

**FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS**  
**MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA**

**SUZANA PIECZEKOLAN DA SILVA**

**ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS**

**CURITIBA**  
**2018**

**ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS**

**SUZANA PIECZEKOLAN DA SILVA**

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

**Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia**

**CURITIBA  
2018**

**SUZANA PIECZEKOLAN DA SILVA**

**ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE NEGÓCIOS**

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

**Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia**

**Aprovado por:**

---

**Prof. Augusto Dalla Vecchia**  
**Orientador**

---

**Prof. José Carlos Franco de Abreu**  
**Coordenador**

## RESUMO

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

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

## SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	11
2.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	11
2.2	SWOT .....	11
2.2.1	Strengths – Forças .....	12
2.2.2	Weaknesses – Fraquezas .....	12
2.2.3	Opportunities – Oportunidades.....	12
2.2.4	Threats – Ameaças.....	12
3	DESENVOLVIMENTO.....	13
3.1	FUNCIONAMENTO DO JOGO.....	13
3.2	O MERCADO.....	13
3.3	CLIENTES.....	13
3.4	SELO VERDE .....	14
3.5	GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS.....	14
3.5.1	Produção e Fábrica .....	14
3.5.2	Recursos Humanos da fábrica .....	15
3.6	GESTÃO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO .....	16
3.7	GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA (SMS).....	19
3.8	GESTÃO FINANCEIRA.....	21
3.8.1	Empréstimos Bancários .....	21
3.8.2	Aplicações Financeiras .....	21
3.8.3	Dividendos.....	22
3.8.4	Valor Da Ação .....	22
3.8.5	Insolvência Da Empresa .....	22
3.9	AVALIAÇÕES .....	22
3.9.1	Avaliação Da Empresa .....	22
3.9.2	Decisões.....	24
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	24
4.1	DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS .....	25
4.2	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS .....	25
4.2.1	Mês 1 – Janeiro.....	25
4.2.2	Mês 2 – Fevereiro .....	28
4.2.3	Mês 3 – Março.....	30
4.2.4	Mês 4 – Abril.....	33
4.2.5	Mês 5 – Maio.....	35
4.2.6	Mês 6 – Junho.....	38

4.2.7	Mês 7 – Julho.....	41
4.2.8	Mês 8 – Agosto.....	44
4.2.9	Mês 9 – Setembro.....	46
4.2.10	Mês 10 – Outubro.....	49
5	AVALIAÇÃO DA EMPRESA.....	51
5.1	RESULTADO DA EMPRESA FINAL DO PERÍODO.....	51
6	CONCLUSÃO.....	56
7	BIBLIOGRAFIA.....	57

## TABELAS

Tabela 1 - Unidade Fabril por Unidade Produzida.....	15
Tabela 2 - Custo Hora trabalhada.....	15
Tabela 3 - Utilização de Horas Homem por lote produzido.....	16
Tabela 4 - Preço de Venda por item.....	17
Tabela 5 - Investimento inicial em promoção e propaganda.....	17
Tabela 6 - Lista de relatórios e custos de aquisição.....	19
Tabela 7 - Custo de Remediação por grau de contaminação.....	21
Tabela 8 - Objetivos e Pesos iniciais.....	25
Tabela 9 - <i>Marketshare</i> por produto.....	27
Tabela 10 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 2.....	30
Tabela 11 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 3.....	32
Tabela 12 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 4.....	35
Tabela 13 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 5.....	38
Tabela 14 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 6.....	40
Tabela 15 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 7.....	43
Tabela 16 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 8.....	46
Tabela 17 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 9.....	48
Tabela 18 - <i>Marketshare</i> por produto até mês 10.....	51
Tabela 19 - Demonstração de Resultado do Exercício.....	53
Tabela 20 - Balanço Patrimonial.....	54
Tabela 21 - Fluxo de Caixa.....	55

## ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Composição do cálculo do custo unitário padrão.....	16
Ilustração 2 - Investimento versus probabilidade de obtenção do selo verde .....	18
Ilustração 3 - Investimento versus probabilidade de nova fórmula para selante.....	18
Ilustração 4 - Investimento em SMS versus probabilidade de contaminação .....	20
Ilustração 5 - Objetivos.....	23
Ilustração 6 - Exemplo Folha de Decisões .....	24
Ilustração 7 - Folha de Decisões enviadas mês 1 .....	26
Ilustração 8 - Estoque mês 1.....	27
Ilustração 9 - Resultado mês 1.....	28
Ilustração 10 - Folha de Decisões enviadas mês 2 .....	29
Ilustração 11 - Estoque mês 2.....	29
Ilustração 12 - Resultado mês 2.....	30
Ilustração 13 - Folha de Decisões enviadas mês 3 .....	31
Ilustração 14 - Estoque mês 3.....	32
Ilustração 15 - Resultado mês 3.....	33
Ilustração 16 - Folha de Decisões enviadas mês 4 .....	34
Ilustração 17 - Estoque mês 4.....	34
Ilustração 18 - Resultado mês 4.....	35
Ilustração 19 - Objetivos Estratégicos .....	36
Ilustração 20 - Folha de Decisões enviadas mês 5 .....	37
Ilustração 21 - Estoques mês 5 .....	37
Ilustração 22 - Resultado mês 5.....	38
Ilustração 23 - Folha de Decisões enviadas mês 6 .....	39
Ilustração 24 - Estoque mês 6.....	40
Ilustração 25 - Resultado mês 6.....	41
Ilustração 26 - Folha de Decisões enviadas mês 7 .....	42
Ilustração 27 - Estoque mês 7.....	43
Ilustração 28 - Resultado mês 7.....	44
Ilustração 29 - Folha de Decisões enviadas mês 8 .....	45
Ilustração 30 - Estoque mês 8.....	45
Ilustração 31 - Resultado mês 8.....	46
Ilustração 32 - Folha de Decisões enviadas mês 9 .....	47



Ilustração 33 - Estoque mês 9.....	48
Ilustração 34 - Resultado mês 9.....	49
Ilustração 35 - Folha de Decisões enviadas mês 10 .....	50
Ilustração 36 - Estoque mês 10.....	50
Ilustração 37 - Resultado mês 10.....	51
Ilustração 38 - resultado final das 6 empresas concorrentes .....	52

# 1 INTRODUÇÃO

No último módulo do curso de gestão em finanças, Controladoria e Auditoria a turma GFCA 02/2016 teve a disciplina de Jogos de Negócios. Nesta disciplina foi utilizado a ferramenta do *Simulation* a qual foi desenvolvida com a intenção de proporcionar aos participantes uma experiência única na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios, assim como na tomada de decisões gerenciais, sob condições que permitem análise e discussão. A experiência proporcionou aos alunos a oportunidade de simular as rotinas administrativas do mundo corporativo de uma empresa de acessórios automotivos, produzindo e comercializando três itens sendo eles: shampoo, repelente e selante para veículos. Mais detalhes dos produtos no Anexo I.

A turma foi dividida em 6 (seis) grupos, estes grupos são como empresas e estas empresas irão competir entre elas na produção e vendas dos três itens (shampoo, repelente e selante), cada equipe sendo responsável pela tomada de decisões responsabilizando-se pela administração e resultado da empresa. Foram simulados 10 períodos, onde cada período corresponde a um mês de operação, sendo que para cada período é considerado o ciclo completo, desde a compra dos insumos para a fabricação, produção, venda e recebimento, como também a necessidade de empréstimo ou aplicação financeira. Para cada período eram fornecidas informações para todos os grupos, e estas deveriam ser levadas em consideração para a tomada das decisões. As decisões eram elas: preços, propaganda/promoção, desenvolvimento e volumes de produção para cada um dos três produtos; número de trabalhadores, salário médio mensal, investimentos na gestão de saúde, meio ambiente e segurança (SMS), compra de tecnologia, remediação ambiental, capacidade de montagem da fábrica, empréstimos, aplicações financeiras e dividendos distribuídos, todas elas eram imputadas em uma folha de decisões, após todas os grupos colocarem as suas decisões na folha de decisões, o programa *Simulation* rodava as informações de todos e dava a colocação de cada grupo na rodada, essa colocação era definida de acordo com os critérios pré-definidos onde uma pontuação era dada pelo próprio grupo para cada item: valor da ação, capital circulante líquido, receita de vendas e lucro total. Essa pontuação deveria ser definida de acordo com as estratégias do grupo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Para o desenvolvimento do trabalho foi necessário a pesquisa do conceito de planejamento, e que significa o ato de pensar e fazer planos de uma maneira estratégica. Planejar estrategicamente significa utilizar todos os recursos disponíveis de uma forma eficiente, incrementando a produtividade de uma empresa. A gestão estratégica dos riscos é uma área importante para qualquer empresa, é sabido que uma empresa tem que ter o mapeamento de todos os seus riscos para que possa dar a tratativa de uma forma correta, evitando desperdícios e perdas desnecessárias. A gestão do tempo também é crucial para a empresa, pois é um dos recursos mais valiosos à nossa disposição. Para Porter (2004), estratégia pode ser entendida como *“a combinação dos objetivos que uma empresa perssegue e os meios para atingi-los”*, ou ainda como *“ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável numa indústria, para enfrentar com sucesso as forças competitivas e assim obter um retorno maior sobre o investimento.”*

Foi estudado que existem três níveis de planejamento, sendo eles: estratégico, tático e operacional.

