 105.000,00 | 105.000,00 | 105.000,00 | 105.000,00 | 175.000,00 | 175.000,00 | 130.000,00 | 65.000,00 |
| (-) Inovação e Tecnologia: | 10.000,00 | 75.000,00 | 95.000,00 | 95.000,00 | 95.000,00 | 85.000,00 | 160.000,00 | 160.000,00 | 180.000,00 | 115.000,00 | 45.000,00 |
| (-) Gastos em SMS: | 50.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 | 75.000,00 |
| (-) Despesas Adicionais: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 180.000,00 | 0,00 | 0,00 | 30.000,00 | 30.000,00 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Mão de obra Ociosa: | 329.000,00 | 500,63 | 6.050,00 | 0,00 | 105.270,00 | 65.971,25 | 0,00 | 0,00 | 26.588,75 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Custo com Hora Extra: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 17.490,00 | 28.475,70 | 0,00 | 3.404,25 | 13.410,08 | 0,00 | 23.629,50 | 42.613,20 |
| (-) Aluguel de Máquinas: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 24.750,00 | 0,00 | 0,00 | 19.965,00 | 29.650,50 | 26.251,50 | 0,00 | 26.284,50 |
| (-) Estocagem: | 24.830,00 | 36.335,00 | 26.715,00 | 7.865,00 | 0,00 | 650,00 | 11.050,00 | 25.675,00 | 0,00 | 12.220,00 | 57.395,00 |
| (-) Depreciação: | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 40.000,00 | 44.000,00 | 44.000,00 |
| (-) Informações e Pesquisas: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 13.000,00 | 14.000,00 | 4.000,00 | 5.000,00 | 17.000,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Multas e Remediações: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| LUCRO OPERACIONAL: | 66.220,00 | 337.872,13 | 260.016,10 | 559.782,27 | 155.673,92 | 401.223,85 | 386.890,93 | 646.400,84 | 643.202,48 | 850.691,45 | 716.223,58 |
| (+) Receita Financeira: | 21.000,00 | 18.000,00 | 9.000,00 | 21.000,00 | 0,00 | 27.000,00 | 33.000,00 | 21.000,00 | 27.000,00 | 30.000,00 | 45.000,00 |
| (-) Despesa Financeira: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 20.700,00 | 21.944,65 | 29.224,47 | 0,00 |
| (+) Outras Receitas: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| (-) Outras Despesas: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| LUCRO ANTES DO IMPOSTO: | 87.220,00 | 355.872,13 | 269.016,10 | 580.782,27 | 155.673,92 | 428.223,85 | 419.890,93 | 646.700,84 | 648.257,83 | 851.466,98 | 761.223,58 |
| (-) Imposto de Renda: | 26.166,00 | 106.761,64 | 80.704,83 | 174.234,68 | 46.702,18 | 128.467,16 | 125.967,28 | 194.010,25 | 194.477,35 | 255.440,09 | 228.367,07 |
| LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO: | 61.054,00 | 249.110,49 | 188.311,27 | 406.547,59 | 108.971,74 | 299.756,70 | 293.923,65 | 452.690,58 | 453.780,48 | 596.026,88 | 532.856,51 |
| Conta Lucros/Prejuízos Acumulados | | | | | | | | | | | |
| Resultados Anteriores Acumulados: | 1.065.948,50 | 0,00 | 49.110,49 | 37.421,76 | 243.969,35 | 152.941,09 | 187.709,95 | 216.937,42 | 446.993,47 | 578.084,93 | 994.310,47 |
| (+) Lucro Líquido do Exercício: | 61.054,00 | 249.110,49 | 188.311,27 | 406.547,59 | 108.971,74 | 299.756,70 | 293.923,65 | 452.690,58 | 453.780,48 | 596.026,88 | 532.856,51 |
| (-) Participação nos Lucros: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 14.987,83 | 14.696,18 | 22.634,53 | 22.689,02 | 29.801,34 | 26.642,83 |
| (-) Dividendos Distribuídos: | 500.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | 200.000,00 | 250.000,00 | 250.000,00 | 200.000,00 | 300.000,00 | 150.000,00 | 50.000,00 |
| Resultado Acumulado Atual: | 627.002,50 | 49.110,49 | 37.421,76 | 243.969,35 | 152.941,09 | 187.709,95 | 216.937,42 | 446.993,47 | 578.084,93 | 994.310,47 | 1.450.524,15 |

Grupo 6 Curitiba Mês: 0 Mês: 1 Mês: 2 Mês: 3 Mês: 4 Mês: 5 Mês: 6 Mês: 7 Mês: 8 Mês: 9 Mês: 10

