

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria

THIAGO AUGUSTO DE MEDEIROS SILVA

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Curitiba

2018

THIAGO AUGUSTO DE MEDEIROS SILVA

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso de MBA em gestão financeira, controladoria e auditoria pelo ISAE/FGV Curitiba.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia.

Curitiba

2018

THIAGO AUGUSTO DE MEDEIROS SILVA

ANÁLISE DA PARTICIPAÇÃO NA DISCIPLINA JOGO DE NEGÓCIOS

Trabalho de conclusão de curso, apresentado como requisito para obtenção do certificado de conclusão do curso de MBA em gestão financeira, controladoria e auditoria pelo ISAE/FGV Curitiba.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia.

Aprovado por:

Prof. Augusto Dalla Vecchia
Orientador

Prof. José Carlos Franco de Abreu
Coordenador

RESUMO

Trabalho de conclusão do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, turma 02/2016, ministrado pela FGV-ISAE em Curitiba/PR, onde o foco é o uso dos conhecimentos e experiências adquiridos durante o curso para análise crítica dos resultados com o intuito de fornecer insumos para tomadas de decisão em um ambiente simulado, chamado Ambiental Business Game.

O ambiente simulado nos foi apresentado na disciplina Jogos de Negócios, sendo a natureza da empresa na simulação do setor automotivo, mais precisamente no ramo dos acessórios Shampoo, Repelente e Selante que são os produtos principais produzidos e disponibilizados pela entidade.

O nome da empresa simulada ficou definida como Grupo 3 e a equipe possuiu em torno de vinte ações a cada rodada mensal, totalizando dez rodadas. A equipe também, inicialmente e a cada quadrimestre, possuiu a oportunidade de definir suas estratégias (que foram utilizadas como critérios na avaliação da própria simulação), para maior aplicabilidade de decisões em relação aos preços, *market share*, uso de propaganda, responsabilidade socioambiental, dentre os fatores.

Palavras-chave: Planejamento, Jogos de Negócios, Gestão Estratégica

SUMÁRIO

1 - INTRODUÇÃO	6
2 – REFERENCIAL TEÓRICO	7
3 – METODOLOGIA.....	9
3.1 – AMBIENTAL BUSINESS GAME.....	9
3.1.1 – O MERCADO	9
3.1.2 – CLIENTES.....	10
3.1.3 – FABRICA	10
3.1.4 – ATRATIVIDADE E INVESTIMENTOS EM MARKETING E RH.....	11
3.1.5 – FINANCEIRO	12
3.1.6 – TOMADA DE DECISÃO.....	13
3.1.7 – OBJETIVO DO JOGO.....	13
3.2 – DADOS INICIAIS	14
3.2.1 – BALANÇO PATRIMONIAL	14
3.2.2 – FLUXO DE CAIXA	15
3.2.3 – RESULTADO DO EXERCÍCIO	16
3.2.4 – NOVA DIRETORIA	16
3.2.5 – MATRIZ SWOT	17
4 – APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....	17
4.1 – MÊS 1 – DECISÕES - JANEIRO	17
4.2 – MÊS 2 – DECISÕES - FEVEREIRO.....	19
4.3 – MÊS 3 – DECISÕES - MARÇO.....	21
4.4 – MÊS 4 – DECISÕES - ABRIL	22
4.5 – MÊS 5 – DECISÕES - MAIO.....	24
4.6 – MÊS 6 – DECISÕES - JUNHO.....	25
4.7 – MÊS 7 – DECISÕES - JULHO	26
4.8 – MÊS 8 – DECISÕES - AGOSTO.....	28
4.9 – MÊS 9 – DECISÕES - SETEMBRO	29
4.10 – MÊS 10 – DECISÕES - OUTUBRO	31
5 – ANÁLISE DOS RESULTADOS	Erro! Indicador não definido.
5.1 – RECEITA DE VENDAS	32
5.2 – FLUXO DE CAIXA	32
5.3 – BALANÇO PATRIMONIAL.....	33
5.4 – ANÁLISE DOS PRODUTOS.....	34
5.4.1 - SHAMPOO	34
5.4.2 - REPELENTE	35

5.4.3 - SELANTE.....	36
5.5 – ESTRATÉGIA	37
6 – CONCLUSÃO.....	39
7 – REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	0

1. INTRODUÇÃO

A disciplina de Jogos de Negócio, do curso de MBA em Gestão Financeira e Controladoria da ISAE conveniada da FGV, finaliza o curso com um exemplo prático de gestão de uma empresa com a vivência em definição da estratégia e tomadas de decisões para alcançar os objetivos.

São 3 dias que são simulados 10 rodadas com 6 grupos que representam 6 empresas no mercado automotivo. Em cada mês, representado por uma rodada, as equipes tiveram que tomar decisões de produção, precificação, investimento, fluxo de caixa e de recursos humanos para conseguirem atingir os objetivos traçados. Esses objetivos foram determinados a partir da análise de cada grupo sobre o mercado. Os parâmetros do mercado foram iguais para todos e o que determinou o sucesso ou o fracasso, foram as decisões tomadas durante o jogo.

O professor atuou como arbitro do jogo, colocando desafios simulando a realidade, como por exemplo greve, racionamento de energia e leilão de uma nova fábrica. As rodadas tiveram em média 30 minutos para os integrantes realizarem suas tomadas de decisões, e esperava-se que se utilizassem de conhecimentos adquiridos durante o curso para embasar essas decisões.

O presente trabalho tem como objetivo realizar uma análise da atuação da equipe Emp.3 Curitiba, analisando estratégia adotada, decisões tomadas, resultados alcançados e demonstrar a importância no delineamento de objetivo e planejamento estratégico.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Desde os primórdios dos tempos as pessoas, as primeiras instituições, os exércitos e conseqüentemente as primeiras empresas utilizavam-se de estratégias para conseguirem atingir seus objetivos, sejam eles econômicos ou até de conquista de uma batalha contra um inimigo.

Nos dias de hoje a estratégia se faz essencial para as empresas no direcionamento de seus objetivos e para conseguir atravessar adversidades que podem ocorrer no mercado. Uma empresa precisa estar preparada a enfrentar o que se espera o que não tem em vista o que possa acontecer, isso é ter um planejamento e um objetivo a ser alcançado. Drucker (1987, p. 47) coloca que “quando a empresa traça objetivos e metas, e busca alcançá-los, ela tem claramente definido do porque ela existe, o que e como faz e onde quer chegar”.

Para atingir o objetivo as empresas precisam de Planejamento, que é uma ferramenta gerencial primordial, pois, planejar em uma organização consiste em estudar as opções e caminhos que uma empresa possa tomar, e ainda tentar mensurar o resultado de cada caminho antes de realiza-lo. Para Chiavenato (2004, p. 152) “O planejamento é a primeira das funções administrativas e é a que determina antecipadamente quais são os objetivos a serem atingidos e como alcançá-los.” Segundo Kotler e Armstrong (2003, p.33) “O planejamento encoraja a administração a pensar sistematicamente no que está acontecendo e no que acontecerá. Ele força a empresa a definir melhor seus objetivos e políticas, leva a uma melhor coordenação de seus esforços e oferece padrões de desempenho mais claros para o controle.”

Com isso, os administradores de hoje em dia utilizam-se do Planejamento Estratégico para realizar o direcionamento das empresas. Ele enfoca as medidas positivas que uma empresa pode tomar em relação ao ambiente em que está inserida, através de uma análise externa e interna, identificando ameaças, oportunidades, forças e fraquezas. O planejamento estratégico estimula os administradores a focarem no que é importante e concentrar-se no que é relevante.

Chiavenato (1987, p. 275) afirma que:

(..) o planejamento implica fundamentalmente em traçar o futuro e alcançá-lo, sua essência consiste em ver as oportunidades e problemas do futuro e explorá-los ou combatê-los conforme o caso. O planejamento é um processo que começa com a determinação de objetivos; define estratégias, políticas e detalha planos para consegui-los; estabelece um sistema de decisões e inclui uma revisão dos objetivos para alimentar um novo ciclo de planificação.

Para identificar essas prioridades e identificar o que é relevante, os administradores fazem uso de várias ferramentas, mas uma das mais importante é a Matriz *SWOT*, ou Matiz de Força, Fraqueza, Oportunidades e Ameaças. Essa ferramenta é utilizada para identificar no ambiente interno e externo o que mais de forte e fraco cada uma tem. Com isso pode se determinar o que é mais relevante e importante para cada empresa em determinado momento conforme destaca Oliveira (2009, p. 39) que diz que:

o planejamento estratégico em sua elaboração possui três dimensões operacionais: o delineamento, a elaboração e a implementação. O delineamento compreende a estrutura metodológica do processo, bem como o profissional que irá auxiliar na elaboração, podendo ser um consultor ou um executivo da empresa. A elaboração fica com a obrigação de identificar as oportunidades e as ameaças do ambiente, avaliar os pontos fortes e fracos e sua capacidade de retirar vantagens das oportunidades, explicitar os objetivos e as metas a serem alcançadas e também desenvolver maneiras para realização das estratégias. Enquanto que a implementação envolverá os assuntos organizacionais, o sistema de informação, orçamentário, sistemas de incentivos, o treinamento e liderança necessária para desenvolver o processo e colocá-lo em prática.

