

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

MBA em Gestão Estratégica de Empresas

LEANDRO QUINTEIRO

RELATO DE EXPERIÊNCIA REFERENTE AO PAPEL DE DIRETOR DE
PRODUÇÃO E OPERAÇÕES BASEADO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE
NEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

CURITIBA

2016

RELATO DE EXPERIÊNCIA REFERENTE AO PAPEL DE DIRETOR DE
PRODUÇÃO E OPERAÇÕES BASEADO NA DISCIPLINA DE JOGOS DE
NEGÓCIOS DA FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

LEANDRO QUINTEIRO

Trabalho de Conclusão de Curso do MBA
de Gestão Estratégica de Empresas da
ISAE/FGV

Orientador: Prof. Augusto C. Dalla Vecchia

CURITIBA

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS

PROGRAMA FGV MANAGEMENT

MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, **Título do TCC**, elaborado por Leandro Quinteiro e aprovado pela Coordenação Acadêmica, foi aceito como pré-requisito para a obtenção do certificado do Curso de Pós-Graduação *lato sensu* MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Nível de Especialização, do Programa FGV Management.

Data da Aprovação: Curitiba, 30/06/2016

Jose Carlos Franco de Abreu Filho

Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto Dalla Vecchia

Orientador

RESUMO

Trata-se de trabalho de conclusão do curso de Master Business Administration em Gestão Estratégica de Empresas, com o escopo de analisar estrategicamente os resultados obtidos com as decisões tomadas na simulação de um ambiente de negócios controlado, enquanto acadêmico da disciplina de Jogos de Negócios, adotando a postura de Diretor de produção e operações da empresa de tecnologia Latitude, produtora e comercializadora de computadores, notebooks e servidores, utilizando-se da plataforma *Jogo Simulation* que permite, além da verificação das consequências das decisões tomadas coletivamente com as demais áreas de negócios, contornar obstáculos externos ao negócio em si como, por exemplo, dissídios de categoria, racionamento de energia e desvalorização da moeda.

PALAVRAS-CHAVE: Jogos de Negócios. Planejamento Estratégico. SWOT. Simulação. Empreendedor. Decisão.

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	8
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	9
2.1	Business Game.....	9
2.2	Planejamento Estratégico.....	9
2.3	A Empresa.....	10
2.4	Áreas da Empresa.....	11
2.4.1	<i>Gestão de Recursos Humanos.....</i>	11
2.4.2	<i>Gestão da Produção.....</i>	12
2.4.2.1	Diretor de Produção e Operações.....	12
2.4.2.2	Capacidade Inicial.....	15
2.4.2.3	Insumos, Materia Prima e Fornecedores.....	16
2.4.3	<i>Gestão de Marketing e Comercialização.....</i>	16
2.4.3.1	Análise de Mercado.....	16
2.4.3.2	Custos da Produção.....	16
2.4.3.3	Propaganda e Comercialização.....	17
2.4.3.4	Gastos com Inovação Tecnológica.....	17
2.4.4	<i>Gestão Financeira.....</i>	18
2.4.4.1	Empréstimos e Aplicações.....	18
2.4.4.2	Distribuição de Dividendos.....	18
2.4.4.3	Valor da Ação.....	19
2.4.4.4	Receita de Vendas.....	19
2.4.4.5	Capital Circulante Líquido.....	19
2.4.4.6	Lucro Total.....	20
2.5	Compra de Informações.....	20
2.6	Folha de Decisões.....	20

3	METODOLOGIA.....	21
3.1	Matriz SWOT.....	21
3.2	Cinco Forças de Porter.....	22
3.3 A	Empresa.....	23
3.3.1	Missão.....	23
3.3.2	Visão.....	23
3.3.3	Valores.....	23
3.3.4	Modelo de Negócios.....	24
3.4	Definição de Pesos e Objetivos.....	24
3.5	Estratégia Adotada.....	25
3.5.1	Produto.....	25
3.5.1.1	Estratégia utilizada para Computador.....	25
3.5.1.2	Estratégia utilizada para Notebook.....	26
3.5.1.3	Estratégia utilizada para Servidor.....	26
3.5.2	Preços.....	27
3.5.3	Estoques.....	27
3.5.4	Remuneração.....	29
3.5.4.1	Número de trabalhadores.....	29
3.5.4.2	Sálario Médio Mensal.....	29
3.5.4.3	Benefício aos Trabalhadores.....	29
3.5.5	Capacidade Instalada.....	30
3.5.6	Distribuição de Dividendos.....	30
3.6	Organograma.....	30
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	31
4.1	Gestão da Produção e Recursos Humanos.....	31
4.1.1	Capacidade da empresa.....	31
4.1.1.1	Análise Demanda x Estoque.....	31