O planejamento estratégico é o principal, pois ele tem um longo alcance e é executado pelos responsáveis máximos da empresa, que determinam os objetivos da empresa dentro do curto, médio e longo prazo.

O planejamento tático já tem um escopo médio na empresa e consiste no estudo de como os meios ou recursos podem ser utilizados para atingir os resultados esperados. Normalmente este planejamento é uma tarefa de gestão, muitas vezes executada por administradores.

O planejamento operacional de alcance curto está ligado diretamente com a área técnica de execução de um plano de ação.

### 2.2 SWOT

Uma das ferramentas muito utilizadas na administração é a SWOT que analisa a empresa de uma forma geral, e é tomada por base essas informações para aumentar o ciclo de vida da empresa tornando-a mais rentável.

A matriz SWOT (Strenghts, Weaknesses, Opportunities e Threats. Ou em português: Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) é iniciada com o levantamento das forças e fraquezas internas da empresa e posteriormente as ameaças e oportunidades que estão ao redor da empresa.

A matriz SWOT busca prover um diagnóstico estratégico de previsão e prevenção em relação as condições negativas que o ambiente na qual está inserida promove, além de firmar diretrizes que façam o empreendimento se diferenciar. Como ela traça o diagnóstico da empresa ela também efetua uma síntese das análises internas e externas, identificando os elementos chave para a gestão da empresa preparando opções estratégicas que garantam uma diferenciação competitiva.

### **2.2.1 Strenghts – Forças**

A força descreve quais são as competências mais fortes da empresa, aquelas que estão sobre sua influência.

### **2.2.2 Weaknesses – Fraquezas**

As fraquezas são as competências que estão sobre influência da empresa mas que, de alguma forma, atrapalham e/ou não geram vantagem competitiva.

### **2.2.3 Opportunities – Oportunidades**

As oportunidades são as forças externas à empresa que influenciam positivamente a sua organização, mas que não temos controle sobre elas.

### **2.2.4 Threats – Ameaças**

As ameaças são as forças externas que não sofrem sua influência e que pesam negativamente para a empresa. Elas podem ser consideradas como um desafio imposto à empresa e que pode diminuir sua capacidade de gerar riqueza. Devem ser constantemente monitoradas pelos gestores, pois, muitas vezes, podem apresentar um risco muito maior que a capacidade de retorno.

### **3 DESENVOLVIMENTO**

#### **3.1 FUNCIONAMENTO DO JOGO**

O jogo simula um mercado, onde 6 empresas participam, com 3 produtos disponíveis, sendo eles shampoo, repelente e selante, sendo produtos para carros. As empresas tomaram decisões que englobam o preço de venda dos produtos, gastos em propaganda e inovação, além do volume de produção de cada produto. É definido também em cada rodada, quantidade de funcionários, salário médio, benefícios concedidos, participação nos lucros, unidades fabris, empréstimos, aplicações e dividendos a distribuir. Serão simuladas 10 rodadas, onde cada uma delas representa um mês, tendo início em janeiro. Cada empresa será avaliada por 4 critérios, ficando a cargo de cada uma delas escolher o peso de cada um. Os critérios são Valor da Ação, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total.

#### **3.2 O MERCADO**

São 6 empresas atuando no mercado, segmentado em 3 produtos. O primeiro, o shampoo para carro, é um produto consolidado, com demanda alta, porém já apresenta indícios de queda. O segundo, repelente de chuva, tem sua demanda ainda em crescimento, pois é vem sendo considerado um item de segurança para a direção na chuva. Já o selante de pneu, é um produto ainda embrionário porem sofisticado, com demanda inicial baixa, mas com tendência a aumentar significativamente.

No momento inicial do jogo as 6 empresas atuantes funcionam quase em situação de cartel, com baixos investimentos em recursos humanos, marketing e inovação, além de praticar preços de venda iguais. Nesse mercado ainda, a possibilidade de novos entrantes é considerada baixíssima, devido as barreiras de entrada presentes.

#### **3.3 CLIENTES**

A clientela do mercado é formada pelo usuário individual e empresas distribuidoras (pessoas jurídicas). O que vem sendo observado é a mudança nos consumidores que tem se preocupado mais com os aspectos ambientais. Um dos setores que o produto Repelente atual é

o da aviação, e este segmento é o mais preocupado com a reputação com os itens que tenham o Selo Verde. Em geral os clientes são divididos em dois grupos. O cliente habitual que é aquele que costuma comprar produtos direto, é fiel à marca. Já o cliente volúvel analisa todas as marcas, sendo muito exigente na tomada de decisão da compra. Existe uma tendência instalada no mercado, em que, aproximadamente 30% dos clientes habituais virarem volúveis, percentual esse que dependerá do comportamento das empresas no jogo, principalmente quanto a preços. Novos clientes, em virtude de sazonalidades ou crescimento do PIB do mercado, serão sempre volúveis, podendo tornar-se habituais após a primeira compra. Produtos em falta farão o consumidor habitual tornar-se volúvel, podendo tornar-se um cliente habitual de outra marca.

### 3.4 SELO VERDE

Selo Verde é um rótulo colocado em produtos comerciais, que indica que sua produção foi feita atendendo a um conjunto de normas pré-estabelecidas pela instituição que emitiu o selo.

O Selo Verde atesta, que o produto foi produzido de forma adequada e que os itens que tem impacto ambiental foram propriamente tratados. Essa rotulagem é um importante instrumento para promover o produto e informar os consumidores ao consumo consciente dos produtos com menor impacto ambiental.

- Os critérios básicos exigíveis para a obtenção do selo são:
- Não pôr em risco a saúde dos consumidores.
- Apresentar impacto ambiental de pequena magnitude e significância.
- Não consumir quantidade desproporcionada de insumos no processo
- Não produzir resíduos sólidos desnecessários no processo
- Não utilizar recursos naturais que alterem o ecossistema ou que venham de áreas de fragilidade ecológica
- Não utilizar mão de obra infantil

### 3.5 GESTÃO DA PRODUÇÃO E RECURSOS HUMANOS

#### 3.5.1 Produção e Fábrica

A capacidade produtiva da fábrica é de 900 unidades fabris, com o custo de implantação de R\$ 4.500.000,00, investidos em imobilizado. Esse imobilizado será sempre depreciado a taxa de 0,8% mês, podendo ser compensado através da manutenção dos equipamentos. Existe a possibilidade de ampliação das unidades fabris, de acordo com a necessidade, ao custo de R\$ 5.000,00 por unidade fabril adicional, não podendo superar 20% da capacidade já existente. Em caso de necessidade, as empresas podem alugar mais unidades fabris ao custo de R\$ 165,00 por unidade fabril. Cada produto possui uma demanda de unidade fabril diferente, conforme quadro abaixo:

**Tabela 1 - Unidade Fabril por Unidade Produzida**

<b>Produto</b>	<b>UFs por unidade produzida</b>
<b>Shampoo</b>	0,2
<b>Repelente</b>	0,8
<b>Selante</b>	0,3

Fonte: Confeção Própria

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

### **3.5.2 Recursos Humanos da fábrica**

A empresa possui atualmente 300 colaboradores que trabalham 160 horas mensais cada. O salário médio é R\$ 800,00 mensais e devido aos encargos trabalhistas para a empresa o custo chega ao dobro. O desembolso médio para a empresa é de R\$ 10,00 por hora trabalhada, por colaborador, demonstração dos valores na tabela abaixo:

**Tabela 2 - Custo Hora trabalhada**

<b>Salário Médio</b>	R\$	800,00
<b>Encargos 100%</b>	R\$	1.600,00
<b>Custo Hora</b>	R\$	10,00

Fonte: Confeção Própria

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

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

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

**Tabela 3 - Utilização de Horas Homem por lote produzido**

<b>Produto</b>	<b>Hora/homem por lote (horas)</b>
<b>Shampoo</b>	10
<b>Repelente</b>	33
<b>Selante</b>	50

Fonte: Confeção Própria

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

**Ilustração 1 - Composição do cálculo do custo unitário padrão**

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

Fonte: Apostila Jogos de Negócios

Para cada produto no estoque, ou seja, produzido e não vendido, será adicionado um valor de R\$ 65,00 por mês sendo este o custo de armazenagem.