Balanco

| | Mês: 0 | Mês: 1 | Mês: 2 | Mês: 3 | Mês: 4 | Mês: 5 | Mês: 6 | Mês: 7 | Mês: 8 | Mês: 9 | Mês: 10 |
|---------------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Ativo | | | | | | | | | | | |
| Caixa: | 214.312,50 | 359.457,21 | 593.634,60 | 634.052,68 | 1.279.943,59 | 411.650,45 | 157.095,52 | 825.488,92 | 405.087,43 | 863.747,37 | 0,00 |
| Aplicações Financeiras: | 800.000,00 | 600.000,00 | 300.000,00 | 700.000,00 | 0,00 | 900.000,00 | 1.100.000,00 | 700.000,00 | 900.000,00 | 1.000.000,00 | 1.500.000,00 |
| Estoques | | | | | | | | | | | |
| Shampoo | 112.690,00 | 140.176,51 | 56.532,67 | 36.919,17 | 0,00 | 3.062,00 | 37.356,40 | 109.329,05 | 0,00 | 57.565,60 | 126.460,60 |
| Repelente | 0,00 | 61.846,77 | 141.660,01 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 224.843,36 |
| Selante | 0,00 | 14.632,50 | 72.596,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 49.488,00 | 39.178,00 | 0,00 | 0,00 | 236.099,00 |
| Imobilizado: | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 5.000.000,00 | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 |
| TOTAL | 5.627.002,50 | 5.676.112,99 | 5.664.424,26 | 5.870.971,85 | 5.779.943,59 | 5.814.712,45 | 5.843.939,92 | 6.673.995,97 | 6.805.087,43 | 7.421.312,97 | 7.587.402,96 |
| Passivo | | | | | | | | | | | |
| Empréstimos: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 600.000,00 | 600.000,00 | 800.000,00 | 0,00 |
| Crédito Relativo: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 509.876,31 |
| Patrimônio Líquido | | | | | | | | | | | |
| Capital Social: | 5.000.000,00 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 | 5.627.002,50 |
| Lucro ou Prej. Acumulado: | 627.002,50 | 49.110,49 | 37.421,76 | 243.969,35 | 152.941,09 | 187.709,95 | 216.937,42 | 446.993,47 | 578.084,93 | 994.310,47 | 1.450.524,15 |
| TOTAL | 5.627.002,50 | 5.676.112,99 | 5.664.424,26 | 5.870.971,85 | 5.779.943,59 | 5.814.712,45 | 5.843.939,92 | 6.673.995,97 | 6.805.087,43 | 7.421.312,97 | 7.587.402,96 |

Conta Imobilizado

| | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Fábrica Inicial: | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 5.000.000,00 | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 |
| (-) Depreciação: | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 40.000,00 | 44.000,00 | 44.000,00 |
| (+) Reinvestimento: | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 36.000,00 | 536.000,00 | 540.000,00 | 44.000,00 | 44.000,00 |
| Fábrica Atual: | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 4.500.000,00 | 5.000.000,00 | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 | 5.500.000,00 |

Grupo 6 Curitiba Mês: 0 Mês: 1 Mês: 2 Mês: 3 Mês: 4 Mês: 5 Mês: 6 Mês: 7 Mês: 8 Mês: 9 Mês: 10

Conta Estoque

| Shampoo | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Estoque Inicial: | 451.940,00 | 112.690,00 | 140.176,51 | 56.532,67 | 36.919,17 | 0,00 | 3.062,00 | 37.356,40 | 109.329,05 | 0,00 | 57.565,60 |
| (+) Produzidos: | 221.250,00 | 442.650,00 | 366.000,00 | 610.000,00 | 474.275,00 | 520.540,00 | 535.850,00 | 551.160,00 | 418.881,59 | 535.850,00 | 490.226,20 |
| (-) Vendidos: | 560.500,00 | 415.163,49 | 449.643,84 | 629.613,50 | 511.194,17 | 517.478,00 | 501.555,60 | 479.187,35 | 528.210,64 | 478.284,40 | 421.331,20 |
| Estoque Final: | 112.690,00 | 140.176,51 | 56.532,67 | 36.919,17 | 0,00 | 3.062,00 | 37.356,40 | 109.329,05 | 0,00 | 57.565,60 | 126.460,60 |

| Repelente | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Estoque Inicial: | 134.400,00 | 0,00 | 61.846,77 | 141.660,01 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| (+) Produzidos: | 179.200,00 | 582.614,50 | 603.850,00 | 650.300,00 | 532.317,00 | 513.128,00 | 653.072,00 | 705.317,76 | 671.731,20 | 718.379,20 | 891.909,76 |
| (-) Vendidos: | 313.600,00 | 520.767,73 | 524.036,76 | 791.960,01 | 532.317,00 | 513.128,00 | 653.072,00 | 705.317,76 | 671.731,20 | 718.379,20 | 667.066,40 |
| Estoque Final: | 0,00 | 61.846,77 | 141.660,01 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 224.843,36 |

| Selante | | | | | | | | | | | |
|------------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| Estoque Inicial: | 142.350,00 | 0,00 | 14.632,50 | 72.596,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 49.488,00 | 39.178,00 | 0,00 | 0,00 |
| (+) Produzidos: | 19.500,00 | 224.365,00 | 287.000,00 | 307.500,00 | 356.700,00 | 350.540,00 | 381.470,00 | 394.873,00 | 376.315,00 | 458.795,00 | 599.011,00 |
| (-) Vendidos: | 161.850,00 | 209.732,50 | 229.035,52 | 380.096,98 | 356.700,00 | 350.540,00 | 331.982,00 | 405.183,00 | 415.493,00 | 458.795,00 | 362.912,00 |
| Estoque Final: | 0,00 | 14.632,50 | 72.596,98 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 49.488,00 | 39.178,00 | 0,00 | 0,00 | 236.099,00 |