4.1.1.2	Estoque x Produtos Vendidos.....	33
4.1.2	Recursos Humanos.....	34
4.1.2.1	Salários, Benefícios e Participação nos Lucros.....	34
4.2	Gestão de Marketing.....	35
4.2.1	Produtos.....	35
4.2.2	Preços.....	36
4.2.2.1	Computador.....	36
4.2.2.2	Notebook.....	36
4.2.2.3	Servidor.....	37
4.2.3	Propaganda e Comercialização.....	38
4.2.3.1	Computador.....	38
4.2.3.2	Notebook.....	38
4.2.3.3	Servidor.....	39
4.2.4	Inovação Tecnológica.....	39
4.2.4.1	Computador.....	40
4.2.4.2	Notebook.....	40
4.2.4.3	Servidor.....	41
4.3	Gestão Financeira.....	41
4.3.1	Resultados Financeiros.....	41
4.3.1.1	DRE.....	41
4.3.1.2	Fluxo de Caixa.....	42
4.3.1.3	Balanço da Empresa.....	43
4.3.1.4	Distribuição de Dividendos.....	44
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS MÊS A MÊS.....	45
5.1	Mês Zero - Dados Iniciais.....	45
5.2	Mês Janeiro.....	46
5.3	Mês Fevereiro.....	48

5.4	Mês Março.....	51
5.5	Mês Abril.....	54
5.5	Mês Maio.....	57
5.6	Mês Junho.....	61
5.7	Mês Julho.....	62
5.8	Mês Agosto.....	64
6	RECOMENDAÇÃO E CONCLUSÃO.....	69
	REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA.....	70

1 INTRODUÇÃO

Durante a disciplina de jogos de negócios, fornecido pela ISAE FGV Curitiba, no curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, foi proposto um trabalho onde os alunos tiveram a oportunidade de simular a administração de uma empresa que fabricava e vendia computadores.

O presente trabalho irá fornecer uma visão geral do funcionamento do jogo, as regras, a estrutura da empresa e as diferentes áreas dentro da organização. Conforme Hampton (1992, p.7) “uma organização é uma combinação intencional de pessoas e de tecnologias para atingir um determinado objetivo”, sendo assim o trabalho discute o resultado da combinação destes fatores dentro da organização e apresenta a visão, missão, valores e estratégias adotadas durante a gestão.

De acordo com Kotler (2000) é necessário que o administrador desenvolva determinadas competências na gestão de uma empresa. Sendo elas; planejamento estratégico no nível tático e operacional, gestão de pessoas, geração e controle de indicadores, tomada de decisões, planilhas de controle, análise contábil e financeira das decisões e capacidade de liderança. Tais competências foram exercitadas durante a simulação do jogo de negócios e sua aplicação em cada fase é evidenciada no relato.

A empresa fictícia criada foi nomeada pelo grupo de Latitude, contudo o objetivo deste trabalho é apresentar o ponto de vista do Diretor de Produção e Operações, quais decisões foram tomadas por ele durante o jogo, os resultados dessas decisões, quais as lições aprendidas e recomendações para a continuidade da empresa.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Business Game

Jogo de Negócios (Business Game) é uma disciplina dentro do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas da Fundação Getúlio Vargas (FGV) que se utiliza de uma ferramenta eletrônica chamada “*Simulation*”, utilizada para treinamento na área de gestão, que tem a intenção de proporcionar uma experiência próxima a real, analisando as consequências das decisões gerenciais e administrativas em um ambiente mercadológico hipoteticamente criado.

A história desta ferramenta remete a década de 50, utilizada para realização de treinamentos de guerra pelos militares. Desde então, diversos pesquisadores acadêmicos vem se debruçando na busca de aprimorar a experiência do usuário, incrementando a plataforma para que as condicionantes do simulador se aproximem cada vez mais da realidade.