### 3.6 GESTÃO DE MARKETING E COMERCIALIZAÇÃO

Os preços vêm sendo praticados de forma idêntica. Há crítica de mercado devido a isso como também é explicitado pelos consumidores de que o valor é excessivamente alto.



Tabela 4 - Preço de Venda por item

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

Fonte: Confecção Própria

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

Tabela 5 - Investimento inicial em promoção e propaganda

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

Fonte: Confecção Própria

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

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

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

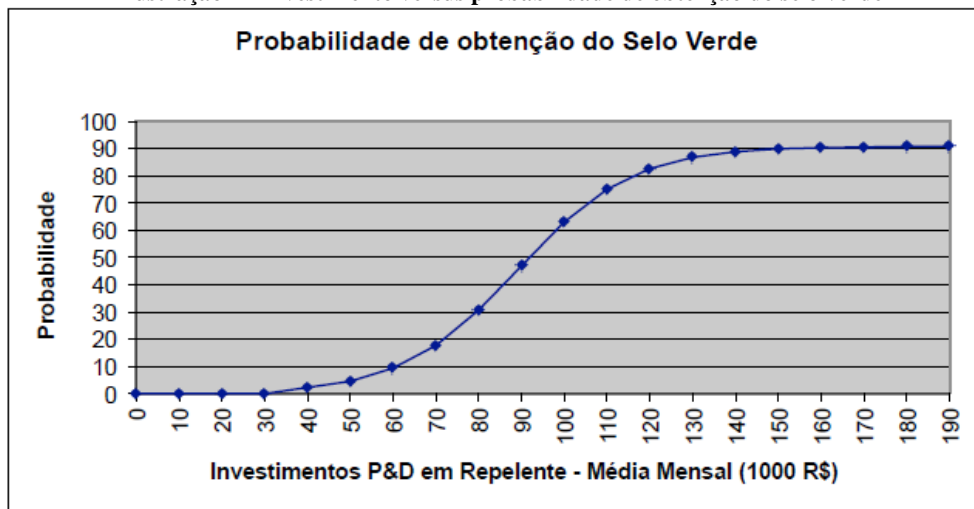
Gastos com inovação, a longo prazo, têm impacto maiores que a propaganda e promoção e sabe-se que este investimento melhora a atratividade do produto, principalmente quando relacionados a design, qualidade e aparência.

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

Parte significativa de P&D em Repelente será destinada a obtenção do Selo Verde. O gráfico abaixo demonstra a probabilidade de obtenção de Selo Verde para o produto repelente

versus investimentos em P&D. Investimentos acumulados desde janeiro aumentarão a probabilidade da obtenção.

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

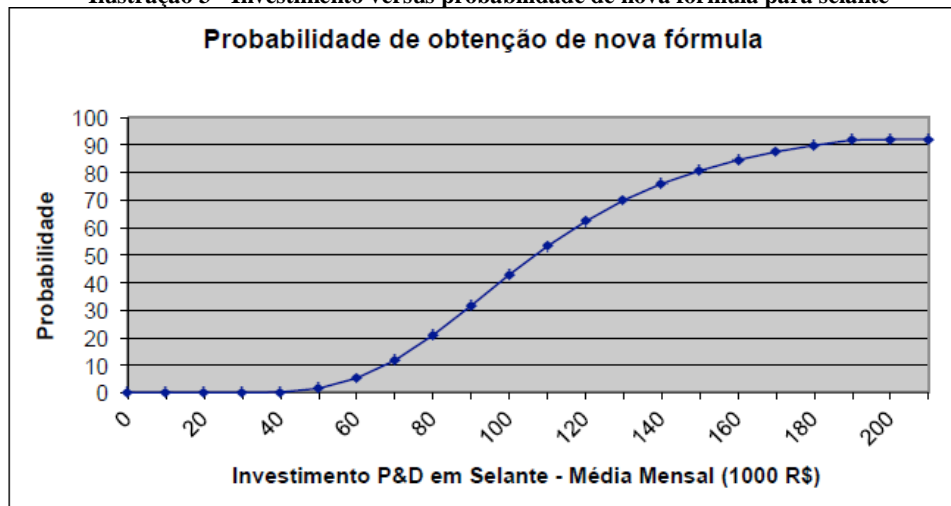


Fonte: Apostila Jogos de Negócios

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

Devido a legislação vigente, para o produto Selante, será banido o uso do gás GHG189 e o prazo limite para compra da tecnologia ou desenvolvimento por pesquisa é maio. Caso a empresa opte por aquisição da fórmula o custo será de R\$ 180.000. Por questões legais, caso não possua a tecnologia até a data, a empresa fica impedida de comercializar o produto.

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



Fonte: Apostila Jogos de Negócios

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

**Tabela 6 - Lista de relatórios e custos de aquisição**

<b>Relatório</b>	<b>Valor</b>
Vendas Perdidas de cada Produto	1.000,00
Lançamento da Conta Caixa	20.000,00
Preços Praticados pela Concorrência	2.000,00
Parcela de Mercado de Todas as Empresas	10.000,00
Promoção e Propaganda	500,00
Inovação Tecnológica	500,00
Capacidade Fabril	500,00
Número de Trabalhadores	500,00
Salário Médio Mensal	500,00
Benefícios aos trabalhadores	500,00
Receita Bruta de Vendas	500,00
Lucro Líquido	500,00
Dividendos	500,00
Valor da Ação	500,00
Relatório Ambiental	Investir Mais do que R\$ 40 mil por mês em SMS

Fonte: Confeção Própria

### 3.7 GESTÃO DE SAÚDE, MEIO AMBIENTE E SEGURANÇA (SMS)

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

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

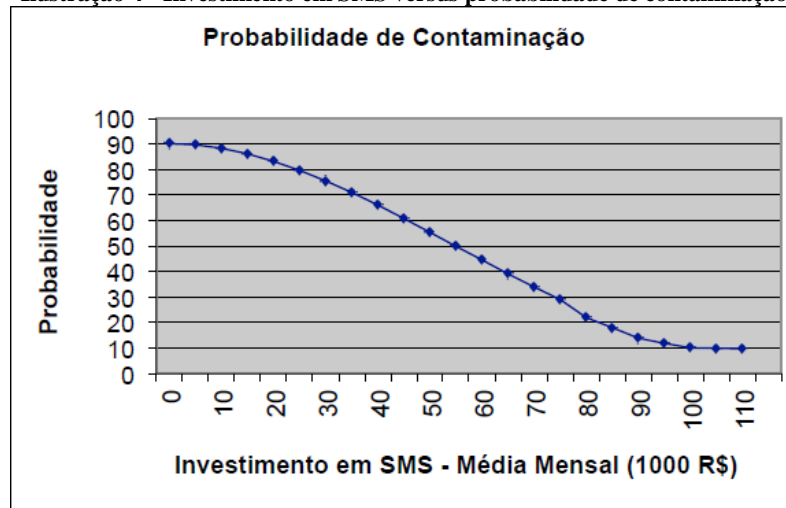
Nos últimos anos a empresa tem investido uma média mensal de R\$ 50.000 e quanto maior os investimentos, menores as chances de autuação, contaminação do solo e lençol freático, doenças ou acidentes de trabalho, entre outros.

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

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

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

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



Fonte: Apostila Jogos de Negócios

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

Tabela 7 - Custo de Remediação por grau de contaminação

Contaminação	Custo Remediação
Grau 1	1.000,00
Grau 2	20.000,00
Grau 3	2.000,00

Fonte: Confecção Própria

### 3.8 GESTÃO FINANCEIRA

#### 3.8.1 Empréstimos Bancários

Os empréstimos possuem prazo de 30 dias e caso decidido pela renovação esta deverá ser efetivada a cada novo mês. A taxa de juros depende do *ranking* da empresa, sendo analisados a situação financeira e desempenho da empresa. A taxa gira em torno de 3,45% a 4,5% a.m que depende do grau de endividamento da empresa em relação ao seu Patrimônio Líquido. O empréstimo máximo é igual a 50% do patrimônio líquido do mês anterior. Caso seja maior a solicitação de empréstimo, esta será negada.

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

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

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

Caso o resultado da equação seja:

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

#### 3.8.2 Aplicações Financeiras

No caso da empresa possuir caixa excedente, este pode ser investido, o valor não pode ser maior que o patrimônio líquido do mês anterior. O rendimento a partir de janeiro será de 3% a.m.

### **3.8.3 Dividendos**

Referente a partilha dos dividendos, fica a cargo da empresa e este pode ocorrer a qualquer mês, visto que a empresa possua lucros acumulados e que sejam suficientes para a distribuição. Caso a empresa decida não distribuir os lucros, ao final do ano, este será incorporados ao capital social da empresa.