| Estoque Inicial | | | | | | | | | | | |
|-------------------------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|----------|
| Shampoo | 1.532,00 | 382,00 | 475,00 | 187,00 | 121,00 | 0,00 | 10,00 | 122,00 | 357,00 | 0,00 | 188,00 |
| Repelente | 150,00 | 0,00 | 69,00 | 153,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| Selante | 146,00 | 0,00 | 15,00 | 71,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 48,00 | 38,00 | 0,00 | 0,00 |
| Volume Produzido | | | | | | | | | | | |
| Shampoo | 750,00 | 1.500,00 | 1.200,00 | 2.000,00 | 1.555,00 | 1.700,00 | 1.750,00 | 1.800,00 | 1.368,00 | 1.750,00 | 1.601,00 |
| Repelente | 200,00 | 650,00 | 650,00 | 700,00 | 573,00 | 550,00 | 700,00 | 756,00 | 720,00 | 770,00 | 956,00 |
| Selante | 20,00 | 230,00 | 280,00 | 300,00 | 348,00 | 340,00 | 370,00 | 383,00 | 365,00 | 445,00 | 581,00 |
| Volume de Vendas | | | | | | | | | | | |
| Shampoo | 1.900,00 | 1.407,00 | 1.488,00 | 2.066,00 | 1.676,00 | 1.690,00 | 1.638,00 | 1.565,00 | 1.725,00 | 1.562,00 | 1.376,00 |
| Repelente | 350,00 | 581,00 | 566,00 | 853,00 | 573,00 | 550,00 | 700,00 | 756,00 | 720,00 | 770,00 | 715,00 |
| Selante | 166,00 | 215,00 | 224,00 | 371,00 | 348,00 | 340,00 | 322,00 | 393,00 | 403,00 | 445,00 | 352,00 |
| Vendas Perdidas | | | | | | | | | | | |
| Shampoo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 277,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 486,00 | 0,00 | 0,00 |
| Repelente | 349,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 301,00 | 174,00 | 30,00 | 101,00 | 345,00 | 0,00 | 0,00 |
| Selante | 2,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 6,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 128,00 | 0,00 | 0,00 |
| Estoque Final | | | | | | | | | | | |
| Shampoo | 382,00 | 475,00 | 187,00 | 121,00 | 0,00 | 10,00 | 122,00 | 357,00 | 0,00 | 188,00 | 413,00 |
| Repelente | 0,00 | 69,00 | 153,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 241,00 |
| Selante | 0,00 | 15,00 | 71,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 48,00 | 38,00 | 0,00 | 0,00 | 229,00 |

| | | | | | | | | | | | |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|
| Grupo 6 Curitiba | Mês 0 | Mês 1 | Mês 2 | Mês 3 | Mês 4 | Mês 5 | Mês 6 | Mês 7 | Mês 8 | Mês 9 | Mês 10 |
|------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|--------|

Preços e Parcelas

| Empresa | Preço (R\$) | Parcela de Mercado (%) |
|------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|
| Shampoo | 450,00 | 16,67 | 427,50 | 16,60 | 427,50 | 16,30 | 420,00 | 17,36 | 420,00 | 17,25 | 425,00 | 17,15 | 430,00 | 17,00 | 480,00 | 18,17 | 480,00 | 18,16 | 510,00 | 18,16 | 460,00 | 17,20 |
| Grupo 1 Curitiba | 450,00 | 16,67 | 429,99 | 16,63 | 435,00 | 16,37 | 444,99 | 16,64 | 444,99 | 17,27 | 444,99 | 17,01 | 447,00 | 13,35 | 489,00 | 15,11 | 479,00 | 14,39 | 479,00 | 16,34 | 479,00 | 14,50 |
| Grupo 2 Curitiba | 450,00 | 16,67 | 429,00 | 17,56 | 432,00 | 16,91 | 432,00 | 17,39 | 437,00 | 17,51 | 449,99 | 18,28 | 439,99 | 19,15 | 444,99 | 21,42 | 454,99 | 19,87 | 454,99 | 19,87 | 454,99 | 17,56 |
| Grupo 3 Curitiba | 450,00 | 16,67 | 444,99 | 16,04 | 444,99 | 16,23 | 444,99 | 14,39 | 444,99 | 12,72 | 445,99 | 14,23 | 439,99 | 16,87 | 523,25 | 13,35 | 437,99 | 16,19 | 479,99 | 16,22 | 437,99 | 16,66 |
| Grupo 4 Curitiba | 450,00 | 16,67 | 430,00 | 16,81 | 430,00 | 16,71 | 430,00 | 17,24 | 430,00 | 20,04 | 450,00 | 16,21 | 450,00 | 16,61 | 480,00 | 16,70 | 519,99 | 19,71 | 519,99 | 14,29 | 489,99 | 18,81 |
| Grupo 5 Curitiba | 450,00 | 16,67 | 444,99 | 16,16 | 419,99 | 17,49 | 430,00 | 16,99 | 430,00 | 15,21 | 430,00 | 17,11 | 430,00 | 17,02 | 498,13 | 15,25 | 470,00 | 15,27 | 470,00 | 17,82 | 470,00 | 15,26 |