Metodologicamente, foi realizada a divisão dos acadêmicos em 8 equipes que, por sua vez representam 8 empresas, tendo a disposição os mesmos referenciais iniciais, tanto em *market share*, informações, produtos e valores.

2.2 Planejamento Estratégico

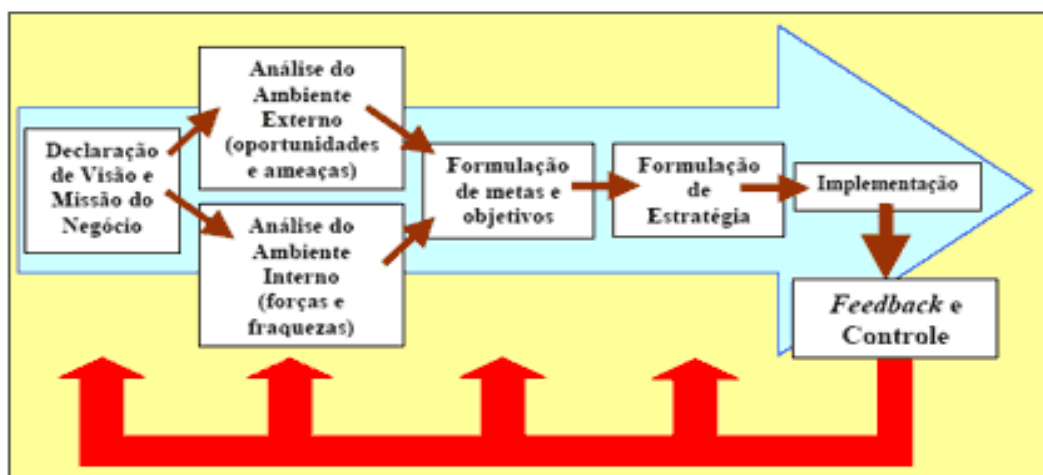


Figura 1 – O Processo de Planejamento Estratégico do Negócio (Kotler, 1999)

O planejamento estratégico, segundo Kotler (2000), “é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os

recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança.” Através do processo cíclico de operacionalização do planejamento estratégico, são realizados os ajustes necessários para garantir a competitividade da empresa no mercado, a contínua melhoria dos seus processos produtivos, bem como o follow up dos indicadores de desempenho do negócio.

2.3 A Empresa

Trata-se de atividade empresarial no seguimento de tecnologia cujo ramo de atuação abrange demandas do usuário comum e corporativo realizando a produção e venda de: a) computadores, já consolidado e de demanda estável, atendendo o usuário comum; b) notebook, cujo crescimento da demanda é ainda recente e muito atraente ao ambiente corporativo e; c) servidores, destacando-se por ser um produto bem aceito, com alta expectativa de crescimento da demanda no futuro e igualmente requerido pelo ambiente corporativo.

Neste seguimento, a possibilidade é mínima de novos entrantes buscarem formas de ingressar neste mercado. Todavia, trata-se de um nicho extremamente sensível às políticas de promoção e propaganda, inovações tecnológicas, bem como a adoção de produtos substitutos afetarem o mercado presente (a título de exemplo, cite-se o mercado de *tablets* que pode vir a afetar o mercado de notebooks)

Por isso, as práticas de marketing estiveram influenciadas tanto pela situação geral quanto pela sazonalidade pois o mercado é sensível aos preços praticados, volume e qualidade dos produtos oferecidos, bem como gastos com promoção e desenvolvimento do produto.

Com a abertura de um novo ano, espera-se maior competitividade entre as empresas do setor, de modo que haja o refinamento das operações e foco no atendimento da necessidade do cliente. Esse movimento gera aos acionistas a expectativa de aumento nos resultados financeiros por meio da busca por novos clientes.

2.4 Áreas da Empresa

2.4.1 Gestão de Recursos Humanos

O contingente humano na produção fabril atual é de 300 pessoas, cada um trabalhando 160 horas mensais. Portanto, o número de homens horas disponível para a produção é de 48.000 homens horas (isto é, 300×160).

O salário médio é de R\$ 800 mensais, sendo que o custo para a empresa é o dobro deste valor, devido aos encargos trabalhistas. Em termos práticos, o gasto médio por hora trabalhada é de R\$ 10 $[(800 \times 2)/160]$, inclusive se não tiverem o que produzir.