### **3.8.4 Valor Da Ação**

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

Resultados sólidos de uma empresa como estabilidade dos lucros auferidos, a distribuição dos dividendos e a tendência positiva de crescimento resultam na valorização das ações. A leitura do mercado é mais atrelada a visão de futuro do que o desempenho do passado recente. O aumento gradativo dos dividendos é apreciado pelo mercado, no entanto estes não podem afetar o crescimento futuro da empresa.

### **3.8.5 Insolvência Da Empresa**

A insolvência é declarada quando os passivos são maiores que os ativos da empresa, ou seja, as obrigações são maiores que os direitos. A empresa será declarada insolvente caso o seu patrimônio líquido esteja zerado ou negativo ao final do período.

## **3.9 AVALIAÇÕES**

### **3.9.1 Avaliação Da Empresa**

Para a determinação do desempenho em relação às metas desejadas, é necessário que os objetivos da empresa sejam estabelecidos pela Diretoria/Equipe. Os objetivos dividem-se em 04, sendo eles:

Preço da Ação (\$) – Valor de cada ação da empresa no fim do último mês de simulação. O preço é definido pelo patrimônio líquido, crescimento e estabilidade do lucro, assim como pela política de dividendos da empresa.

Capital Circulante Líquido (\$) – Diferença entre o Ativo Circulante (Caixa + Aplicações Financeiras + Estoque dos Produtos) e o Passivo Circulante (Empréstimos Financeiros + Crédito Rotativo).

Receita de Vendas (\$) – Somatório da receita advinda de todas as vendas de todos os produtos oferecidos pela fábrica. A receita dos produtos é feita pela multiplicação entre a quantidade de produtos vendidos pelo valor unitário de venda do produto.

Lucro Total (\$) – Somatório de todo o lucro obtido durante toda a simulação. Soma-se o lucro líquido acumulado pela diretoria durante a simulação, obtendo-se então o lucro total.

Serão atribuídos aos objetivos acima uma pontuação que a soma chegue a 10 pontos. Cada um dos objetivos deve ter entre o mínimo de 1 ponto e o máximo de 5 pontos atribuídos. A escolha da pontuação deve ser de acordo com as estratégias da empresa e quanto mais pontos forem atribuídos a um objetivo, mais importante este será considerado pela empresa e maior peso este terá no somatório final dos pontos no ranking.

A cada término da simulação, cada um dos objetivos terá a avaliação demonstrada acima e será feito um somatório dos pontos totais obtidos pela empresa. O número de ordem de cada objetivo é multiplicado pelo peso atribuído ao mesmo. Os valores obtidos em cada objetivo serão somados, gerando um somatório total, que será o resultado final da equipe, conforme exemplo abaixo:

**Ilustração 5 - Objetivos**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	24,68	2	6,00	12,00
Capital Circulante Líquido:	1.176.112,99	1	1,81	1,81
Receita de Vendas:	1.811.371,47	4	6,00	24,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	249.110,49	3	4,88	14,64
<b>Total de Pontos</b>				52,45
<b>Colocação no Período</b>				1°

Fonte: site portal *simulation*

Quanto melhor e mais coerentemente forem alcançadas as metas, maior o resultado final da equipe. A soma de todos esses valores dá os pontos totais no período. No exemplo acima, obteve o total de 52,45.

### 3.9.2 Decisões

Cada equipe estará responsável por administrar uma empresa do grupo, a cada período simulado será o equivalente a um mês de operação da empresa. A equipe escolherá um integrante para imputar as decisões do grupo na folha de decisões, conforme exemplo abaixo:

**Ilustração 6 - Exemplo Folha de Decisões**

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

Fonte: site portal *simulation*

## 4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Agora irei explicar de forma detalhada as decisões tomadas pela equipe, responsável pela empresa do Grupo Curitiba 6, bem como os motivos que levaram cada decisão tomada e seu impacto nos resultados da companhia.



#### 4.1 DEFINIÇÃO DE OBJETIVOS

Fora definido, com base no plano estratégico elaborado pela Equipe, que o principal objetivo da empresa estaria na Receita de Vendas e Lucro Total conforme tabela abaixo:

**Tabela 8 - Objetivos e Pesos iniciais**

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

Fonte: Confecção Própria

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

#### 4.2 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

##### 4.2.1 Mês 1 – Janeiro

Analisando a todas as informações apresentadas e acima, a decisão da equipe foi focar no produto selante, pois este produto é o que tem a maior margem de contribuição. As decisões ou pontos considerados, foram os seguintes:

- Aumento da produção do selante;
- Redução do preço do selante, afim de ganhar Market share;
- Para o shampoo: investir em propaganda, aumentar a produção e reduzir levemente o preço;
- Reduzir o investimento em propaganda que estava muito alto para o Repelente e aumentar o volume de produção devido ao crescimento da demanda;
- Aumentar consideravelmente os investimentos em P&D tanto para o Repelente como para o Selante para tentarmos obter o Selo Verde (para o

Repelente) e a tecnologia necessária para mantermos a produção do Selante a partir de Maio;

- Reduzir a distribuição de dividendos de acordo com nossos lucros e reduzimos um pouco a aplicação para reduzir riscos;
- Manter os gastos em SMS para tentar evitar multas ambientais e contaminação do terreno;
- Aumento de R\$1,00 no salário dos funcionários.
- 

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

**Ilustração 7 - Folha de Decisões enviadas mês 1**

**Decisões por Produtos**

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>444,99</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.500</b>
Repelente	<b>1.299,99</b>	<b>35.000,00</b>	<b>30.000,00</b>	<b>650</b>
Selante	<b>1.999,89</b>	<b>50.000,00</b>	<b>45.000,00</b>	<b>230</b>

**Decisões Globais da Empresa**

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
<b>300</b>	<b>801,00</b>	<b>0,00</b>	<b>900</b>
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
<b>0,00</b>	<b>600.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>75.000,00</b>
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
<b>Não</b>	<b>Não</b>		

Fonte: site portal *simulation*

Com a apuração das decisões enviadas pude observar que as vendas ficaram um pouco abaixo do que prevíamos, ficando com saldos em estoques conforme abaixo:

Ilustração 8 - Estoque mês 1

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	112.690,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	442.650,00	(+) Produzidos:	582.614,50	(+) Produzidos:	224.365,00
(-) Vendidos:	415.163,49	(-) Vendidos:	520.767,73	(-) Vendidos:	209.732,50
Estoque Final:	140.176,51	Estoque Final:	61.846,77	Estoque Final:	14.632,50

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	382	1.500	1.407	0	475
Repelente	0	650	581	0	69
Selante	0	230	215	0	15

Fonte: site portal *simulation*

A estratégia de aumentar o *marketshare* do selante deu certo, ficamos com o maior *marketshare* da cesta competitiva. Abaixo o *marketshare* de cada produto.

Tabela 9 - *Marketshare* por produto

PRODUTO	MARKET SHARE
	MÊS 1
Shampoo	16,16%
Repelente	17,51%
Selante	18,18%

Fonte: Confecção Própria

O resultado do mês 1 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou na primeira colocação no ranking da turma.

Ilustração 9 - Resultado mês 1

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	24,68	2	6,00	12,00
Capital Circulante Líquido:	1.176.112,99	1	1,81	1,81
Receita de Vendas:	1.811.371,47	4	6,00	24,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	249.110,49	3	4,88	14,64
<b>Total de Pontos</b>				52,45
<b>Colocação no Período</b>				1°

Fonte: site portal *simulation*

#### 4.2.2 Mês 2 – Fevereiro

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Devido a notícia de que os trabalhadores estão inconformados com os salários resolvemos aumentar o salário em 10% (inflação de 9%);
- Como aumentamos a propaganda em Shampoo e as vendas não aumentaram como o esperado decidimos reduzir o preço dele, de acordo com o praticado no mercado e reduzimos a sua produção;
- Aumentamos a inovação e tecnologia no selante e no repelente para manter as metas de conseguir o Selo Verde e a tecnologia;
- Aumentamos a produção do selante devido ao nosso *marketshare* e nosso estoque baixo e reduzimos um pouco o seu preço;
- A produção de repelente foi mantida em quantidade;
- Reduzimos a aplicação em R\$300.000 para evitar não entrar no crédito rotativo.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

Ilustração 10 - Folha de Decisões enviadas mês 2

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>419,99</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.200</b>
Repelente	<b>1.299,99</b>	<b>35.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>650</b>
Selante	<b>1.989,99</b>	<b>50.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>280</b>

<b>Decisões Globais da Empresa</b>			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
<b>300</b>	<b>880,00</b>	<b>0,00</b>	<b>900</b>
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
<b>0,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>75.000,00</b>
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
<b>Não</b>	<b>Não</b>		

Fonte: site portal *simulation*

A venda do shampoo foi boa, e não ficamos com um saldo tão alto em estoque como no mês anterior e conforme o planejado o estoque do selante está maior.