Repelente

| Empresa | Preço (R\$) | Parcela de Mercado (%) |
|------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|
| Repelente | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |
| Grupo 1 Curitiba | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |
| Grupo 2 Curitiba | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |
| Grupo 3 Curitiba | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |
| Grupo 4 Curitiba | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |
| Grupo 5 Curitiba | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |
| Grupo 6 Curitiba | 1.300,00 | 16,67 | 1.299,99 | 17,24 | 1.299,99 | 16,76 | 1.291,00 | 18,14 | 1.291,00 | 19,89 | 1.290,00 | 15,31 | 1.350,00 | 15,67 | 1.370,00 | 16,07 | 1.400,00 | 12,86 | 1.500,00 | 13,14 | 1.500,00 | 16,14 |

Selante

| Empresa | Preço (R\$) | Parcela de Mercado (%) |
|------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|-------------|------------------------|
| Selante | 2.000,00 | 16,67 | 1.999,99 | 16,64 | 1.999,99 | 15,66 | 1.900,00 | 17,42 | 1.900,00 | 19,79 | 1.950,00 | 28,09 | 2.100,00 | 14,45 | 2.090,00 | 16,80 | 2.200,00 | 7,50 | 2.400,00 | 5,09 | 2.300,00 | 15,40 |
| Grupo 1 Curitiba | 2.000,00 | 16,67 | 1.999,99 | 17,23 | 1.999,99 | 16,81 | 2.099,99 | 12,28 | 2.099,99 | 11,39 | 2.190,00 | 0,00 | 2.190,00 | 17,10 | 2.249,99 | 17,29 | 2.349,99 | 19,59 | 2.349,99 | 18,38 | 2.349,99 | 16,98 |
| Grupo 2 Curitiba | 2.000,00 | 16,67 | 1.999,99 | 17,23 | 1.999,99 | 16,81 | 2.099,99 | 12,28 | 2.099,99 | 11,39 | 2.190,00 | 0,00 | 2.190,00 | 17,10 | 2.249,99 | 17,29 | 2.349,99 | 19,59 | 2.349,99 | 18,38 | 2.349,99 | 16,98 |
| Grupo 3 Curitiba | 2.000,00 | 16,67 | 1.999,99 | 17,23 | 1.999,99 | 16,81 | 2.099,99 | 12,28 | 2.099,99 | 11,39 | 2.190,00 | 0,00 | 2.190,00 | 17,10 | 2.249,99 | 17,29 | 2.349,99 | 19,59 | 2.349,99 | 18,38 | 2.349,99 | 16,98 |
| Grupo 4 Curitiba | 2.000,00 | 16,67 | 2.099,99 | 16,25 | 2.099,99 | 16,11 | 2.099,99 | 16,84 | 1.999,99 | 17,84 | 1.999,99 | 19,59 | 1.999,99 | 16,58 | 2.639,99 | 12,17 | 2.099,99 | 16,71 | 2.199,99 | 15,39 | 2.099,99 | 17,67 |
| Grupo 5 Curitiba | 2.000,00 | 16,67 | 2.300,00 | 16,27 | 2.300,00 | 15,61 | 2.299,99 | 16,74 | 2.299,99 | 17,08 | 2.279,00 | 12,24 | 2.279,00 | 15,20 | 2.350,00 | 16,16 | 2.399,00 | 16,16 | 2.399,00 | 17,80 | 2.399,00 | 15,65 |
| Grupo 6 Curitiba | 2.000,00 | 16,67 | 1.999,99 | 18,16 | 1.999,99 | 18,70 | 1.999,99 | 19,46 | 2.094,99 | 18,87 | 2.094,99 | 20,81 | 2.094,99 | 18,54 | 2.297,19 | 19,98 | 2.297,19 | 20,28 | 2.297,19 | 23,37 | 2.297,19 | 17,32 |