A política salarial determina que os salários poderão sofrer acréscimos livremente mas nunca poderão ser reduzidos. A única hipótese de não haver o pagamento de algum valor combinado com os trabalhadores diz respeito a participação nos lucros, apenas quando, no fechamento do período financeira, a empresa não atingí-lo.

A divisão da força de trabalho para produzir observa os seguintes requisitos, conforme cada tipo de produto: a) a produção de um computador exige 50 horas de trabalho produtivo; b) um notebook demanda 100 horas e, c) um servidor 200 horas.

Caso sejam necessárias mais horas que as disponíveis pela força de trabalho, estes trabalhadores farão horas extras ao custo adicional de R\$ 3 (já incluídos os encargos), não sendo possível exceder 32 horas/mês, ou seja, 20% do total mensal de um trabalhador.

Na tabela abaixo observa-se o comportamento adotado pela empresa em relação ao quadro de funcionários.

Tabela 1 – Variação da quantidade de funcionário durante os meses simulados.

Mês	Quadro de funcionários
Jan	290,00
Fev	319,00
Mar	315,00
Abr	315,00
Mai	346,00
Jun	380,00
Jul	342,00
Ago	376,00

Fonte: confecção própria.

2.4.2 Gestão da Produção

2.4.2.1 Diretor de Produção e Operações

Está sob as responsabilidades de um Diretor de Produção e Operações assegurar o cumprimento das metas de produção, dentro dos padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa, planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, dentro das especificações e padrões de qualidade estabelecidos, visando a assegurar o cumprimento dos objetivos da empresa na área comercial, supervisionar a elaboração do plano anual de metas de produção, visando à otimização dos recursos produtivos disponíveis, supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, visando a garantir a melhor alocação da mão-de-obra, equipamentos e materiais, supervisionar a elaboração do plano de expansão das instalações industriais, visando assegurar o atendimento das necessidades futuras da empresa em termos de capacidade de produção, participar de discussões relativas a desenvolvimento de novos produtos, por meio da interação com o departamento de desenvolvimento, controlar as despesas gerais do departamento de produção (energia elétrica, custos de manutenção, insumos etc.).

Para que o profissional tenha um bom desempenho como Diretor de Produção além da graduação é essencial que tenha forte conhecimento em gestão fabril e gerenciamento de índices de produtividade, preferencialmente oriundos de ambientes de linha de produção seriada, determinação, experiência em promover mudanças de cultura, arrojo, orientação para resultados, resiliência, e visão operacional.

De acordo com Mintzberg (1991), a visão do engenheiro francês Henri Fayol (1841-1925) e de seus seguidores sobre o trabalho dos administradores tornou-se, ao longo do tempo, a maneira preferida para se descrever a atividade dos gerentes. A teoria de Fayol foi desenvolvida com base em sua experiência profissional. Fayol (1989) propõe que a função administrativa de uma empresa abrange a elaboração do programa de ação dela, a constituição de seu corpo social, a coordenação dos esforços e a harmonização dos atos de trabalho.

Para Fayol (1989), “Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”. A concepção do autor é a de que: *previsão* engloba a investigação do futuro e o estabelecimento do programa de ação da empresa; *organização* proporciona elementos importantes para o funcionamento da empresa, tais como matérias-primas, utensílios, capitais e pessoal; *comando* objetiva colocar em funcionamento o corpo social da firma, as pessoas; *coordenação* estabelece harmonia entre todos os atos de uma firma, possibilitando que níveis elevados de desempenho sejam alcançados; *controle* consiste em se verificar se todas as operações de uma firma estão sendo *executadas* conforme o programa elaborado, as ordens *estabelecidas* e os princípios aceitos.

Seguidores de Fayol propõem que o trabalho dos administradores compreende as atividades de planning, organizing, staffing, directing, coordinating, reporting e budgeting. A proposta é conhecida por POSDCORB, termo formado pelas iniciais dos verbos que estão presentes na frase anterior. Em linhas gerais, a abordagem da POSDCORB toma como base os mesmos fundamentos que foram assumidos por Fayol. É digno de nota que a teoria proposta por Fayol perdeu seu vigor nas décadas de 30 e 40. “Este obscurecimento se deve às pesquisas realizadas por um grupo de professores de Harvard na Western Electric Company, no bairro de Hawthorne, em Chicago, de 1927 a 1932, onde foi lançado o pilar principal do movimento das Relações Humanas” (Escrivão, 1995, p. 4).