Portanto conforme visto pelos autores o planejamento estratégico além de definições claras dos objetivos, é de suma importância não somente para a excelência de atuação das empresas, mas também como sua sobrevivência no mercado dos dias de hoje. Entretanto, para colocar o planejamento em prática, os gestores devem conhecer bem cada um de seus elementos, limites e objetivos para que tenha sucesso na implementação.

3. METODOLOGIA

3.1 AMBIENTAL BUSINESS GAME

O AMBIENTAL *Business Game* é um software “desenvolvido com o objetivo de proporcionar ao participante experiência na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios e na tomada de decisões gerenciais incluindo aspectos ambientais sob condições que permitam sua análise e discussão. (MENEZES, 2018, p. 8).

O jogo simula um mercado automotivo a onde 6 empresas atuam com suas respectivas fábricas de acessórios automotivos. Cada empresa será responsável por produzir e comercializar 3 produtos deste mercado, sendo eles Shampoo, Repelente e Selante. As empresas tomarão decisões que englobam preços de vendas, gastos com propaganda e promoção, investimento em capacidade produtiva, além da quantidade a ser produzida em cada rodada de cada produto. Serão realizadas 10 rodadas, representadas por mês, iniciando no mês de janeiro. Ao final da décima rodada as empresas serão avaliadas pelos pontos acumulados pela definição de pesos para 4 critérios, sendo eles Valor da Ação, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total.

De acordo com Menezes:

O AMBIENTAL oferece oportunidade ímpar para a tomada de decisões num ambiente empresarial simulado, em resposta a pressões dos concorrentes e a mudanças na conjuntura econômica englobando questões ambientais e mudanças de legislação. Em essência, a simulação possibilita um estudo de caso dinâmico, onde as decisões são implantadas e seus resultados servem como *feedback*, para reproduzir um ambiente realista que favoreça o exame de estratégias de longo prazo. (2018, p. 8)

3.1.1 O MERCADO

O mercado do AMBIENTAL é composto de 6 empresas que atuam de forma idêntica iniciando seus negócios do mesmo ponto inicial. Os produtos a serem

comercializados são o Shampoo para carro, Repelente para chuva e Selante para pneus.

O primeiro o shampoo, um produto que tem o perfil de *commodity* tem o menor preço e com sua demanda em declínio. Já o segundo, o Repelente, é uma novidade no mercado e vem exercendo uma atratividade aos consumidores por ser considerado um item de segurança nas chuvas. O Selante é considerado um item de inovação, sendo bem aceito pelas mulheres, já que em um momento de o pneu furar, produto sela não o deixando esvaziar.

3.1.2 CLIENTES

Os produtos são comercializados tanto para o varejo quanto para o atacado. Para o mercado de varejo, os clientes vêm se demonstrando mais preocupados e conscientes em adquirir produtos que tenham características mais amigáveis, sendo os produtos “verdes” sendo um peso no momento da compra.

Já no mercado de atacado, temos montadoras, concessionárias e setor de aviação comercial cada um com uma especificação diferente da outra. O setor de montadoras e concessionárias se preocupam mais com a qualidade do produto, já que no momento que o mesmo é utilizado em seus carros, eles estão sendo endossados pela sua marca. Já o setor de aviação comercial, tem interesse maior no Repelente e o mais importante para esse mercado é a reputação da empresa sendo o fator SMS Saúde Meio Ambiente e Segurança o mais importante.

Além disso, os clientes têm um perfil habitual e volúvel. O habitual é aquele que já compra os produtos e é fiel a marca. Já os volúveis são os clientes que avaliam as marcas antes de realizar uma compra, pesquisam preços, qualidade e disponibilidade sendo exigente na tomada de decisão.

3.1.3 FÁBRICA

A capacidade fabril é de 900 unidades fabris/mês com um investimento imobilizado de R\$ 4,5 milhões. Este investimento é depreciado a 0,8% ao mês que podem ser compensado com manutenção de equipamentos. A fábrica pode ser

ampliada ao valor de R\$ 5.000,00 por unidade fabril adicionada, sendo essa disponibilizada no mês subsequente, mas limitado a 20% da capacidade inicial. Há também a possibilidade de alugar máquinas para a produção do mês com um custo R\$ 165 por unidade fabril, respeitando o uso de UF para cada produto. O Shampoo utiliza 0,2 unidades fabris para cada lote, o lote de Repelente utiliza 0,8 e o Selante 0,3 unidades.

Além da capacidade fabril, a empresa deve realizar a gestão de RH da fábrica. Inicialmente a empresa começa com um quadro de funcionários de 300 pessoas com um salário médio de R\$ 800,00, porém este custo para empresa é o dobro por causa dos encargos trabalhistas. Os salários e participação nos lucros serão administrados livremente a cada empresa, podendo ser aumentado a qualquer momento, mas nunca poderão ser reduzidos.

3.1.4 ATRATIVIDADE E INVESTIMENTO EM MARKETING E RH

Para cada cliente tomar a decisão de comprar os produtos de cada empresa, terão pesos os investimentos e gastos em RH, Marketing e Pesquisa e Desenvolvimento. Cada um tem peso e uma longevidade diferente do outro em cada produto. A sensibilidade das decisões de investimento à preço, propaganda, inovação e RH pode ser vista na imagem abaixo.

Imagem 1 – Sensibilidade das Decisões

SUGESTÃO
Sensibilidade das Decisões

Sensibilidade	Preço	Propaganda	Inovação	RH (pessoas)
Shampoo	XXX	XX	X	XXX
Repelente	XX	XX	XX	
Selante	X	XX	XXX	

Simbologia

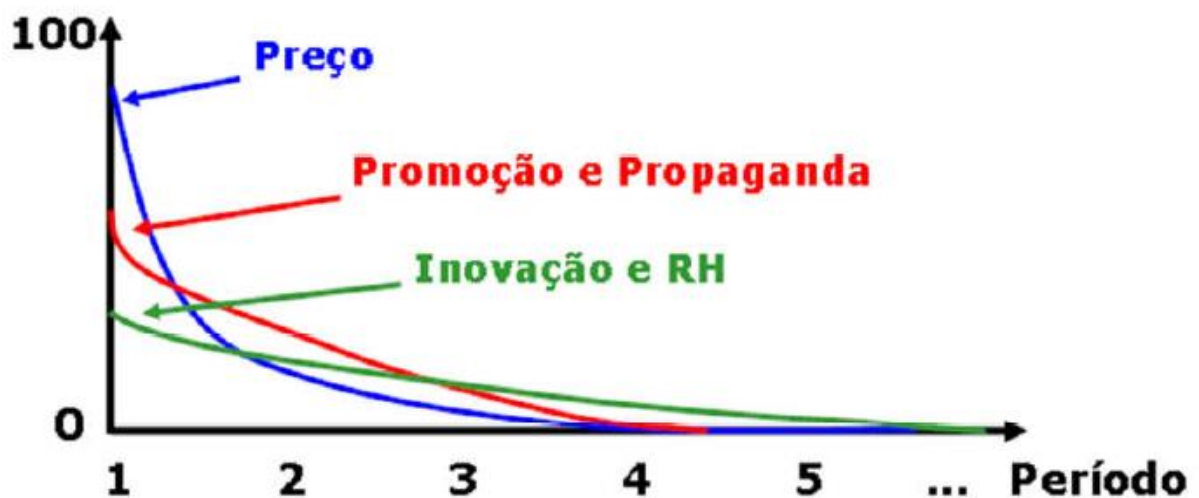
X	Importante
XX	Muito importante
XXX	Muitíssimo importante

Fonte: MENEZES (2018, p. 12)

O aproveitamento da atratividade depende de cada variável. A diminuição do preço gera uma atratividade instantânea apenas enquanto investimentos em promoção e propaganda geram uma atratividade por mais tempo, sendo menor somente para inovação e RH.

Imagem 2 – Decaimento de Atratividade

Decaimento de Atratividade



Fonte: MENEZES (2018, p. 43)

3.1.5 FINANCEIRO

As empresas a cada mês poderão solicitar empréstimos ou realizar aplicações de recursos de seu fluxo de caixa.