Estadísticas

| | Minimo | Medio | Maximo | Minimo | Medio | Maximo | | | | | | | |
|-------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|-----------|-----------|------------|--------|
| Promção e Propaganda | 20.000,00 | 20.000,00 | 20.000,00 | 0,00 | 18.333,33 | 40.000,00 | 0,00 | 18.333,33 | 50.000,00 | 10.000,00 | 24.333,33 | 61.000,00 | 10.000,00 | 34.166,67 | 110.000,00 | 10.000,00 | 34.000,00 | 114.000,00 | 5.000,00 | 30.666,67 | 114.000,00 | 5.000,00 | 42.666,67 | 136.000,00 | 5.000,00 | 34.166,67 | 65.000,00 | 5.000,00 | 48.000,00 | 83.000,00 | 25.000,00 | 56.333,33 | 118.000,00 | |
| Shampoo | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 20.000,00 | 38.166,67 | 60.000,00 | 20.000,00 | 44.166,67 | 80.000,00 | 20.000,00 | 42.166,67 | 68.000,00 | 20.000,00 | 48.000,00 | 104.000,00 | 20.000,00 | 56.333,33 | 143.000,00 | 30.000,00 | 63.666,67 | 143.000,00 | 35.000,00 | 75.333,33 | 190.000,00 | 35.000,00 | 78.166,67 | 200.000,00 | 40.000,00 | 77.500,00 | 160.000,00 | 20.000,00 | 81.666,67 | 228.000,00 | |
| Repelente | 20.000,00 | 20.000,00 | 20.000,00 | 20.000,00 | 36.666,67 | 50.000,00 | 30.000,00 | 41.666,67 | 50.000,00 | 40.000,00 | 49.333,33 | 70.000,00 | 40.000,00 | 51.500,00 | 79.000,00 | 35.000,00 | 55.666,67 | 99.000,00 | 40.000,00 | 62.000,00 | 122.000,00 | 45.000,00 | 68.500,00 | 126.000,00 | 20.000,00 | 71.166,67 | 147.000,00 | 15.000,00 | 64.833,33 | 134.000,00 | 20.000,00 | 66.333,33 | 175.000,00 | |
| Inovação e Tecnologia | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 1.666,67 | 5.000,00 | 0,00 | 1.000,00 | 5.000,00 | 0,00 | 1.000,00 | 5.000,00 | 0,00 | 1.000,00 | 5.000,00 | 0,00 | 1.250,00 | 5.000,00 | 0,00 | 1.000,00 | 5.000,00 | 0,00 | 1.083,33 | 5.000,00 | 0,00 | 1.083,33 | 5.000,00 | 0,00 | 1.083,33 | 5.000,00 | 0,00 | 1.083,33 | 5.000,00 | |
| Shampoo | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 15.000,00 | 90.000,00 | 15.000,00 | 60.000,00 | 130.000,00 | 30.000,00 | 68.333,33 | 170.000,00 | 30.000,00 | 79.166,67 | 170.000,00 | 35.000,00 | 44.166,67 | 50.000,00 | 30.000,00 | 51.666,67 | 110.000,00 | 20.000,00 | 116.666,67 | 120.000,00 | 20.000,00 | 71.666,67 | 130.000,00 | 20.000,00 | 79.166,67 | 200.000,00 | 0,00 | 27.500,17 | 80.000,00 | |
| Repelente | 10.000,00 | 10.000,00 | 10.000,00 | 0,00 | 10.833,33 | 45.000,00 | 0,00 | 22.500,00 | 80.000,00 | 0,00 | 22.500,00 | 80.000,00 | 0,00 | 16.666,67 | 55.000,00 | 0,00 | 19.166,67 | 50.000,00 | 0,00 | 20.000,00 | 50.000,00 | 0,00 | 10.833,33 | 50.000,00 | 0,00 | 10.833,33 | 50.000,00 | 0,00 | 9.166,67 | 40.000,00 | 0,00 | 8.333,33 | 20.000,00 | |
| Selante | 50.000,00 | 50.000,00 | 50.000,00 | 55.000,00 | 64.166,67 | 75.000,00 | 50.000,00 | 70.833,33 | 80.000,00 | 50.000,00 | 80.500,00 | 120.000,00 | 50.000,00 | 97.166,67 | 200.000,00 | 0,00 | 60.833,33 | 85.000,00 | 0,00 | 61.666,67 | 85.000,00 | 0,00 | 66.666,67 | 100.000,00 | 50.000,00 | 75.000,00 | 100.000,00 | 0,00 | 66.666,67 | 100.000,00 | 0,00 | 27.500,17 | 80.000,00 | |
| Capacidade de Máquina | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 | 900,00 |
| Número de Trabalhadores | 300,00 | 300,00 | 300,00 | 280,00 | 306,67 | 330,00 | 290,00 | 306,33 | 330,00 | 300,00 | 313,17 | 330,00 | 300,00 | 338,83 | 390,00 | 300,00 | 359,67 | 390,00 | 300,00 | 371,00 | 420,00 | 300,00 | 370,00 | 430,00 | 300,00 | 355,83 | 407,00 | 300,00 | 364,17 | 429,00 | 300,00 | 360,00 | 399,00 | |
| Salário Médio Mensal | 800,00 | 800,00 | 800,00 | 803,50 | 820,00 | 840,00 | 807,35 | 881,00 | 840,00 | 897,95 | 881,00 | 896,72 | 896,12 | 1.170,00 | 890,00 | 1.000,00 | 1.170,00 | 890,00 | 1.000,00 | 1.170,00 | 890,00 | 1.000,00 | 1.170,00 | 890,00 | 1.000,00 | 1.170,00 | 890,00 | 1.000,00 | 1.170,00 | 890,00 | 1.000,00 | 1.170,00 | 890,00 | |
| Receita Bruta de Vendas | 1.642.000,00 | 1.642.000,00 | 1.642.000,00 | 1.667.992,00 | 1.782.910,82 | 1.811.371,47 | 1.702.240,60 | 1.778.712,74 | 1.836.160,00 | 2.368.179,80 | 2.667.094,25 | 2.936.151,00 | 2.194.630,79 | 2.462.525,77 | 2.959.975,00 | 1.813.653,00 | 2.279.600,55 | 2.614.523,80 | 2.089.980,00 | 2.294.917,11 | 2.561.216,42 | 2.668.430,00 | 2.857.014,69 | 3.222.024,18 | 2.104.260,00 | 2.8 | | | | | | | | |