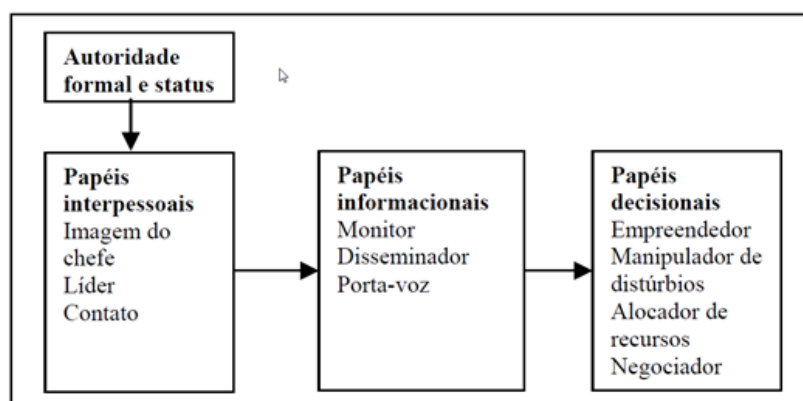
Segundo Edmundo Escrivão Filho, Mintzberg é o único autor a desafiar a hegemonia de Fayol sobre a “Natureza do Trabalho Administrativo”; teve o mérito de divulgar a crítica à Abordagem do Processo, chamando a atenção para seu formalismo e abstração. Em alternativa à contribuição de Fayol, propôs uma nova formulação através de descrição de papéis interpessoais, informacionais e decisoriais. Para Mintzberg o trabalho administrativo definido pelos clássicos são verdadeiros folclores, as quais não correspondem à realidade dos fatos: 1) o

executivo é um planejador reflexivo e sistemático; 2) o executivo eficaz não tem deveres regulares para executar; 3) o executivo necessita de informação agregada e a melhor ferramenta é um sistema formal de informação; 4) a administração é, ou pelo menos está rapidamente tornando-se, uma ciência e uma profissão;

Neste contexto, a imagem do executivo trancado por horas em sua sala na realização de um planejamento é pura ficção. Suas atividades são caracterizadas pela brevidade, variedade e fragmentação em consequência de ser um respondente, em tempo real, das pressões do cargo. O planejamento é implícito, uma reprogramação de seu dia de trabalho ocorre freqüentemente. A variedade de tarefas e a preferência pelo contato verbal intensificam as relações interpessoais.

Esses contatos são utilizados para a coleta e transmissão de informações. “Eles folheiam a maioria dos relatórios em segundos, quase ritualisticamente”. O autor pergunta: como aguardar um relatório diante de um importante fornecedor que rompeu contrato? Um encontro não programado de dois minutos de duração no cafezinho é melhor que centenas de páginas impressas no computador uma semana depois. A rede de contatos interpessoais forma uma organização informal de transmissão de informações que alimenta a decisão executiva.

Figura 1: Papéis do Executivo



Fonte: Mintzberg (1975)

Desta descrição, bastante diversa do enfoque clássico, o autor formula os papéis componentes do cargo administrativo 1) PAPÉIS INTERPESSOAIS: representativo; líder; contato; 2) PAPÉIS INFORMACIONAIS: monitor; disseminador; porta-voz; 3) PAPÉIS DECISIONAIS: empreendedor; solucionador de distúrbios; alocador de recursos; negociador.

Para o autor estes papéis em conjunto formam o cargo administrativo. No entanto, “dizer que os papéis formam um todo integrado não é dizer que todos os administradores dão igual atenção a cada papel”. Por exemplo: o gerente de vendas pode dar maior atenção aos papéis interpessoais, o gerente de pessoal aos papéis informacionais e o gerente de produção aos papéis decisoriais. Mas, nos três casos, os papéis interpessoais, informacionais e decisoriais permanecem inseparáveis e presentes em todo cargo administrativo.

De acordo com as competências elencadas pelos autores acima foi aplicado no jogo de negócios, onde foi possível concluir que os papéis decisoriais, interpessoais e informacionais são fundamentais para o correto desenvolvimento da atividade e como consequência o sucesso da organização.