Os empréstimos requisitados na folha de decisão ao final de cada rodada, terão uma taxa de juros de 3,45% a 4,5% a depender do grau de endividamento da empresa em relação ao seu patrimônio líquido. Caso o fluxo de caixa da empresa fique negativo, o próprio simulador irá realizar um empréstimo a título de crédito rotativo com taxa de 6% ao mês.

Caso a empresa observar que irá ter sobra de caixa no mês após os pagamentos de fornecedores e produção, a empresa poderá realizar aplicações uma aplicação financeira desses recursos que renderão 3% ao mês.

Além disso, na página de decisões a empresa poderá optar por realizar distribuição de dividendos de seus lucros acumulados. Essa distribuição afetará diretamente no valor da ação da empresa.

3.1.6 TOMADA DE DECISÃO

A cada rodada as empresas terão que enviar várias decisões para simulador. Essas decisões impactaram diretamente no resultado que a empresa irá auferir no final da rodada. Essas decisões incluem quantidade a ser produzir de cada produto, investimento em promoção e propaganda, inovação entre outros conforme a imagem abaixo.

Imagem 3 – Folha de Decisão

Decisões dos Produtos				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação Tecnológica	Lotes a Produzir
Shampoo	\$ 450,00	\$ 20.000,00	\$ 0,00	750
Repelente	\$ 1.300,00	\$ 50.000,00	\$ 0,00	200
Selante	\$ 2.000,00	\$ 20.000,00	\$ 10.000,00	20

Decisões da Empresa				
Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril	
300	\$ 800,00	0,00 %	900	
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS	
\$ 0,00	\$ 800.000,00	\$ 500.000,00	\$ 50.000,00	
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia			
<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>			

Fonte: MENEZES (2018, p. 19)

3.1.7 OBJETIVO DO JOGO

As empresas irão escolher um peso para cada um dos 4 objetivos no jogo, essa definição de pesos deverá está em linha com os objetivos estratégicos da empresa. O somatório dos pesos deverá totalizar 10. As empresas poderão optar por serem avaliadas em Valor de Ação, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total.

3.2 DADOS INICIAIS

A empresa foi constituída como uma empresa de capital aberto e um capital social de R\$ 5 milhões a cerca de 4 anos. Os diretores que serão substituídos auferiram um resultado no período anterior de um lucro total R\$ 1.127.002,50 que corresponde a 22,5% de retorno sobre o capital inicial. O resultado poderia ter sido melhor se não fosse a falta de capital de giro para investimento em promoção e propaganda.

3.2.1 BALANÇO PATRIMONIAL

Imagem 4 – Balanço Patrimonial Ano 0

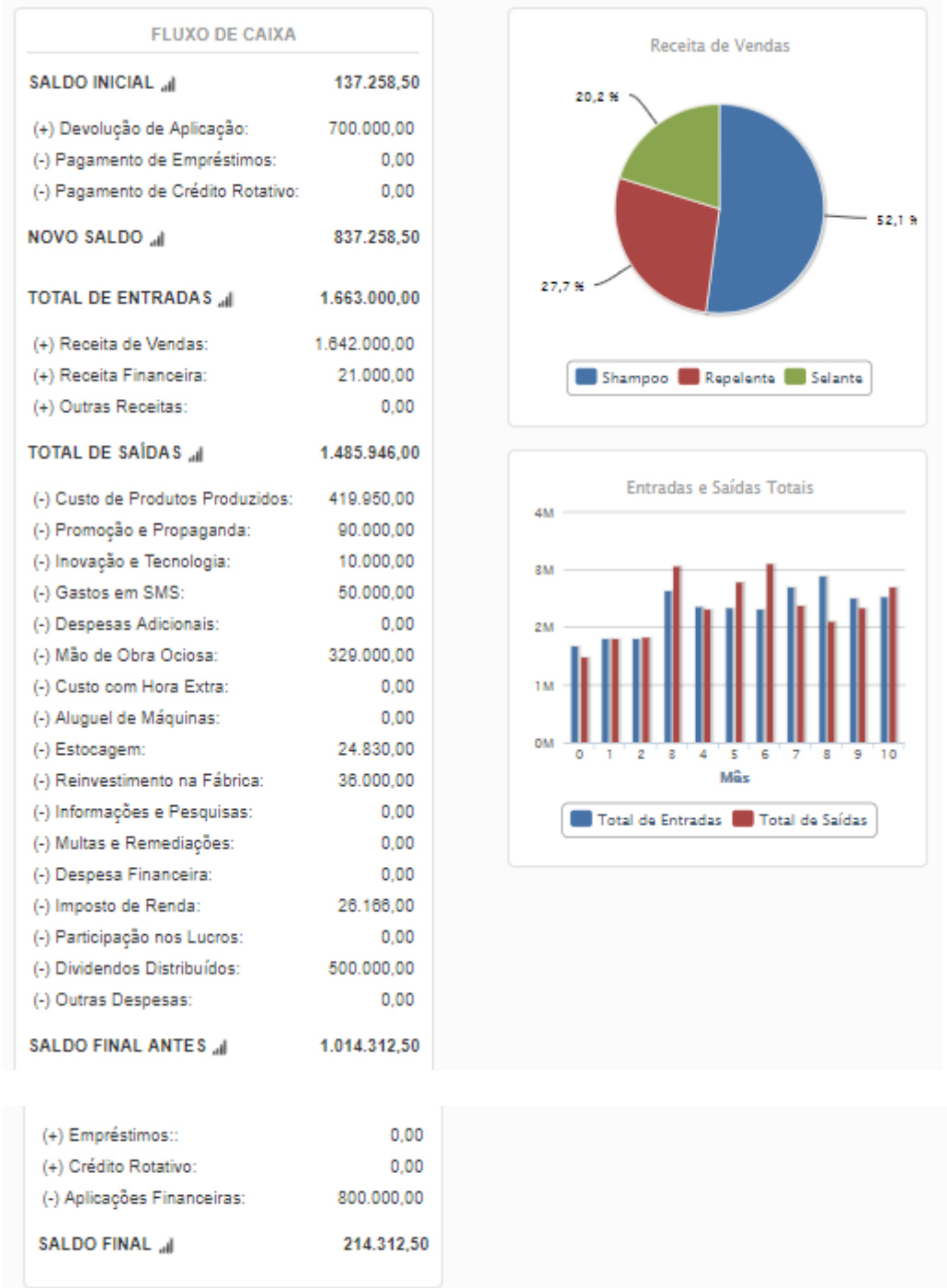
ATIVO		PASSIVO	
Caixa:	214.312,50	Empréstimos:	0,00
Aplicações Financeiras:	800.000,00	Crédito Rotativo:	0,00
Estoques		Patrimônio Líquido	
Shampoo:	112.690,00	Capital Social:	5.000.000,00
Repelente:	0,00	Lucro ou Prej. Acumulado:	627.002,50
Selante:	0,00	Total	5.627.002,50
Imobilizado:	4.500.000,00		
Total	5.627.002,50		

CONTA IMOBILIZADO	
Fábrica Inicial:	4.500.000,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(+) Reinvestimento:	36.000,00
Fábrica Atual:	4.500.000,00

Fonte: MENEZES (2018, p. 20)

3.2.2 FLUXO DE CAIXA

Imagem 5 – Fluxo de Caixa Ano 0



Fonte: MENEZES (2018, p. 21)

3.2.3 RESULTADO DO EXERCÍCIO

Imagem 6 – DRE Ano 0

DRE	
(+) Receita de Vendas:	1.642.000,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.035.950,00
LUCRO BRUTO:	606.050,00
(-) Promoção e Propaganda:	90.000,00
(-) Inovação Tecnológica:	10.000,00
(-) Gastos em SMS:	50.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	329.000,00
(-) Custo com Hora Extra:	0,00
(-) Aluguel de Máquinas:	0,00
(-) Estocagem:	24.830,00
(-) Depreciação:	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00
(-) Multas e Remediações:	0,00
LUCRO OPERACIONAL:	66.220,00
(+) Receita Financeira:	21.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	87.220,00
(-) Imposto de Renda:	26.166,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	61.054,00



CONTA LUCROS/PREJUÍZOS ACUMULADOS	
Resultados Anteriores Acumulados:	1.065.948,50
(+) Lucro Líquido do Exercício:	61.054,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00
Resultado Acumulado Atual:	627.002,50

Fonte: MENEZES (2018, p. 23)

3.2.4 NOVA DIRETORIA

A nova diretoria assume a empresa com o objetivo de alavancar os resultados utilizando os recursos e investimentos em inovação, promoção e propaganda.

3.2.5 MATRIZ SWOT

Com a entrada da nova diretoria, foi realizado a análise do ambiente interno e externo utilizando a ferramenta de análise Matriz SWOT conforme a imagem 7 abaixo.