| Ranking | | | | | | | | | | | |
|---|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|---------------------|
| Valor da Ação no Mercado (\$) | 19,52 | 24,68 | 25,73 | 29,93 | 28,03 | 29,83 | 31,47 | 36,37 | 40,56 | 49,21 | 55,80 |
| Peso | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 2,00 | 1,00 | 1,00 |
| Núm. de Ordem | | 6,00 | 3,04 | 3,13 | 1,19 | 1,83 | 2,20 | 2,16 | 2,18 | 2,86 | 3,32 |
| Núm. de Pontos | | 12,00 | 6,08 | 6,26 | 2,38 | 3,66 | 4,40 | 4,32 | 4,37 | 2,86 | 3,32 |
| Capital Circulante Líquido | 1.127.002,50 | 1.176.112,99 | 1.164.424,26 | 1.370.971,85 | 1.279.943,59 | 1.314.712,45 | 1.343.939,92 | 1.073.995,97 | 705.087,43 | 1.121.312,97 | 1.577.526,65 |
| Peso | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 5,00 | 5,00 |
| Núm. de Ordem | | 1,81 | 1,65 | 4,40 | 3,52 | 3,78 | 4,75 | 3,27 | 1,54 | 1,84 | 2,88 |
| Núm. de Pontos | | 1,81 | 1,65 | 4,40 | 3,52 | 15,14 | 19,02 | 13,10 | 6,16 | 9,24 | 14,42 |
| Receita de Vendas | 1.642.000,00 | 1.811.371,47 | 1.806.497,22 | 2.735.557,76 | 2.194.630,79 | 2.153.991,10 | 2.288.919,78 | 2.797.824,52 | 2.811.477,57 | 2.905.999,55 | 2.522.825,88 |
| Peso | 2,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 2,00 | 2,00 |
| Núm. de Ordem | | 6,00 | 4,89 | 4,14 | 1,00 | 3,12 | 3,04 | 2,16 | 3,43 | 5,70 | 1,45 |
| Núm. de Pontos | | 24,00 | 19,57 | 16,57 | 4,00 | 9,37 | 9,14 | 6,50 | 10,31 | 11,41 | 2,90 |
| Lucro Líquido do Exercício Acumulado | 0,00 | 249.110,49 | 437.421,76 | 843.969,35 | 952.941,09 | 1.252.697,79 | 1.546.621,44 | 1.999.312,02 | 2.453.092,50 | 3.049.119,39 | 3.581.975,89 |
| Peso | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 3,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 1,00 | 2,00 | 2,00 |
| Núm. de Ordem | | 4,87 | 4,22 | 4,99 | 2,89 | 3,47 | 3,64 | 3,41 | 3,14 | 3,64 | 3,96 |
| Núm. de Pontos | | 14,63 | 12,68 | 14,99 | 8,67 | 3,47 | 3,64 | 3,41 | 3,14 | 7,28 | 7,93 |
| Total de Pontos | | 52,45 | 40,00 | 42,23 | 18,58 | 31,65 | 36,21 | 27,34 | 24,00 | 30,80 | 28,59 |
| Colocação no Período | | 1,00 | 4,00 | 3,00 | 5,00 | 3,00 | 3,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 | 4,00 |

Grupo 6 Curitiba Mês: 0 Mês: 1 Mês: 2 Mês: 3 Mês: 4 Mês: 5 Mês: 6 Mês: 7 Mês: 8 Mês: 9 Mês: 10

AMBIENTAL

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

Selo Verde para REPELENTE?

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Grupo 1 Curitiba | Não |
| Grupo 2 Curitiba | Não | Sim |
| Grupo 3 Curitiba | Não |
| Grupo 4 Curitiba | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Grupo 5 Curitiba | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Grupo 6 Curitiba | Não |

Tecnologia para SELANTE?

| | | | | | | | | | | | | |
|------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|
| Grupo 1 Curitiba | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Grupo 2 Curitiba | Não | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Grupo 3 Curitiba | Não | Sim |
| Grupo 4 Curitiba | Não | Não | Não | Não | Sim |
| Grupo 5 Curitiba | Não | Sim |
| Grupo 6 Curitiba | Não | Não | Não | Não | Sim |