Ilustração 11 - Estoque mês 2

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	140.176,51	Estoque Inicial:	61.846,77	Estoque Inicial:	14.632,50
(+) Produzidos:	366.000,00	(+) Produzidos:	603.850,00	(+) Produzidos:	287.000,00
(-) Vendidos:	449.643,84	(-) Vendidos:	524.036,76	(-) Vendidos:	229.035,52
Estoque Final:	56.532,67	Estoque Final:	141.660,01	Estoque Final:	72.596,98

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	475	1.200	1.488	0	187
Repelente	69	650	566	0	153
Selante	15	280	224	0	71

Fonte: site portal *simulation*

Em relação ao *marketshare*, conseguimos ver que o selante teve um pequeno aumento, e continuamos como o maior índice, para o repelente tivemos uma queda e aumentamos no shampoo.

**Tabela 10 - Marketshare por produto até mês 2**

PRODUTO	MARKET	
	MÊS 1	MÊS 2
Shampoo	16,16%	17,49%
Repelente	17,51%	16,59%
Selante	18,18%	18,70%

Fonte: Confecção Própria

O resultado do mês 2 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em quarto lugar no ranking da turma, com 40 pontos.

**Ilustração 12 - Resultado mês 2**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	25,73	2	3,04	6,09
Capital Circulante Líquido:	1.164.424,26	1	1,66	1,66
Receita de Vendas:	1.806.497,22	4	4,89	19,57
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	437.421,76	3	4,23	12,69
<b>Total de Pontos</b>				<b>40,00</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>4°</b>

Fonte: site portal *simulation*

### 4.2.3 Mês 3 – Março

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Aumentamos o preço do shampoo para igualar ao mercado e devido ao mês de crescimento de demanda;

- Mantivemos o investimento em promoção e produção, pois esse é um dos meses de maior demanda;
- Aumentamos o número de trabalhadores para 330 devido ao aumento de produção;
- Aumentamos a aplicação para 700.000 e mantivemos os dividendos;
- Aumentamos a produção de todos os produtos.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

**Ilustração 13 - Folha de Decisões enviadas mês 3**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>430,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.000</b>
Repelente	<b>1.299,99</b>	<b>35.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>700</b>
Selante	<b>1.989,99</b>	<b>50.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>300</b>
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
<b>330</b>	<b>880,00</b>	<b>0,00</b>	<b>900</b>	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
<b>0,00</b>	<b>700.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>75.000,00</b>	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
<b>Não</b>	<b>Não</b>			

Fonte: site portal *simulation*

A estratégia de aumentar a produção foi acertada, não tivemos nenhuma perda de vendas e ficamos apenas com estoque de shampoo.

Ilustração 14 - Estoque mês 3

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	56.532,67	Estoque Inicial:	141.660,01	Estoque Inicial:	72.596,98
(+) Produzidos:	610.000,00	(+) Produzidos:	650.300,00	(+) Produzidos:	307.500,00
(-) Vendidos:	629.613,50	(-) Vendidos:	791.960,01	(-) Vendidos:	380.096,98
Estoque Final:	36.919,17	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	187	2.000	2.066	0	121
Repelente	153	700	853	0	0
Selante	71	300	371	0	0

Fonte: site portal *simulation*

Em relação ao *marketshare* conseguimos aumentar nos itens repelente e selante e tivemos uma queda no shampoo.

Tabela 11 - *Marketshare* por produto até mês 3

PRODUTO	MARKET SHARE		
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%

Fonte: Confeção Própria

O resultado do mês 3 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em terceiro lugar no ranking da turma, com 42,24 pontos.



**Ilustração 15 - Resultado mês 3**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	29,93	2	3,13	6,27
Capital Circulante Líquido:	1.370.971,85	1	4,41	4,41
Receita de Vendas:	2.735.557,76	4	4,14	16,57
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	843.969,35	3	5,00	14,99
<b>Total de Pontos</b>				<b>42,24</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>3°</b>

Fonte: site portal *simulation*

#### 4.2.4 Mês 4 – Abril

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Diminuímos a produção de shampoo em 100 lotes, e aumentamos a produção de selante;
- Zeramos a aplicação para tentar comprar a fabrica, que estava sendo leiload;
- Aumentamos o preço do selante para aumentar a nossa receita, já que temos o maior *Marketshare*;

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

Ilustração 16 - Folha de Decisões enviadas mês 4

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>430,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.900</b>
Repelente	<b>1.299,99</b>	<b>35.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>700</b>
Selante	<b>2.094,99</b>	<b>50.000,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>425</b>

<b>Decisões Globais da Empresa</b>			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
<b>330</b>	<b>880,00</b>	<b>0,00</b>	<b>900</b>
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
<b>0,00</b>	<b>0,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>75.000,00</b>
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
<b>Não</b>	<b>Sim</b>		

Fonte: site portal *simulation*

Erramos nas quantidades produzidas, e tivemos perda de vendas em todos os itens, ficando com o saldo de estoque zerado.

Ilustração 17 - Estoque mês 4

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	36.919,17	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	474.275,00	(+) Produzidos:	532.317,00	(+) Produzidos:	356.700,00
(-) Vendidos:	511.194,17	(-) Vendidos:	532.317,00	(-) Vendidos:	356.700,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	121	1.555	1.676	277	0
Repelente	0	573	573	301	0
Selante	0	348	348	6	0

Fonte: site portal *simulation*

Devido ao erro na produção, perdemos *marketshare* em todos os produtos.

**Tabela 12 - Marketshare por produto até mês 4**

PRODUTO	MARKET SHARE			
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%

Fonte: Confecção Própria

O resultado do mês 4 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em quinto lugar no ranking da turma, com 18,59 pontos.

**Ilustração 18 - Resultado mês 4**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	28,03	2	1,19	2,38
Capital Circulante Líquido:	1.279.943,59	1	3,53	3,53
Receita de Vendas:	2.194.630,79	4	1,00	4,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	952.941,09	3	2,89	8,68
<b>Total de Pontos</b>				<b>18,59</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>5°</b>

Fonte: site portal *simulation*

#### 4.2.5 Mês 5 – Maio

Neste mês, tivemos a oportunidade de rever as estratégias e o peso a cada item. Ficamos com a seguinte pontuação:

Ilustração 19 - Objetivos Estratégicos

<b>Objetivos Estratégicos</b>	
<b>Objetivo</b>	<b>Peso</b>
Valor da Ação no Mercado (\$)	<b>2</b>
Capital Circulante Líquido	<b>4</b>
Receita de Vendas	<b>3</b>
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	<b>1</b>

Fonte: site portal *simulation*

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Diminuímos o investimento em inovação e tecnologia;
- Como teve greve tivemos que: contratar mais funcionários, diminuir a produção de todos os produtos;
- Vamos aumentar as aplicações para R\$ 900.000, já que com a greve pretendemos vender tudo;
- Aumento da distribuição de dividendos para tentar melhorar o preço das ações.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

Ilustração 20 - Folha de Decisões enviadas mês 5

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>430,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.700</b>
Repelente	<b>1.299,99</b>	<b>35.000,00</b>	<b>35.000,00</b>	<b>550</b>
Selante	<b>2.094,99</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>340</b>

<b>Decisões Globais da Empresa</b>			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
<b>363</b>	<b>880,00</b>	<b>0,00</b>	<b>900</b>
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
<b>0,00</b>	<b>900.000,00</b>	<b>250.000,00</b>	<b>75.000,00</b>
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
<b>Não</b>	<b>Não</b>		

Fonte: site portal *simulation*

Erramos nas quantidades produzidas, e tivemos perda de vendas do repelente, ficando com o saldo de estoque zerado no repelente e selante, e com estoque baixo no shampoo.

Ilustração 21 - Estoques mês 5

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	520.540,00	(+) Produzidos:	513.128,00	(+) Produzidos:	350.540,00
(-) Vendidos:	517.478,00	(-) Vendidos:	513.128,00	(-) Vendidos:	350.540,00
Estoque Final:	3.062,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.700	1.690	0	10
Repelente	0	550	550	174	0
Selante	0	340	340	0	0

Fonte: site portal *simulation*

Recuperamos o *marketshare* em todos os produtos.

Tabela 13 - *Marketshare* por produto até mês 5

PRODUTO	MARKET SHARE				
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%	17,11%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%	13,01%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%	20,81%

Fonte: Confeção Própria

O resultado do mês 5 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em terceiro lugar no ranking da turma, com 31,65 pontos.