Imagem 7 – Análise SWOT

MATRIZ SWOT	
Ambiente Interno	
Forças	Fraquezas
1- Produto Inovador e em Ascensão 2- Saúde Financeira Satisfatória 3- Preço Competitivo	1- Principal Produto (Shampoo) em declínio de vendas 2- Inexperiência da nova direção no mercado automotivo 3- Ausência de Selo Verde 4- Ausência de Tecnologia para o Selante
Ambiente Externo	
Oportunidades	Ameaças
1- Obtenção do Selo Verde 2- Obtenção da Tecnologia so Selante (Vantagem Competitiva) 3- Identificar o novo produto principal para empresa 4- Ganhar Market Share com o novo produto	1- Guerra de preços e fatia do mercado 2- Multas e penalidades ambientais 3- Proibição de operar com um produto sem a tecnologia necessária (Caso Selante)

Fonte: Autor

4. APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 MÊS 1 – DECISÕES – JANEIRO

No primeiro mês as decisões tomadas pela nova direção foram realizadas sem uma prévia análise e definições estratégicas. Além da diretoria não ter alinhado os objetivos estratégicos, o comercial tomou a decisão de reduzir o preço dos produtos em média de 8%, com intuito de ganhar *Market Share* e conseguir um faturamento alto em detrimento do volume. Um aprendizado logo no primeiro mês, e que levaria 4 meses, como será demonstrado a decorrer desse estudo analítico, para ser corrigido, foi que deveríamos ter alinhado os objetivos estratégicos da empresa, definir papéis de atuação para cada integrante e como seria tomada a decisão final de produção, vendas, estratégia de preços e investimentos.

Outra decisão que não se revelou da maneira esperada, foi a compra de tecnologia do Repelente para termos diferenciação no mercado. Porém o investimento tímido de R\$30.000,00 não foi o suficiente para comprar a tecnologia.

Imagem 8 – Decisões de Preço e Produção – Mês 1 Janeiro

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	420,00	40.000,00	0,00	1.700
Repelente	1.280,00	60.000,00	30.000,00	500
Selante	1.848,00	40.000,00	0,00	290

Fonte: Simulationportal.com.br

No primeiro mês também foi realizado um investimento de R\$400.000,00 com o objetivo de não ter dinheiro em caixa e conseguir realizar ainda mais caixa advindo dos juros da aplicação financeira.

Imagem 9 – Decisões de Investimento – Mês 1 Janeiro

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores	Salário Médio Mensal	Participação dos Trabalhadores nos Lucros	Capacidade Fabril
300	800,00	0,00	900
Empréstimo	Aplicação	Dividendos	Gastos em SMS
0,00	400.000,00	30.000,00	55.000,00
Remediar Terreno	Comprar Tecnologia		
Não	Sim		

Fonte: Simulationportal.com.br

A falta de alinhamento nos objetivos estratégicos da empresa também se tornou crucial no resultado obtido. No primeiro mês, por falha na comunicação da direção da empresa e sem um objetivo claro, não foram colocados os devidos pesos nos objetivos e acabamos por enviar a decisão sem a devida revisão.

Imagem 10 – Objetivos Estratégicos – 1º Quadrimestre

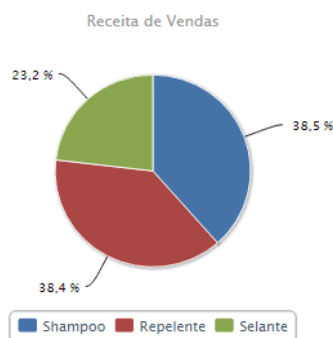
Objetivos Estratégicos

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado (\$)	2
Capital Circulante Líquido	3
Receita de Vendas	3
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	2

Fonte: Simulationportal.com.br

A imagem 11 demonstra os resultados obtidos no primeiro mês e a importância do alinhamento estratégico dos objetivos nas empresas. A Emp.3 Curitiba ficou em último lugar no mercado no primeiro mês. Apesar da redução do preço dos produtos, tivemos ainda um alto volume de estoque final de Shampoo e empresas que mantiveram o preço tiveram um faturamento maior que o nosso, ou seja, a redução de preço não foi compensada pelo volume vendido do produto. Além disso perdemos vendas em Repelente por não ter produzido mais em detrimento do foco em Shampoo.

Imagem 11 – Resultados Obtidos – Mês 1 Janeiro



	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	382	1.700	1.528	0	554
Repelente	0	500	500	76	0
Selante	0	290	209	0	81

Objetivo	Peso	Número de Ordem	Número de Pontos	
Valor da Ação no Mercado (\$):	22,79	2	1,00	2,00
Capital Circulante Líquido:	1.163.629,90	3	1,61	4,82
Receita de Vendas:	1.667.992,00	3	1,00	3,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	66.627,40	2	1,00	2,00
Total de Pontos			11,82	
Colocação no Período			6°	

Fonte: Simulationportal.com.br

4.2 DECISÕES – MÊS 2 FEVEREIRO

Já no segundo mês, o foco foi corrigir os erros do primeiro reajustando os preços dos produtos e o desenvolvimento de uma previsão de vendas baseada na

demanda passada. A ação consistiu em verificar o histórico de demanda do ano anterior e replicar para o ano atual, ou seja, se no ano anterior de Janeiro para Fevereiro verificávamos um crescimento de 10% por exemplo, aplicamos esse crescimento a nossa demanda realizada do mês anterior. Além disso, adotamos uma política de investimento em promoção e propaganda. O que antes era um número aleatório, se tornou com essa previsão de vendas um percentual sobre o faturamento esperado. Analisamos o faturamento esperado para cada produto de acordo com a demanda e aplicamos o percentual de 5% para Shampoo, 7% para Repelente e 7% para Selante, com isso, nossas decisões passaram a ter maior segurança. A imagem 12 mostra a correção de preço e política de propaganda.

Imagem 12 – Decisões de Preço e Produção – Mês 2 Fevereiro

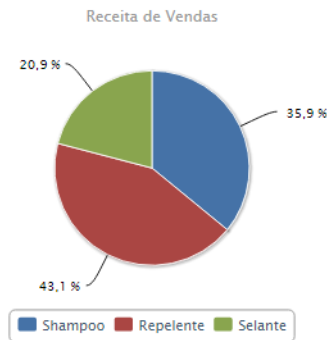
Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	432,00	50.000,00	0,00	1.400
Repelente	1.299,98	60.000,00	30.000,00	700
Selante	1.999,99	40.000,00	0,00	250

Fonte: Simulationportal.com

Os resultados para o mês 2, imagem 13, foram melhores que o do mês 1, dado a observação da demanda e alteração na política de propaganda. A empresa conseguiu aumentar seu faturamento em 4% em relação ao mês anterior e aumentou o lucro líquido em 175% de R\$66 mil para R\$181 mil no exercício. Porém, ainda a empresa estava em último lugar no mercado, devido as decisões de objetivo estratégicos do 1º mês. O maior volume de vendas veio do Repelente com um valor agregado maior que do Shampoo, e ainda conseguimos realizar estoque de produtos acabados, já que a previsão de vendas para o mês 3 era maior que o período vigente.

Imagem 13 – Resultados Obtidos – Mês 2 Fevereiro



	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	554	1.400	1.439	0	515
Repelente	0	700	574	0	126
Selante	81	250	181	0	150
Objetivo			Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):		24,39	2	1,00	2,00
Capital Circulante Líquido:		1.314.885,09	3	4,31	12,92
Receita de Vendas:		1.729.834,71	3	2,03	6,09
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:		247.882,59	2	1,00	2,00
				Total de Pontos	23,01
				Colocação no Período	6°

Fonte: Simulationportal.com

4.3 MÊS 3 – DECISÕES – MARÇO

O mês 3 tinha uma expectativa de alta vendas com um crescimento previsto de 55% nas vendas. Isso fez com que os diretores tomassem a decisão de aumentar sua capacidade produtiva de 900 unidades fabril para 950 com o objetivo de atender a demanda para o mês. Além disso, o percentual investido em promoção e propaganda foi elevado para 10% sobre o faturamento previsto de cada produto. Isso foi crucial no entendimento dos diretores para o sucesso nas vendas e importante para geração de caixa, dado a informação de uma pequena fábrica que estaria à leilão no mês seguinte.

Os objetivos para o mês 3 foram alcançados com maestria pela diretoria conforme demonstrado na imagem 14. Todos os produtos foram vendidos e com quase nenhuma venda perdida e sem geração de estoque extra, não tendo assim custo elevado com estocagem. Além disso o faturamento cresceu em 49% atingindo a meta do mês e o resultado líquido do exercício cresceu 100% em relação ao mês anterior. Todos esses resultados foram cruciais para a geração de caixa recorde de R\$500 mil viabilizando a compra da Unidade Fabril do mês seguinte.