ÍNDICES FINANCEIROS

| | | | | | | | | | | | |
|---|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|-----------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| Ativo Circulante: | 1.127.002,50 | 1.176.112,99 | 1.164.424,26 | 1.370.971,85 | 1.279.943,59 | 1.314.712,45 | 1.343.939,92 | 1.673.995,97 | 1.305.087,43 | 1.921.312,97 | 2.087.402,96 |
| Passivo Circulante: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 600.000,00 | 600.000,00 | 800.000,00 | 509.876,31 |
| Patrimônio Líquido: | 5.627.002,50 | 5.676.112,99 | 5.664.424,26 | 5.870.971,85 | 5.779.943,59 | 5.814.712,45 | 5.843.939,92 | 6.073.995,97 | 6.205.087,43 | 6.621.312,97 | 7.077.526,65 |
| EBITDA ou LAJIDA: | 102.220,00 | 373.872,13 | 296.016,10 | 595.782,27 | 191.673,92 | 437.223,85 | 422.890,93 | 682.400,84 | 683.202,48 | 894.691,45 | 760.223,58 |
| EBIT ou LAJIR: | 66.220,00 | 337.872,13 | 260.016,10 | 559.782,27 | 155.673,92 | 401.223,85 | 386.890,93 | 646.400,84 | 643.202,48 | 850.691,45 | 716.223,58 |
| Índices de Estrutura de Capital: | | | | | | | | | | | |
| Endividamento Geral: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8,99 | 8,82 | 10,78 | 6,72 |
| Imobilizado do Patrimônio Líquido: | 79,97 | 79,28 | 79,44 | 76,65 | 77,86 | 77,39 | 77,00 | 82,32 | 88,64 | 83,07 | 77,71 |
| Imobilizado de Recursos Não Correntes: | 79,97 | 79,28 | 79,44 | 76,65 | 77,86 | 77,39 | 77,00 | 82,32 | 88,64 | 83,07 | 77,71 |
| Passivos Onerosos Sobre Ativos: | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 8,99 | 8,82 | 10,78 | 6,72 |
| Índices de Liquidez: | | | | | | | | | | | |
| Liquidez Imediata: | Infinito (denominador nulo) | 154,25 | 117,51 | 132,97 | 194,19 |
| Liquidez Corrente: | Infinito (denominador nulo) | 279,00 | 217,51 | 240,16 | 409,39 |
| Liquidez Seca: | Infinito (denominador nulo) | 154,25 | 117,51 | 132,97 | 194,19 |
| Liquidez Geral: | Infinito (denominador nulo) | 279,00 | 217,51 | 240,16 | 409,39 |
| Liquidez Geral: | | | | | | | | | | | |
| Margem Bruta: | 36,91 | 36,75 | 33,42 | 34,14 | 36,20 | 35,88 | 35,05 | 43,18 | 42,54 | 43,03 | 42,47 |
| Margem Operacional: | 4,03 | 18,65 | 14,39 | 20,46 | 7,09 | 18,63 | 16,90 | 23,10 | 22,88 | 29,27 | 28,39 |
| Margem Líquida: | 3,72 | 13,75 | 10,42 | 14,86 | 4,97 | 13,92 | 12,84 | 16,18 | 16,14 | 20,51 | 21,12 |
| Giro do Ativo: | 29,18 | 31,91 | 31,89 | 46,59 | 37,97 | 37,04 | 39,17 | 41,92 | 41,31 | 39,16 | 33,25 |
| Rentabilidade do Patrimônio Líquido: | 1,09 | 4,39 | 3,32 | 6,92 | 1,89 | 5,16 | 5,03 | 7,45 | 7,31 | 9,00 | 7,53 |
| Rentabilidade dos Investimentos: | 1,09 | 4,39 | 3,32 | 6,92 | 1,89 | 5,16 | 5,03 | 6,78 | 6,67 | 8,03 | 7,02 |

6. CONCLUSÃO

A partir da experiência vivida na gestão desta empresa em jogos de negócios podemos levar alguns aprendizados para nossa vida profissional.

Tudo começa com um bom planejamento. Saber aonde se quer ir e como fazer, tentando prever os desafios que terão pela frente e os recursos que estarão disponíveis para poder seguir com sucesso. É a partir daí que se definem os objetivos de uma empresa e por consequência suas estratégias. Isto irá nortear uma companhia. Se analisarmos nossa gestão no jogo veremos que esse foi um dos maiores erros que tivemos, pois mudamos três vezes os pesos dos objetivos estratégicos em apenas dez meses. Estes objetivos devem ser os norteadores do negócio e de todos os seus envolvidos. Por mais que passemos por bons resultados durante a vida do negócio, mas se estes não são seus balizadores jamais devemos mudar os próprios balizadores. Caso o faça sem um aprofundado estudo, análise e planejamento, no qual já se definam contramedidas para possíveis riscos, a empresa fica muito vulnerável e suscetível à concorrência e ao mercado. A busca por uma meta traçada, com muita dedicação e disciplina se mostram fatores chave de sucesso no mercado. Por mais que muitas vezes demore a surtir os efeitos que queremos nunca devemos desistir do que traçamos.