Ilustração 22 - Resultado mês 5

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	29,83	2	1,83	3,66
Capital Circulante Líquido:	1.314.712,45	4	3,79	15,15
Receita de Vendas:	2.153.991,10	3	3,12	9,37
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.252.697,79	1	3,47	3,47
<b>Total de Pontos</b>				31,65
<b>Colocação no Período</b>				3°

Fonte: site portal *simulation*

#### 4.2.6 Mês 6 – Junho

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Com o dissídio os salários passaram para R\$890,00 e conseguiram Participação nos Lucros de 5%;

- Como voltou a capacidade produtiva decidimos aumentar os investimentos em P&D no Repelente, pois ainda não obtivemos o Selo Verde;
- Aumentamos a aplicação devido ao fluxo de caixa que nos permite.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

**Ilustração 23 - Folha de Decisões enviadas mês 6**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>430,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.750</b>
Repelente	<b>1.299,99</b>	<b>35.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>700</b>
Selante	<b>2.094,99</b>	<b>50.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>370</b>
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
<b>363</b>	<b>890,00</b>	<b>5,00</b>	<b>900</b>	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
<b>0,00</b>	<b>1.100.000,00</b>	<b>250.000,00</b>	<b>75.000,00</b>	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
<b>Não</b>	<b>Não</b>			

Fonte: site portal *simulation*

Erramos nas quantidades produzidas, e tivemos perda de vendas do repelente, ficando com o saldo de estoque zerado. Ficamos com saldo em estoque de shampoo e selante.

Ilustração 24 - Estoque mês 6

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	3.062,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	535.850,00	(+) Produzidos:	653.072,00	(+) Produzidos:	381.470,00
(-) Vendidos:	501.555,60	(-) Vendidos:	653.072,00	(-) Vendidos:	331.982,00
Estoque Final:	37.356,40	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	49.488,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	10	1.750	1.638	0	122
Repelente	0	700	700	30	0
Selante	0	370	322	0	48

Fonte: site portal *simulation*

Recuperamos o *marketshare* do repelente e perdemos no shampoo e selante.

Tabela 14 - *Marketshare* por produto até mês 6

PRODUTO	MARKET SHARE					
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%	17,11%	17,02%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%	13,01%	17,04%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%	20,81%	18,54%

Fonte: Confeção Própria

O resultado do mês 6 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em terceiro lugar no ranking da turma, com 36,21 pontos.



**Ilustração 25 - Resultado mês 6**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	31,47	2	2,20	4,40
Capital Circulante Líquido:	1.343.939,92	4	4,76	19,03
Receita de Vendas:	2.288.919,78	3	3,05	9,14
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.546.621,44	1	3,64	3,64
<b>Total de Pontos</b>				<b>36,21</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>3°</b>

Fonte: site portal *simulation*

#### 4.2.7 Mês 7 – Julho

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Decidido o aumento de Unidades Fabris;
- Utilização de Horas Extras e terceirização dentro do limite estipulado;
- Aumento dos preços de vendas de todos os produtos;
- Pegamos R\$ 600 mil de empréstimo para alavancar o capital.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

Ilustração 26 - Folha de Decisões enviadas mês 7

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>499,13</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>2.000</b>
Repelente	<b>1.473,40</b>	<b>55.000,00</b>	<b>110.000,00</b>	<b>840</b>
Selante	<b>2.297,19</b>	<b>70.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>426</b>
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
<b>363</b>	<b>890,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1.000</b>	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
<b>600.000,00</b>	<b>700.000,00</b>	<b>200.000,00</b>	<b>75.000,00</b>	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
<b>Não</b>	<b>Não</b>			

Fonte: site portal *simulation*

Erramos nas quantidades produzidas, e tivemos perda de vendas do repelente novamente, ficando com o saldo de estoque zerado. Ficamos com saldo em estoque de shampoo e selante.

Ilustração 27 - Estoque mês 7

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	37.356,40	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	49.488,00
(+) Produzidos:	551.160,00	(+) Produzidos:	705.317,76	(+) Produzidos:	394.873,00
(-) Vendidos:	479.187,35	(-) Vendidos:	705.317,76	(-) Vendidos:	405.183,00
Estoque Final:	109.329,05	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	39.178,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	122	1.800	1.565	0	357
Repelente	0	756	756	101	0
Selante	48	383	393	0	38

Fonte: site portal *simulation*

Recuperamos o *marketshare* do selante e perdemos no shampoo e repelente.

Tabela 15 - *Marketshare* por produto até mês 7

PRODUTO	MARKET SHARE						
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%	17,11%	17,02%	15,25%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%	13,01%	17,04%	15,36%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%	20,81%	18,54%	18,98%

Fonte: Confecção Própria

O resultado do mês 7 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em quarto lugar no ranking da turma, com 27,34 pontos.

**Ilustração 28 - Resultado mês 7**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	36,37	2	2,16	4,32
Capital Circulante Líquido:	1.073.995,97	4	3,28	13,10
Receita de Vendas:	2.797.824,52	3	2,17	6,51
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.999.312,02	1	3,41	3,41
<b>Total de Pontos</b>				<b>27,34</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>4°</b>

Fonte: site portal *simulation*

#### **4.2.8 Mês 8 – Agosto**

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- No mês 7 o aumento dos insumos divulgado não se concretizou, devido a isso, foi negociado para não ter mais o aumento nos insumos, ficaremos apenas com o racionamento de 20% de energia elétrica;
- Baixaremos o preço do Shampoo, pois no mês 7 tínhamos a informação do aumento do custo, e aumentamos o preço unitário, o que nos fez perder muito Market Share.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

Ilustração 29 - Folha de Decisões enviadas mês 8

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>470,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.800</b>
Repelente	<b>1.493,00</b>	<b>55.000,00</b>	<b>130.000,00</b>	<b>948</b>
Selante	<b>2.297,19</b>	<b>70.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>480</b>

<b>Decisões Globais da Empresa</b>			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
<b>363</b>	<b>890,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1.100</b>
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
<b>600.000,00</b>	<b>900.000,00</b>	<b>300.000,00</b>	<b>75.000,00</b>
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
<b>Não</b>	<b>Não</b>		

Fonte: site portal *simulation*

Erramos nas quantidades produzidas, e tivemos perda de vendas em todos os itens, ficando com o saldo de estoque zerado.

Ilustração 30 - Estoque mês 8

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	109.329,05	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	39.178,00
(+) Produzidos:	418.881,59	(+) Produzidos:	671.731,20	(+) Produzidos:	376.315,00
(-) Vendidos:	528.210,64	(-) Vendidos:	671.731,20	(-) Vendidos:	415.493,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	357	1.368	1.725	486	0
Repelente	0	720	720	345	0
Selante	38	365	403	128	0

Fonte: site portal *simulation*

Tivemos uma leve recuperação no *marketshare* em todos os itens.

**Tabela 16 - Marketshare por produto até mês 8**

PRODUTO	MARKET SHARE							
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%	17,11%	17,02%	15,25%	15,27%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%	13,01%	17,04%	15,36%	15,56%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%	20,81%	18,54%	18,98%	20,28%

Fonte: Confeção Própria

O resultado do mês 8 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em quarto lugar no ranking da turma, com 24,01 pontos.

**Ilustração 31 - Resultado mês 8**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	40,56	2	2,19	4,38
Capital Circulante Líquido:	705.087,43	4	1,54	6,17
Receita de Vendas:	2.811.477,57	3	3,44	10,32
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	2.453.092,50	1	3,14	3,14
<b>Total de Pontos</b>				24,01
<b>Colocação no Período</b>				4°

Fonte: site portal *simulation*

#### 4.2.9 Mês 9 – Setembro

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Mantivemos os preços de vendas;
- Reduzimos os valores de investimento de Inovação e Tecnologia;
- Pegamos R\$ 800 mil de empréstimo para alavancar o capital.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

**Ilustração 32 - Folha de Decisões enviadas mês 9**

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>470,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.750</b>
Repelente	<b>1.493,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>75.000,00</b>	<b>770</b>
Selante	<b>2.297,19</b>	<b>40.000,00</b>	<b>40.000,00</b>	<b>445</b>
<b>Decisões Globais da Empresa</b>				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
<b>363</b>	<b>890,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1.100</b>	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
<b>800.000,00</b>	<b>1.000.000,00</b>	<b>150.000,00</b>	<b>75.000,00</b>	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
<b>Não</b>	<b>Não</b>			

Fonte: site portal *simulation*

Vendemos praticamente todo o material produzido e não foi perdido nenhuma venda, ficando com apenas 188 shampoos em estoque.

Ilustração 33 - Estoque mês 9

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	535.850,00	(+) Produzidos:	718.379,20	(+) Produzidos:	458.795,00
(-) Vendidos:	478.284,40	(-) Vendidos:	718.379,20	(-) Vendidos:	458.795,00
Estoque Final:	57.565,60	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.750	1.562	0	188
Repelente	0	770	770	0	0
Selante	0	445	445	0	0

Fonte: site portal *simulation*

Aumentamos o *marketshare* em todos os itens.