Imagem 14 – Resultados Obtidos – Mês 3 Março

FLUXO DE CAIXA		Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
SALDO INICIAL	690.156,82	Shampoo 515	1.600	2.115	16	0
(+) Devolução de Aplicação:	200.000,00	Repelente 126	650	776	93	0
(-) Pagamento de Empréstimos:	0,00	Selante 150	200	329	0	21
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0,00	Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
NOVO SALDO	890.156,82	Valor da Ação no Mercado (\$):	28,13	2	1,13	2,27
TOTAL DE ENTRADAS	2.580.461,19	Capital Circulante Líquido:	1.427.073,77	3	4,66	13,99
TOTAL DE SAÍDAS	2.064.970,10	Receita de Vendas:	2.580.461,19	3	2,71	8,12
SALDO FINAL	1.405.647,91	Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	610.071,27	2	1,00	2,00
					Total de Pontos	26,37
					Colocação no Período	6°

Fonte: Simulationportal.com.br

4.4 MÊS 4 – DECISÕES – ABRIL

O mês 4 foi o ponto de virada para a empresa Emp3.Curitiba. Com a possibilidade de compra de uma planta e assim aumentar a capacidade produtiva da empresa, cálculos foram realizados para determinar o valor de mercado dessa fábrica e o valor encontrado foi de R\$800 mil. Determinados em adquirir a fábrica no leilão, os diretores decidiram que seria viável à longo prazo dado que a empresa poderia alavancar as vendas, pagar R\$1.000.000,00 pela fábrica. Para a compra da fábrica, foi realizado ainda, um empréstimo de R\$300.000,00 com juros de 3,45% a ser pago no próximo mês.

Além disso, com a informação de greve, foi decidido aumentar os salários dos trabalhadores em 8% para R\$950,00 e pagar 5% em participação nos lucros.

O comercial acabou errando na previsão de vendas para esse mês e a empresa acabou perdendo vendas pela falta de capacidade de produção no mês atual e por não ter planejado o estoque em meses anteriores. Houve também nesse mês, um reajuste de preço no Repelente de 4%.

Imagem 15 – Decisões de Preço e Produção – Mês 4 Abril

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	437,00	110.000,00	0,00	2.035
Repelente	1.350,00	104.000,00	30.000,00	746
Selante	1.999,99	79.000,00	20.000,00	270

Decisões Globais da Empresa

Núm. de Trabalhadores 330	Salário Médio Mensal 950,00	Participação dos Trabalhadores nos Lucros 5,00	Capacidade Fabril 950
Empréstimo 300.000,00	Aplicação 0,00	Dividendos 0,00	Gastos em SMS 50.000,00
Remediar Terreno Não	Comprar Tecnologia Sim		

Leilão

Lance da empresa
1.000.000,00

Fonte: Simulationportal.com.br

No final dessa rodada a Emp.3 Curitiba foi a empresa que deu o maior lance, comprando assim a pequena fábrica e aumentando sua capacidade de produção de 950 unidade fabris para 1.130. Com o erro na previsão de vendas, a empresa perdeu R\$423.305,00 em receita de vendas.

Imagem 16 – Resultados Obtidos – Mês 4 Abril



Fonte: Simulationportal.com.br

4.5 MÊS 5 – DECISÕES – MAIO

O mês 5 a empresa teve a oportunidade de redesenhar seu papel no mercado e ajustar seu objetivo estratégico para os próximos 4 meses. E depois de uma reunião, a direção decidiu colocar peso 5 em receita de vendas, visto que tinha a maior capacidade produtiva do mercado agora. Logo no primeiro mês da nova estratégia, a empresa ainda optou por reajustar os preços dos produtos em 5% e aumentar o percentual de investimento em promoção e propaganda para 12% do faturamento previsto. Com isso a Emp.3 Curitiba esperava ter o maior faturamento do mercado alinhado ao seu objetivo estratégico.

Imagem 17 – Objetivo Estratégicos – 2º Quadrimestre

Objetivos Estratégicos

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

Fonte: Simulationportal.com.br

A estratégia deu muito certo para a empresa, o faturamento aumentou em 11% e o lucro do exercício em 100% em relação ao período anterior. A previsão de venda foi crucial na mensuração da demanda e a empresa obteve recorde em faturamento, sendo a maior empresa do mercado em receita de vendas com R\$ 2,62 milhões em faturamento. Com os novos pesos de objetivos estratégicos alinhados, a empresa saltou de último lugar no mercado, para o segundo lugar, confirmando o sucesso da nova estratégia.

Imagem 18 – Resultados Obtidos – Mês 5 Maio



Fonte: Simulationportal.com.br

4.6 MÊS 6 – DECISÕES – JUNHO

Para o mês 6 era previsto um período de quedas nas vendas. Porém, visto que o mês 7 a previsão era de alto volume de vendas, a diretoria de produção decidiu por produzir o estoque máximo para gerar estoque para o mês seguinte. O planejamento de produção foi realizado com objetivo de atender a demanda do mês vigente e ter estoque suficiente para o mês seguinte. A diretoria optou por realizar, no mês 6, uma aplicação financeira com as sobras de caixa de R\$500 mil.

Imagem 19 – Decisões de Preço e Produção – Mês 6 Junho

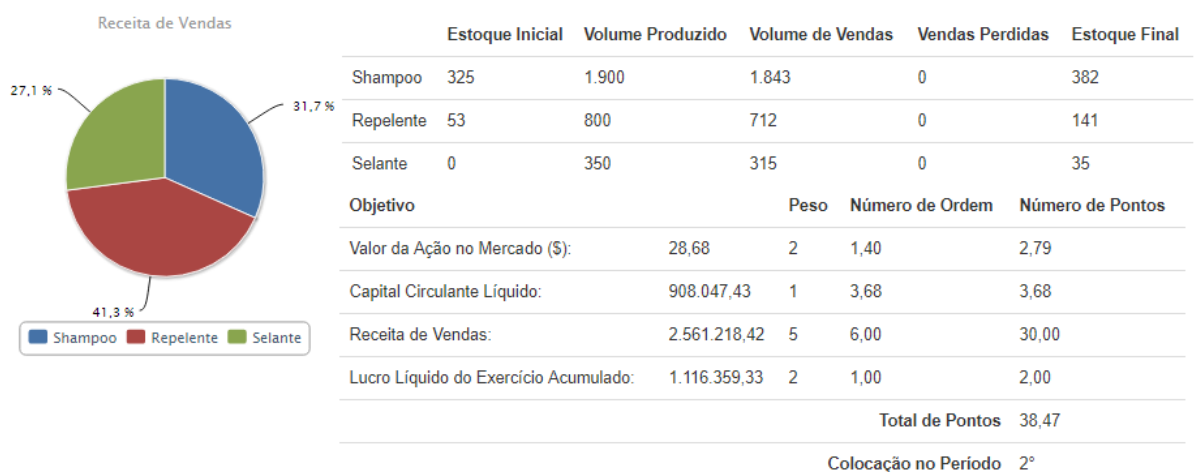
Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	439,99	114.000,00	1.500,00	1.900
Repelente	1.485,00	143.000,00	50.000,00	800
Selante	2.199,99	122.000,00	40.000,00	350

Fonte: Simulationportal.com.br

Na Imagem 20 pode se verificar que os objetivos para o mês 6 se concretizaram de acordo com o esperado. As receitas com vendas caíram em 2%, o que já era previsto para esse mês. Além disso, a empresa conseguiu gerar estoque de produtos acabados para o mês seguinte, o qual é esperado uma venda muito maior. Ainda assim, com a queda em faturamento, a empresa conseguiu manter o segundo lugar geral no mercado.

Imagem 20 – Resultados Obtidos – Mês 6 Junho



Fonte: Simulationportal.com.br

4.7 MÊS 7 – DECISÕES – JULHO

O mês 7 veio com a expectativa de vendas recordes, o que fez com a empresa produzisse em sua capacidade máxima gerando até custos com horas extras. A expectativa era crescer 20% na demanda dos produtos alavancando a receita em R\$500 mil a mais do que o período anterior. Além disso, os diretores decidiram aumentar os investimentos em inovação e tecnologia do Repelente para

R\$ 70 mil, afim de adquirir o selo verde para esse produto, um certificado ambiental para o produto. Ainda no mês 7, a empresa realizou um reajuste de preço em alguns produtos de 7%, visto que no mês anterior houve um reajuste nos custos nos insumos de 5%.