Alguns pontos são cruciais acompanharmos com muita frequência, ideal até mesmo diariamente, como aos custos que a companhia incorre. Ou seja, no decorrer da produção, da pesquisa e das vendas como estão os percentuais e os valores dos seus custos, será que estão dentro daquilo que foi orçado ou não. Isto é primordial para gerar lucro. E, somente assim que se poderá reinvestir, pagar dividendos e então crescer e se desenvolver. Devemos acompanhar os gastos incorridos para analisar se estão tendo o retorno e o resultado que gostaríamos. Caso contrário, devemos cortar tais gastos, pois somente afetarão negativamente os resultados. Outro fator super importante de se analisar e acompanhar é o capital de giro necessário na empresa. Isto é, devemos estar muito atentos se a empresa dispõe de capital para honrar pontualmente suas obrigações ou se devemos previamente buscar recursos para que isso seja possível. Somente com pagamentos em dia as empresas ficam com uma boa imagem perante o mercado e, principalmente não gastam dinheiro com juros e spreads abusivos, os quais por sinal no Brasil são um

dos percentuais mais caros do mundo. Se entrar no rotativo neste país muito provavelmente estará “trabalhando para o banco”, isto se sua empresa sobreviver.

Uma vez a marca posicionada no mercado, a má elaboração da previsão das vendas e por consequência a produção errada fizeram com que não tivéssemos produtos várias vezes para atender aos nossos clientes. Isto gera um impacto horrível para a organização. Obviamente que não podemos ter estoques absurdos sobrando, mas não ter produto quando o cliente quer queima e muito a marca. Por isso, o planejamento, orçamento e previsões devem ser muito bem estudados e feitos para que se equilibre de forma ideal a produção, com os estoques, as vendas e as margens de segurança.

Outro fator importante de se analisar é a pesquisa feita para se descobrir uma tecnologia ou mesmo produtos. No Brasil, a pesquisa só será dedutível de IR se ela atingir aos seus objetivos. Portanto, muitas vezes é mais viável comprar diretamente no mercado. Além, é claro, de estar suscetível a que o departamento de pesquisa não consiga descobrir o que se procura. No caso da empresa automotiva em questão, depois de finalizado o jogo e analisarmos em sala, percebemos que o grupo vencedor entrou investindo fortemente nos dois primeiros meses em pesquisa tanto para o repelente quanto para o selante e conseguiu atingir sua meta (adquiriu o selo e a tecnologia). No mercado, talvez isto não seja possível. Mas é muito importante tentar levantar os números (custos) necessários para se chegar à tecnologia ou aos produtos que se desejam para poder orçar claramente tais valores. E também poder orçar o quanto custa este departamento para a companhia. Tudo e todos têm que ter um equilíbrio dentro da empresa, ou seja, tem que haver um viável custo X benefício.

O endividamento, por sua vez, se bem usado, pode ser uma ótima “ferramenta” para a empresa. Isto, pois se poderá abater os juros pagos da base tributável de IR e ainda alavancar a empresa. Fato este que só notamos no final das nossas operações desta simulação. A grande dificuldade esta por se saber o quanto se pode endividar, pois as empresas em sua maioria apresentam resultados que oscilam. Por exemplo, se analisarmos o exemplo da nossa D.R.E. veremos que tivemos lucros na casa dos R\$60 mil até lucros na casa dos R\$600 mil.

Por mais que jogamos uma simulação, pudemos perceber que as oportunidades sempre passam e cabe a nós pegá-las e aproveitá-las, para assim podermos crescer e nos desenvolver pessoal e profissionalmente.

Com isso e todo o aprendizado e conhecimento adquirido durante o MBA de Controladoria, Auditoria e Finanças e aplicação prática que fiz e estou fazendo nas empresas que atuo consegui abrir vários caminhos e oportunidades para minha carreira profissional. Além, é claro, de poder analisar fatos diários e planejados com muito mais abordagem, embasamento e confiança. Podendo assim tomar melhores decisões, as quais já venho sentindo positivamente os resultados desde algum tempo.

7. REFERENCIAIS BIBLIOGRÁFICOS:

BESANKO, D.; DRANOVE, D.; SHANLEY, M. e SHAEFER, S. **A Economia da Estratégia**. 3.ed., Porto Alegre: Bookman, 2006.

CAMARGOS, Marcos Antônio; DIAS, Alexandre Teixeira. **Estratégia, administração estratégica e estratégia corporativa: Uma síntese teórica**. Disponível em: <https://iesb.blackboard.com/bbcswebdav/institution/Ead/_disciplinas/EADG480/nova/files/acervo/UIA1/texto1.pdf> Acesso em 25/05/2018.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHURCHIL, G.A. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2000.

DICIO. **Dicionário online de português**. Disponível em: <<https://www.dicio.com.br/objetivo/>> Acesso em 25/05/2018.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

REZ, Rafael. **Estratégias de Poder: diferenciação, preço e segmentação**. Disponível em: <<https://novaescolademarketing.com.br/marketing/estrategias-de-porter-diferenciacao-preco-e-segmentacao/>> Acesso em 25/05/2018.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARMELL, John. **Administração estratégica: conceitos**. São Paulo: Editora Atlas S.A., 2009. Disponível em <<https://comexitape.files.wordpress.com/2013/02/wright-administrac3a7c3a3o-estratic3a9gica-01-introduc3a7c3a3o-c3a0-administrac3a7c3a3o-estratic3a9gica.pdf>> Acesso em 25/05/2018.