Tabela 17 - *Marketshare* por produto até mês 9

PRODUTO	MARKET SHARE								
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%	17,11%	17,02%	15,25%	15,27%	17,82%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%	13,01%	17,04%	15,36%	15,56%	17,35%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%	20,81%	18,54%	18,98%	20,28%	23,37%

Fonte: Confecção Própria

O resultado do mês 9 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em quarto lugar no ranking da turma, com 30,81 pontos.



**Ilustração 34 - Resultado mês 9**

<b>Objetivo</b>		<b>Peso</b>	<b>Número de Ordem</b>	<b>Número de Pontos</b>
Valor da Ação no Mercado (\$):	49,21	1	2,87	2,87
Capital Circulante Líquido:	1.121.312,97	5	1,85	9,24
Receita de Vendas:	2.905.999,55	2	5,71	11,41
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	3.049.119,39	2	3,64	7,29
<b>Total de Pontos</b>				<b>30,81</b>
<b>Colocação no Período</b>				<b>4°</b>

Fonte: site portal *simulation*

#### **4.2.10 Mês 10 – Outubro**

Ao analisar o resultado do mês anterior e ponderar o que foi dado como notícia foi tomada as seguintes decisões:

- Redução maior ainda na Inovação e Tecnologia;
- Mantivemos os preços de vendas;
- Aplicamos o valor de R\$ 1,5MM.

As decisões tomadas foram enviadas através da folha de descrições conforme abaixo:

Ilustração 35 - Folha de Decisões enviadas mês 10

<b>Decisões por Produtos</b>				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	<b>470,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>0,00</b>	<b>1.601</b>
Repelente	<b>1.493,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>25.000,00</b>	<b>956</b>
Selante	<b>2.297,19</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>581</b>

<b>Decisões Globais da Empresa</b>			
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
<b>399</b>	<b>890,00</b>	<b>5,00</b>	<b>1.100</b>
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
<b>0,00</b>	<b>1.500.000,00</b>	<b>50.000,00</b>	<b>75.000,00</b>
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
<b>Não</b>	<b>Não</b>		

Fonte: site portal *simulation*

As vendas ficaram abaixo do projetado, assim ficando com um saldo alto em estoques.

Ilustração 36 - Estoque mês 10

<b>Shampoo</b>		<b>Repelente</b>		<b>Selante</b>	
Estoque Inicial:	57.565,60	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	490.226,20	(+) Produzidos:	891.909,76	(+) Produzidos:	599.011,00
(-) Vendidos:	421.331,20	(-) Vendidos:	667.066,40	(-) Vendidos:	362.912,00
Estoque Final:	126.460,60	Estoque Final:	224.843,36	Estoque Final:	236.099,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	188	1.601	1.376	0	413
Repelente	0	956	715	0	241
Selante	0	581	352	0	229

Fonte: site portal *simulation*

Aumentamos o *marketshare* em todos os itens.

**Tabela 18 - Marketshare por produto até mês 10**

PRODUTO	MARKET SHARE									
	MÊS 1	MÊS 2	MÊS 3	MÊS 4	MÊS 5	MÊS 6	MÊS 7	MÊS 8	MÊS 9	MÊS 10
Shampoo	16,16%	17,49%	16,98%	15,21%	17,11%	17,02%	15,25%	15,27%	17,82%	15,26%
Repelente	17,51%	16,59%	16,73%	12,54%	13,01%	17,04%	15,36%	15,56%	17,35%	16,14%
Selante	18,18%	18,70%	19,46%	18,87%	20,81%	18,54%	18,98%	20,28%	23,37%	17,32%

Fonte: Confecção Própria

O resultado do mês 10 foi o abaixo, a equipe Curitiba 6, ficou em quarto lugar no ranking da turma, com 28,59 pontos.

**Ilustração 37 - Resultado mês 10**

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	55,80	1	3,33	3,33
Capital Circulante Líquido:	1.577.526,65	5	2,89	14,43
Receita de Vendas:	2.522.825,88	2	1,45	2,90
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	3.581.975,89	2	3,97	7,94
<b>Total de Pontos</b>				28,59
<b>Colocação no Período</b>				4°

Fonte: site portal *simulation*

## 5 AVALIAÇÃO DA EMPRESA

### 5.1 RESULTADO DA EMPRESA FINAL DO PERÍODO

No consolidado e após 10 meses, o Grupo 6 Curitiba, ficou em 4° lugar no mercado geral, resultado da estratégia da empresa e seus diretores.

**Ilustração 38 - resultado final das 6 empresas concorrentes**

<b>Resultado Final do Grupo</b>				<a href="#">Ver o Ranking Brasil</a>
	<b>Empresa</b>	<b>Pontuação Final</b>	<b>Nota no Jogo</b>	
1º lugar	Grupo 5 Curitiba	56,59	10,00	
2º lugar	Grupo 3 Curitiba	34,35	8,72	
3º lugar	Grupo 2 Curitiba	33,93	8,70	
4º lugar	<a href="#">Grupo 6 Curitiba</a>	<a href="#">30,10</a>	<a href="#">8,48</a>	
5º lugar	Grupo 1 Curitiba	22,64	8,05	
6º lugar	Grupo 4 Curitiba	21,83	8,00	

Fonte: site portal *simulation*

O resultado da empresa partiu de R\$ 61.054,00 e finalizou o período em R\$ 532.856,51 um crescimento de 873%, no período também foi feita a distribuição de dividendos no montante de R\$ 2.500.000,00, um valor muito relevante aos acionistas. Abaixo a Demonstração de Resultado do Exercício de 5 meses do período simulado para melhor visualização.

**Tabela 19 - Demonstração de Resultado do Exercício**

Grupo 6 Curitiba	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 5	Mês: 9	Mês: 10
<b>DRE</b>					
(+) Receita de Vendas:	1.642.000,00	1.811.371,47	2.153.991,10	2.905.999,55	2.522.825,88
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.035.950,00	1.145.663,72	1.381.146,00	1.655.458,60	1.451.309,60
<b>LUCRO BRUTO:</b>	<b>606.050,00</b>	<b>665.707,75</b>	<b>772.845,10</b>	<b>1.250.540,95</b>	<b>1.071.516,28</b>
(-) Promoção e Propaganda:	90.000,00	105.000,00	105.000,00	130.000,00	65.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	75.000,00	85.000,00	115.000,00	45.000,00
(-) Gastos em SMS:	50.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	329.000,00	500,63	65.971,25	0,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0,00	0,00	23.629,50	42.613,20
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	0,00	0,00	26.284,50
(-) Estocagem:	24.830,00	36.335,00	650,00	12.220,00	57.395,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	44.000,00	44.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>LUCRO OPERACIONAL:</b>	<b>66.220,00</b>	<b>337.872,13</b>	<b>401.223,85</b>	<b>850.691,45</b>	<b>716.223,58</b>
(+) Receita Financeira:	21.000,00	18.000,00	27.000,00	30.000,00	45.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	29.224,47	0,00
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>LUCRO ANTES DO IMPOSTO:</b>	<b>87.220,00</b>	<b>355.872,13</b>	<b>428.223,85</b>	<b>851.466,98</b>	<b>761.223,58</b>
(-) Imposto de Renda:	26.166,00	106.761,64	128.467,16	255.440,09	228.367,07
<b>LUCRO LIQUIDO DO EXERCICIO:</b>	<b>61.054,00</b>	<b>249.110,49</b>	<b>299.756,70</b>	<b>596.026,88</b>	<b>532.856,51</b>
<b>Conta Lucros/Prejuízos Acumulados</b>					
<b>Resultados Anteriores Acumulados:</b>	<b>1.065.948,50</b>	<b>0,00</b>	<b>152.941,09</b>	<b>578.084,93</b>	<b>994.310,47</b>
(+) Lucro Líquido do Exercício:	61.054,00	249.110,49	299.756,70	596.026,88	532.856,51
(-) Participação nos Lucros:	0,00	0,00	14.987,83	29.801,34	26.642,83
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	200.000,00	250.000,00	150.000,00	50.000,00
<b>Resultado Acumulado Atual:</b>	<b>627.002,50</b>	<b>49.110,49</b>	<b>187.709,95</b>	<b>994.310,47</b>	<b>1.450.524,15</b>

No Balanço Patrimonial podemos observar que incrementamos o Imobilizado em 1 milhão de reais, fechando o período simulado em R\$ 5.500.000,00. Outro ponto importante a ser mencionado é a conta Caixa, Aplicações e Empréstimos. Até o mês 9 a gestão do Fluxo de caixa estava muito boa, com saldo em caixa/aplicações e um valor de empréstimo para alavancar os resultados da empresa. No mês 10, houve um erro na estratégia e o valor decidido para a Aplicação ficou maior que o saldo em caixa, desta forma a empresa entrou no crédito rotativo, sem a necessidade e pagando juros com uma taxa de 6% ao mês. Abaixo o Balanço Patrimonial de 5 meses do período simulado para melhor visualização.