Imagem 14 – Decisões de Preço e Produção – Mês 7 Julho

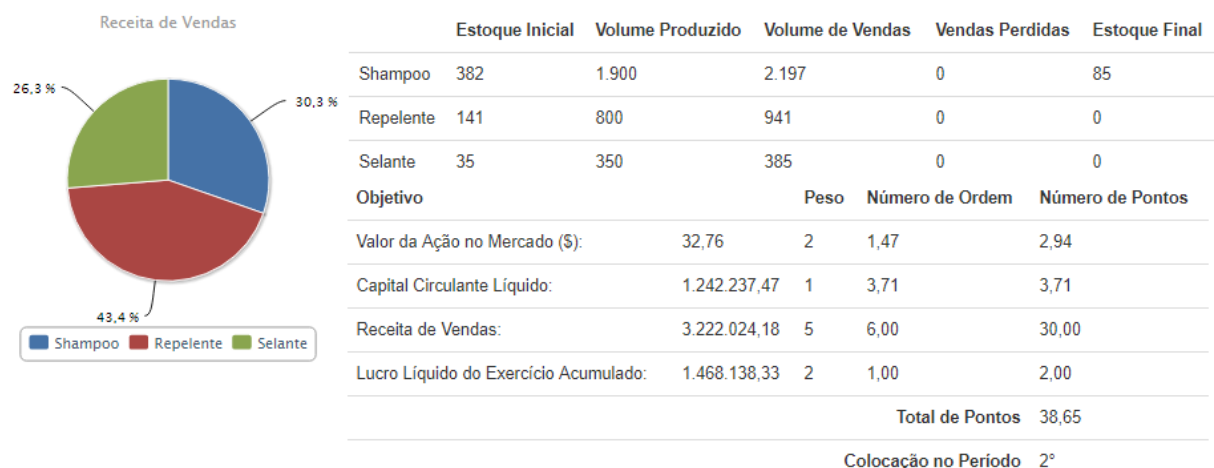
Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	444,99	136.000,00	0,00	1.900
Repelente	1.485,00	190.000,00	70.000,00	800
Selante	2.199,99	126.000,00	0,00	350

Fonte: Simulationportal.com.br

Os resultados obtidos foram espetaculares para esse mês. As vendas superaram o esperado e a receita de vendas cresceu 25% versus o período anterior com um faturamento recorde de R\$3,22 milhões e o lucro líquido do exercício cresceu em 161%. A previsão da demanda conseguiu prever exatamente as vendas do mês não gerando estoque final e muito menos perdendo vendas, como pode ser observado na imagem 15. Com esse resultado, a empresa manteve o segundo lugar no ranking geral do mercado.

Imagem 21 – Resultados Obtidos – Mês 7 Julho



Fonte: Simulationportal.com.br

4.8 MÊS 8 – DECISÕES – AGOSTO

Para o mês 8 todas as empresas do mercado sofreram com um racionamento de energia de 20%, afetando toda produção do mês. Como a empresa vinha com a política de estoque zero, não tinha como produzir o necessário para atender a demanda do mês vigente. A decisão foi produzir o máximo que puder alugando maquinário e reajustar o preço. Com o reajuste de 6% no preço dos produtos, o objetivo era que a receita não caísse tanto em detrimento do volume. Essa foi a melhor estratégia encontrada pelos diretores, dado que não haveria como prever o racionamento de energia. Além disso, a empresa optou por diminuir o percentual de investimento em promoção e propaganda de 12% para 10% do faturamento previsto, visto que não teria volume suficiente para atender toda a demanda.

Imagem 22 – Decisões de Produção e Preço – Mês 8 Agosto

Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	454,99	85.000,00	0,00	2.500
Repelente	1.499,99	200.000,00	100.000,00	1.129
Selante	2.249,99	147.000,00	0,00	477

Fonte: Simulationportal.com.br

O resultado foi realmente desastroso para o mercado como um todo. A empresa perdeu R\$1,11 milhões em vendas não realizadas com uma queda de 14% no faturamento, e isso refletiu no ranking geral do mercado. A Emp.3 Curitiba perdeu sua colocação de segundo lugar, indo para o terceiro, já que o maior peso de seu objetivo estratégico era em receita de vendas.

Imagem 23 – Resultados Obtidos – Mês 8 Agosto

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	34,02	2	1,55	3,11
Capital Circulante Líquido:	1.462.734,65	1	3,44	3,44
Receita de Vendas:	2.775.760,36	5	3,32	16,58
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.700.240,62	2	1,00	2,00
Total de Pontos				25,13
Colocação no Período				3°

Fonte: Simulationportal.com.br

4.9 MÊS 9 – DECISÕES – SETEMBRO

O mês 9 as empresas puderam revisar e alterar os objetivos estratégicos para os próximos meses. A diretoria da Emp.3Curitiba optou por manter o maior peso em receita de vendas e alterando para 3 o peso de Capital Circulante Líquido, visto que ela tinha no mercado o maior potencial de geração de caixa. Outra decisão que os diretores tiveram, foi de investir R\$200 mil na tecnologia do selo verde para o Repelente, já que mesmo mantendo um investimento constante na tecnologia, ainda não tinham conseguido adquirir ela. O percentual de investimento em promoção e propaganda foi retornado para 12% novamente, com o objetivo de alavancar as vendas.

Imagem 24 – Decisões de Produção, Preço e Objetivos – Mês 8 Agosto

Objetivos Estratégicos

Objetivo	Peso
Valor da Ação no Mercado (\$)	1
Capital Circulante Líquido	3
Receita de Vendas	5
Lucro Líquido do Exercício Acumulado	1

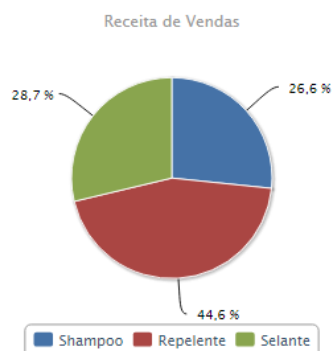
Decisões por Produtos

	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	454,99	83.000,00	0,00	1.850
Repelente	1.499,99	160.000,00	200.000,00	898
Selante	2.249,99	134.000,00	0,00	380

Fonte: Simulationportal.com.br

Na imagem 25 pode-se observar que novamente a estratégia de receita de vendas e alto investimento em promoção e propaganda tiveram êxito, com a empresa retornando para o segundo lugar geral no ranking do mercado. A receita de vendas cresceu em 8% com o lucro líquido do exercício crescendo 13%.

Imagem 25 – Resultados Obtidos – Mês 9 Setembro



	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	0	1.850	1.742	0	108
Repelente	0	898	885	0	13
Selante	0	380	380	0	0

Objetivo	Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	36,62	1	1,73
Capital Circulante Líquido:	1.518.982,63	3	2,84
Receita de Vendas:	2.975.079,93	5	6,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	1.969.975,33	1	1,07
Total de Pontos			41,32
Colocação no Período			2º

Fonte: Simulationportal.com.br

4.10 MÊS 10 – DECISÕES – OUTUBRO

No último mês do jogo simulado de negócios, o objetivo foi conseguir o maior número de vendas dos produtos e ainda sim gerar estoque, pois além do objetivo de faturamento, os diretores haviam colocado peso 3 para o Capital Circulante Líquido. Uma das decisões foi produzir a capacidade máxima da fábrica e ainda alugar maquinário para conseguir o estoque alto no final. Além disso foi aplicado R\$700 mil para geração de receita financeira e assim contribuir ao capital circulante.

Imagem 26 – Decisões de Produção e Preço – Mês 10 Outubro

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	108	1.892	1.583	0	417
Repelente	13	1.004	798	0	219
Selante	0	437	345	0	92

Fonte: Simulationportal.com.br

Os resultados obtidos foram como o esperado, a empresa teve o maior faturamento do mercado e conseguiu ainda ganhar 10 pontos com o capital circulante líquido, conforme demonstra a imagem 27.

Imagem 27 – Resultados Obtidos – Mês 10 Outubro

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	38,62	1	1,58	1,58
Capital Circulante Líquido:	1.787.359,46	3	3,35	10,06
Receita de Vendas:	2.693.487,74	5	6,00	30,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	2.252.477,26	1	1,00	1,00
Total de Pontos				42,64
Colocação no Período				2°

Fonte: Simulationportal.com.br

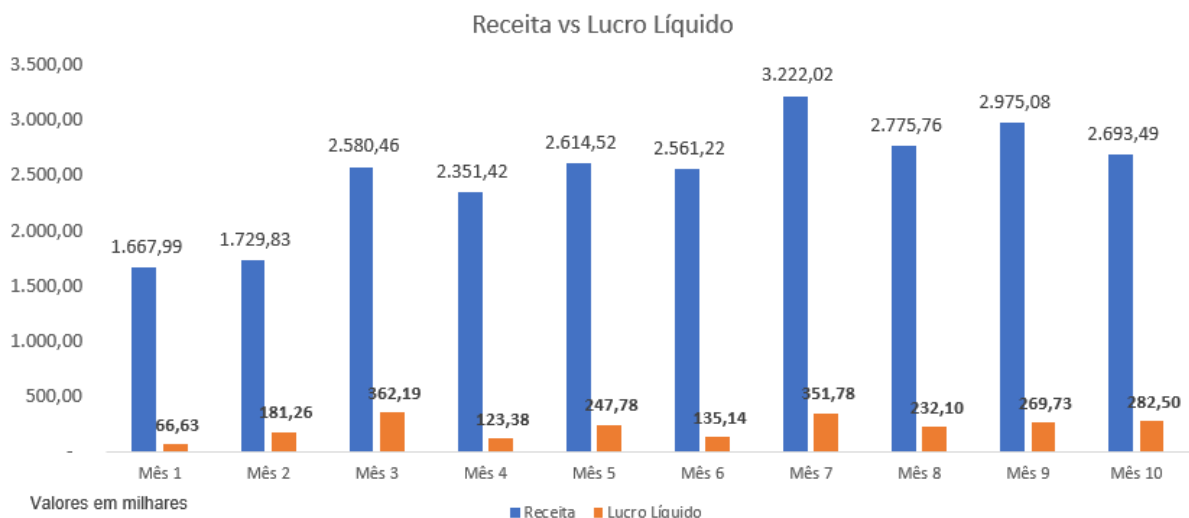
5. ANÁLISE DOS RESULTADOS

5.1 RECEITA DE VENDAS

Conforme visto nos resultados, a empresa Emp. 3 Curitiba não teve um planejamento estratégico traçado para os primeiros 4 meses o que fez com que ela ficasse em último lugar durante esse período. No gráfico 1 pode-se constatar que os dois primeiros meses foram os piores para a empresa, tendo o menor faturamento e resultado de lucro líquido, resultado da falta de direcionamento claro dos objetivos a serem alcançados.

A partir do terceiro mês, os diretores traçaram a estratégia de alcançar o maior faturamento possível e conseqüentemente aumentar o lucro líquido e o resultado alcançado foi surpreendente. Após o 4º mês a empresa conseguiu alcançar o 2º do qual não saiu até o último mês, finalizando o jogo em 2º lugar geral.

Gráfico 1 – Receita vs Lucro Líquido – Mês 1 a 10

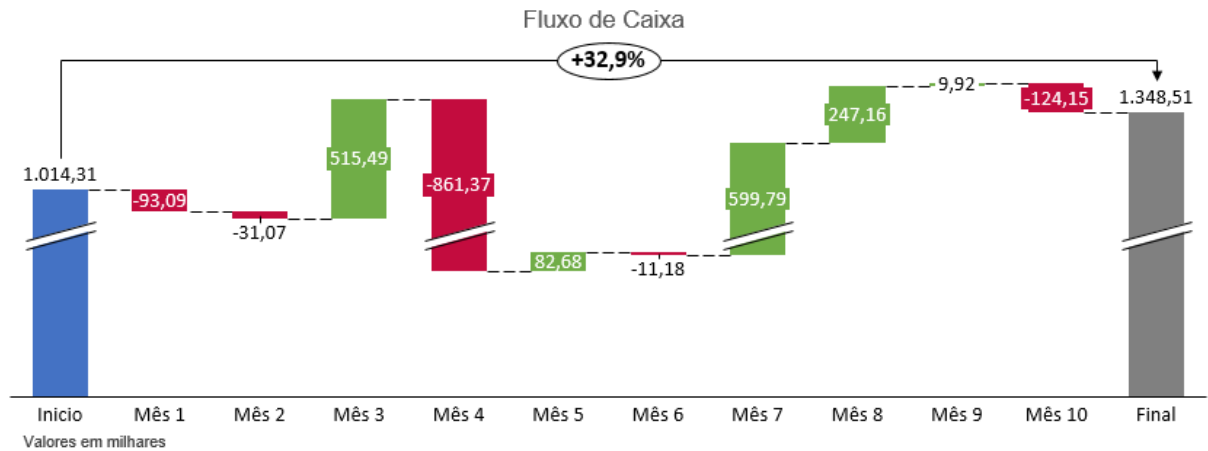


Fonte: Simulationportal.com.br – Elaborado pelo autor

5.2 FLUXO DE CAIXA

A empresa gerou durante o período de 10 meses o total de R\$334.193,57 em caixa com suas transações e com uma média de rentabilidade sobre os Ativos de 3,16%.

Gráfico 2 – Fluxo de Caixa – Mês 1 a 10



Fonte: Simulationportal.com.br – Elaborado pelo autor

5.3 BALANÇO PATRIMONIAL

Durante os 10 meses de atuação, os diretores cresceram o patrimônio da empresa em 34%.

Imagem 28 – Balanço Patrimonial – Mês 0

Ativo		Passivo	
Caixa:	214.312,50	Empréstimos:	0,00
Aplicações Financeiras:	800.000,00	Crédito Rotativo:	0,00
Estoques:		Patrimônio Líquido	
Shampoo:	112.690,00	Capital Social:	5.000.000,00
Repelente:	0,00	Lucro / Prejuízo Acumulado:	627.002,50
Selante:	0,00	Total	5.627.002,50
Imobilizado:	4.500.000,00		
Total	5.627.002,50		

Fonte: Simulationportal.com.br

Imagem 29 – Balanço Patrimonial – Mês 10

Ativo		Passivo	
Caixa:	648.506,07	Empréstimos:	0,00
Aplicações Financeiras:	700.000,00	Crédito Rotativo:	0,00
Estoques:		Patrimônio Líquido	
Shampoo:	130.812,90	Capital Social:	5.627.002,50
Repelente:	209.738,49	Lucro / Prejuízo Acumulado:	1.910.356,96
Selante:	98.302,00	Total	7.537.359,46
Imobilizado:	5.750.000,00		
Total	7.537.359,46		

Fonte: Simulationportal.com.br

5.4 ANÁLISE DOS PRODUTOS

5.4.1 SHAMPOO

O Shampoo é o produto e menor valor agregado da empresa, no mercado atua como *commodity*. Nenhuma empresa tem o Shampoo com nenhum diferencial e todas disputaram por sua parcela de mercado. A empresa Emp.3 Curitiba apostou nos primeiros meses em preço baixo para esse produto, porém sem êxito em adquirir a maior parcela de mercado. Tendo em vista que o preço não era o fator preponderante para maior venda do produto, os diretores passaram a investir mais em Promoção e propaganda para conseguir ganhar *Market Share* para esse produto. No gráfico 3 pode se analisar a correlação entre preço e receita, juntamente com o investimento em propaganda. Logo no mês 1 pode-se observar que a redução de preço não trouxe o aumento na receita, ou seja, o crescimento em volume não compensou a redução de preço.

Gráfico 3 – Análise de Produtos – Shampoo

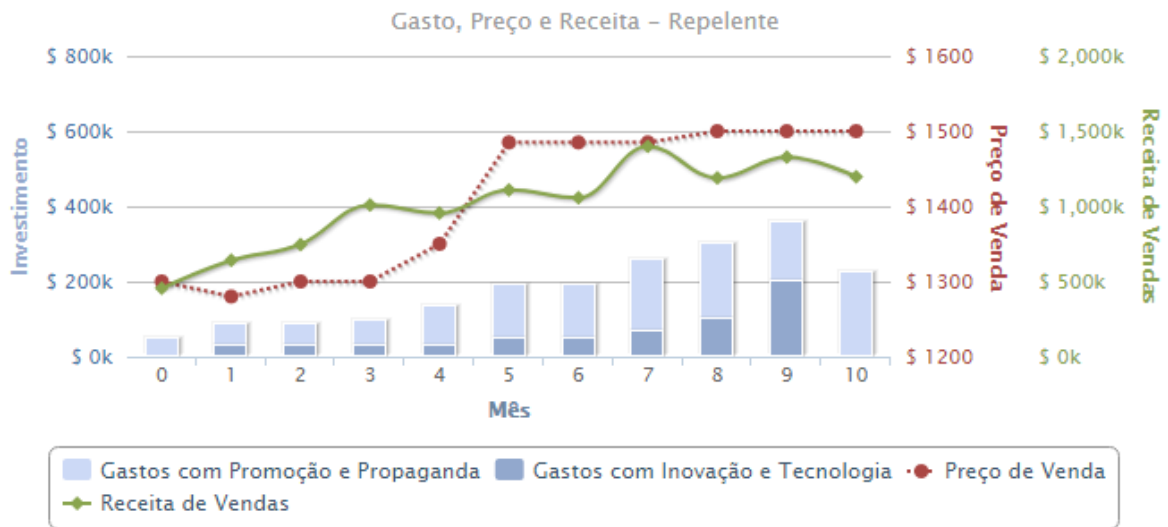


Fonte: Simulationportal.com.br

5.4.2 REPELENTE

Já para o Repelente, ele se tornou o carro chefe da empresa. Com seu alto valor agregado, em média representou 40% das vendas totais nos 10 períodos. Mesmo não conseguido obter o selo verde para esse produto, a Emp.3 Curitiba manteve sua participação no mercado, com a estratégia de crescimento contínuo em investimento de propaganda e tecnologia e aumento de preço do produto gradativamente alavancando a receita de vendas, como pode ser observado no gráfico 4.