<b>Tabela 20 - Balanço Patrimonial</b>					
Grupo 6 Curitiba	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 5	Mês: 9	Mês: 10
<b>Balanço</b>					
<b>Ativo</b>					
Caixa:	214.312,50	359.457,21	411.650,45	863.747,37	0,00
Aplicações Financeiras:	800.000,00	600.000,00	900.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00
<b>Estoques</b>					
Shampoo	112.690,00	140.176,51	3.062,00	57.565,60	126.460,60
Repelente	0,00	61.846,77	0,00	0,00	224.843,36
Selante	0,00	14.632,50	0,00	0,00	236.099,00
Imobilizado:	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00
<b>TOTAL</b>	<b>5.627.002,50</b>	<b>5.676.112,99</b>	<b>5.814.712,45</b>	<b>7.421.312,97</b>	<b>7.587.402,96</b>
<b>Passivo</b>					
Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	800.000,00	0,00
Crédito Rotativo:	0,00	0,00	0,00	0,00	509.876,31
<b>Patrimônio Líquido</b>					
Capital Social:	5.000.000,00	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	187.709,95	994.310,47	1.450.524,15
<b>TOTAL</b>	<b>5.627.002,50</b>	<b>5.676.112,99</b>	<b>5.814.712,45</b>	<b>7.421.312,97</b>	<b>7.587.402,96</b>
<b>Conta Imobilizado</b>					
Fábrica Inicial:	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	44.000,00	44.000,00
(+) Reinvestimento:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	44.000,00	44.000,00
Fábrica Atual:	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	5.500.000,00	5.500.000,00

Fonte: site portal *simulation*

Como comentado na Demonstração de Resultado do Exercício e Balanço Patrimonial a gestão do fluxo de caixa esteve boa até o mês 9 do período simulado, ficando no último mês sem saldo em caixa. Abaixo o Fluxo de Caixa de 5 meses do período simulado para melhor visualização.

<b>Tabela 21 - Fluxo de Caixa</b>					
Grupo 6 Curitiba	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 5	Mês: 9	Mês: 10
<b>CONTA CAIXA</b>					
<b>SALDO INICIAL</b>	<b>137.258,50</b>	<b>214.312,50</b>	<b>1.279.943,59</b>	<b>405.087,43</b>	<b>863.747,37</b>
(+) Devolução de Aplicação:	700.000,00	800.000,00	0,00	900.000,00	1.000.000,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	600.000,00	800.000,00
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>NOVO SALDO</b>	<b>837.258,50</b>	<b>1.014.312,50</b>	<b>1.279.943,59</b>	<b>705.087,43</b>	<b>1.063.747,37</b>
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	<b>1.663.000,00</b>	<b>1.829.371,47</b>	<b>2.180.991,10</b>	<b>2.935.999,55</b>	<b>2.567.825,88</b>
(+) Receita de Vendas:	1.642.000,00	1.811.371,47	2.153.991,10	2.905.999,55	2.522.825,88
(+) Receita Financeira:	21.000,00	18.000,00	27.000,00	30.000,00	45.000,00
(+) Outras Receitas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL DE SAÍDAS</b>	<b>1.485.946,00</b>	<b>1.884.226,76</b>	<b>2.149.284,24</b>	<b>2.577.339,61</b>	<b>2.641.449,56</b>
(-) Custo de Produtos Produzidos:	419.950,00	1.249.629,50	1.384.208,00	1.713.024,20	1.981.146,96
(-) Promoção e Propaganda:	90.000,00	105.000,00	105.000,00	130.000,00	65.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	75.000,00	85.000,00	115.000,00	45.000,00
(-) Gastos em SMS:	50.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00	75.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Mão de Obra Ociosa:	329.000,00	500,63	65.971,25	0,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00	0,00	0,00	23.629,50	42.613,20
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00	0,00	0,00	0,00	26.284,50
(-) Estocagem:	24.830,00	36.335,00	650,00	12.220,00	57.395,00
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	44.000,00	44.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	4.000,00	0,00	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	29.224,47	0,00
(-) Imposto de Renda:	26.166,00	106.761,64	128.467,16	255.440,09	228.367,07
(-) Participação nos Lucros:	0,00	0,00	14.987,83	29.801,34	26.642,83
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	200.000,00	250.000,00	150.000,00	50.000,00
(-) Outras Despesas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>SALDO FINAL ANTES</b>	<b>1.014.312,50</b>	<b>959.457,21</b>	<b>1.311.650,45</b>	<b>1.063.747,37</b>	<b>990.123,69</b>
(+) Empréstimo:	0,00	0,00	0,00	800.000,00	0,00
(+) Crédito Rotativo:	0,00	0,00	0,00	0,00	509.876,31
(-) Aplicação:	800.000,00	600.000,00	900.000,00	1.000.000,00	1.500.000,00
<b>SALDO FINAL</b>	<b>214.312,50</b>	<b>359.457,21</b>	<b>411.650,45</b>	<b>863.747,37</b>	<b>0,00</b>

Fonte: site portal *simulation*

## 6 CONCLUSÃO

Após a conclusão do módulo de Jogos de Negócios, foi possível fazer a conexão com todo o conteúdo de todas as matérias do Curso. Pude observar, que além de ter o conhecimento técnico, é necessário ferramentas boas e confiáveis para o planejamento e projeções do negócio.

Pude observar que o fato de não termos definidos os cargos, ou atividades para os ocupantes da equipe atrapalhou um pouco o resultado na disciplina. Trazendo para a vida real, isso foi um erro muito grande, pois em uma empresa os cargos, tarefas e responsabilidades são muito bem separadas e definidas, tendo sempre um Presidente responsável pela gestão das demais áreas. Como não tínhamos os papéis definidos, todos apresentavam suas opiniões em todos os setores, desde a quantidade a ser produzida como o valor a ser aplicado ou obtido de empréstimo para alavancagem do resultado. Claro que isso fica como aprendizado para se levar para toda a vida, a visão que o simulador da disciplina de jogos de negócios me proporcionou foi muito boa, uma visão generalista do todo de uma empresa. O aprendizado que obtive sobre a definição das estratégias da empresa e o quanto é difícil seguir os planos, sendo que temos muitos adventos externos que nos obriga a mudanças nem sempre esperadas, a nossa realidade brasileira pode ser muito bem observada em sua instabilidade e volatilidade de sempre.



## 7 BIBLIOGRAFIA

MENEZES, Dario. Apostila da Disciplina de Jogos de Negócios. ISAE- FGV, 2018

PORTER, M. E. (2004). **Estratégia Competitiva: técnicas para análise de indústria e da concorrência** (2ª ed.). Rio de Janeiro: Elsevier

### SITES:

PORTAL SIMULATION. Jogo de Empresas. Disponível em:  
<<http://www.simulationportal.com>>. Acesso em: 07 jun. 2018.

## ANEXO I – PRODUTOS



### SHAMPOO

Efetivo para uso manual ou em máquinas de lavar carro.

Uma excelente mistura de detergentes e emulsão para rápida remoção de sujeira em uma aplicação

Não contém abrasivos, fosfato ou solventes derivados de petróleo, alkalis ou ácidos. Seguro para usar em qualquer veículo.

- Não requer mistura,
- Não irrita as mãos,
- Não deixa marcas de água
- Biodegradável, não contém fosfato nem amônia.
- Ambientalmente superior aos similares.

## REPELENTE

Especialmente desenvolvido para dispersar a chuva, granizo e lama durante o contato. Aumenta o campo de visão e reduz o stress provocado durante longas viagens em dias chuvosos.

Deixa uma película repelente, cristalina e protetora sobre o vidro do automóvel repelindo a água que fica acumulada no pára-brisa. A água da chuva é removida com facilidade somente com a ação do vento no veículo em movimento.

- Fácil aplicação;
- Reduz o desgaste das palhetas;
- Remove insetos e resíduos em geral
- Mais segurança ao dirigir





## SELANTE



Selante reparador instantâneo contra furos de Pneus. Sela o furo e infla o pneu em instantes. Dispensa o uso do "macaco".

Indispensável na moto ou carro pois evita que se tenha que trocar pneu em locais perigosos ou em horários inconvenientes.

Basta atarraxar a ponta da mangueira na válvula do pneu e aplicar o produto. O pneu infla e o furo é vedado, permitindo o deslocamento do veículo até um local seguro.

O objetivo do produto é tirar o motorista de uma situação emergencial mas, dependendo do tipo e local do furo, não há necessidade de se procurar um borracheiro para o reparo do pneu, pois o próprio produto, pode vedar definitivamente furos menores ocorridos na banda de rodagem.

Recomenda-se que, após a aplicação do produto, passe-se num posto de serviço para aferir a pressão do pneu que pode ficar acima ou abaixo do ideal (geralmente acima).



**Fonte :** Apostila Disciplina Jogos de Negócios