Gráfico 4 – Análise de Produtos – Repelente



Fonte: Simulationportal.com.br

5.4.3 SELANTE

Para o Selante, foi utilizado a mesma estratégia que o Repelente, manteve-se um crescimento gradativo de investimento em propaganda e tecnologia, juntamente com o preço de venda. Mesmo sendo o produto com menor participação na empresa em termos de volume, seu alto valor agregado de em média R\$2.000,00, contribuiu com 25% da receita total. A compra da tecnologia já nos primeiros meses foi crucial para o sucesso nas vendas desse produto.

Gráfico 5 – Análise de Produtos – Repelente

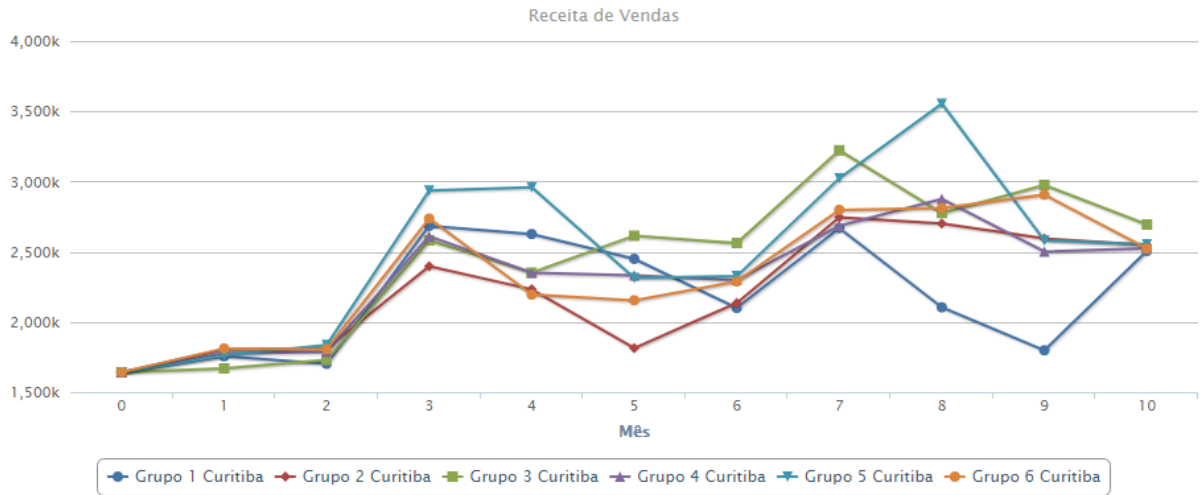


Fonte: Simulationportal.com.br

5.5 ESTRATÉGIA

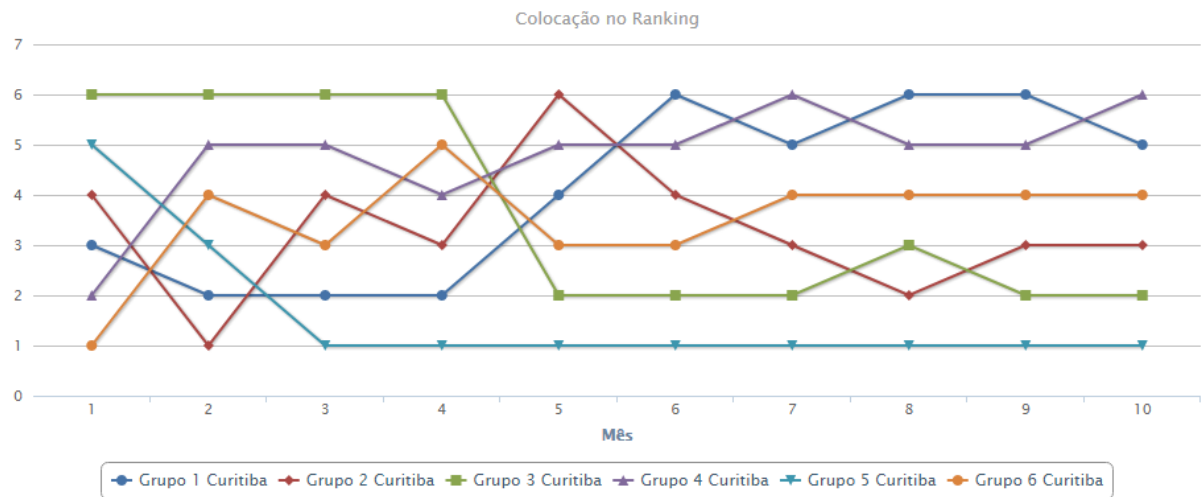
A Emp.3 Curitiba começou o jogo sem ter seu plano traçado, e isso impactou muito nos resultados obtidos nos primeiros meses. Sem um foco de atuação, a empresa ficou a deriva no mercado sem um objetivo a ser conquistado. Já a partir do terceiro mês com a notícia de possibilidade de compra de uma nova fábrica ampliando sua capacidade produtiva, a diretoria determinou como objetivo ser a empresa que mais venderia no mercado, alcançando o maior faturamento. A diretoria conseguiu comprar a fábrica no leilão com o maior lance, e redistribuiu os pesos e objetivos colocando em primeiro lugar Receita de Vendas. Nos gráficos 6 e 7 que depois que a empresa definiu sua estratégia e como conseguiria alcançar seus objetivos, a empresa saiu do último lugar indo para o segundo, demonstrando o quanto é importante a estratégia e objetivos a serem alcançados para uma organização.

Gráfico 6 – Receita de Vendas – Mercado



Fonte: Simulationportal.com.br

Gráfico 7 – Ranking – Mercado



Fonte: Simulationportal.com.br

6. CONCLUSÃO

A principal conclusão que pode ser retirada dessa experiência é que ter um objetivo definido e uma estratégia de como alcançar esse objetivo é primordial para o sucesso de uma organização. Quando uma empresa não tem seus objetivos traçados, qualquer caminho ou decisão pode ser tomada, levando a empresa a ter resultados medíocres ou até mesmo a falência. Como observado por Drucker, que uma empresa com objetivos e estratégias bem definidos, ela tem claramente o motivo de sua existência. Foi o que aconteceu com a Emp.3 Curitiba, enquanto ela não tinha seus objetivos traçados, ela obteve resultados medíocres e se mantivesse isso até o final, com certeza não teria finalizado o jogo em segundo lugar.

Nos dias de hoje nas empresas vemos que o planejamento não é uma atividade comum nas equipes, departamentos e organizações como um todo. As ações e decisões são tomadas e realizadas de maneira aleatória, com até mesmo as vezes um objetivo traçado, porém sem a mínima ideia de como fazer. O que torna o retrabalho e o desgaste de recursos físicos e humano muito alto. Com essa experiência de Jogos de Negócios, tivemos a oportunidade de vivenciar o quanto esse planejamento e definição de estratégia são cruciais para o sucesso de um negócio.

Tivemos a oportunidade de colocar em prática quase todas as matérias e conteúdos aprendidos ao longo do curso de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, desde a decisão de quanto produzir de produtos até qual seria o objetivo a ser alcançado, além das várias discussões e argumentos utilizados dos integrantes do grupo nas tomadas de decisões. Acredito que com essa experiência de colocar todo o aprendizado em prática, saímos do curso um pouco mais preparados para a realidade das empresas no mercado e ser o diferencial com todo o aprendizado adquirido.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CHIAVENATO, Idalberto; **Teoria Geral da Administração**. 3ª ed, São Paulo: McGraw-Hill, Ltda, 1987.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à Teoria Geral da Administração**: na administração das organizações. Edição Compacta. 3º Ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

DRUKER, Peter Ferdinand. **Inovação e espírito empreendedor**. Editora Pioneira, 1987.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. Trad. Bazán **Tecnologia** e Lingüística. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. **Princípios de Marketing**. São Paulo, Prentice Hall, 2003.

MENEZES, JOSÉ DARIO da CONCEIÇÃO. **Apostila da Disciplina de Jogos de Negócios**. ISAE – FGV, 2018.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças; **Planejamento Estratégico**. 26ª ed, São Paulo: Atlas, 2009.