2.4.2.2 Capacidade Inicial

A capacidade fabril inicial da empresa é de 900 unidades fabris/mês, com custo de implantação de R\$ 4,5 milhões. Este investimento sofre depreciação contábil à taxa de 0,8% ao mês (aproximadamente 10% ao ano). Para o montante investido (R\$ 4,5 milhões), este valor equivale a R\$ 36.000 contabilizados sob o título de Depreciação no Demonstrativo de Resultados.

Existe a depreciação contábil, que ocorre ao final de cada mês, bem como a depreciação física da fábrica, que afetam a capacidade fabril do próximo mês, a não ser que seja feito reinvestimento em máquinas. Nos meses que não são feitos tais reinvestimentos ocorre a redução da capacidade instalada da fábrica, implicando em 0,8% a menos ao mês, que corresponde a taxa de depreciação.

É possível ampliar a capacidade fabril, ao custo de R\$ 5.000 por unidade adicional de capacidade mensal. Não é possível a venda da capacidade fabril.

Se necessário, até 20% da capacidade fabril pode ser realizada através do aluguel de máquinas, de forma terceirizada, isto é, produção com pessoal próprio em instalações externas. Este aluguel tem um custo adicional de R\$ 500/UF (Unidade Fabril). Portanto, em caso de necessidade, para a capacidade atual de 900 unidades, até 180 unidades fabris poderão ser utilizadas em máquinas terceirizadas. O uso da capacidade fabril varia de acordo com o produto, discriminados na tabela abaixo:

Tabela 2 - Quantidade de Unidade Fabril para Produção de cada produto.

PRODUTO:	QUANTIDADE DE UNIDADE FABRIL PARA PRODUÇÃO
COMPUTADOR	1,0
LAPTOP	2,5
SERVIDOR	1,2

Fonte: confecção própria.

Na tabela abaixo observa-se o comportamento da demanda real e prevista em relação a capacidade fabril da empresa, bem como o aumento da mesma feita pela empresa. Planejamos um aumento da capacidade gradativa visando atender a variação da demanda conforme ano anterior, acreditando que o mercado se comportaria do mesmo jeito.

Tabela 3 – Análise da variação demanda prevista X real em função da capacidade mensal

Mês	Demanda Mensal Prevista	Demanda Mensal real	Capacidade	Capacidade ociosa real
Jan	848	745	900	155
Fev	865	725	1000	275
Mar	1053	1249	1000	-249
Abr	1217	1228	1000	-228
Mai	1137	690	1050	360
Jun	1040	926	1135	209
Jul	935	1222	1135	-87
Ago	1439	1191	1135	-56

Fonte: confecção própria.

2.4.2.3 Insumos, Materia Prima e Fornecedores

O custo de insumos por equipamento produzido é de R\$ 650 para computadores, R\$ 700 para notebooks e R\$ 1.100 para servidores. Não havendo qualquer dificuldade no fornecimento destes insumos até o presente momento pois o mercado oferece diversas opções entre fornecedores de médio e grande porte que garantem insumos de fácil acesso e especificação conhecida, de modo que não é esperado alteração de preço ou falta de insumos.

2.4.3 Gestão de Marketing e Comercialização

2.4.3.1 Análise de Mercado

O mercado em questão se mantém sem grandes distorções, de modo que no fechamento de dezembro todos os competidores mantinham seus preços idênticos e excessivamente altos, a saber:

Tabela 4 – Preços praticados por produto

Computadores	R\$1.500,00
Notebooks	R\$2.800,00
Servidores	R\$5.000,00

Fonte: confecção própria.

2.4.3.2 Custos da Produção

Ilustração 1 – Método de cálculo do custo unitário padrão por produto.

CUSTO UNITÁRIO PADRÃO

	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	500	1.000	2.000
Matéria-Prima:	650	700,	1.100
Custo Unitário Padrão:	<u>1.150</u>	<u>1.700</u>	<u>3.100</u>

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios.

Em caso de ociosidade na mão de obra ou custos com horas extras, tais fatores serão avaliados e seus custos equivalentes serão devidamente adicionados e levados

diretamente a Lucros e Perdas, no Demonstrativo de Resultados, na rubrica Mão de Obra Ociosa ou na rubrica Custo com Horas Extras, respectivamente.

2.4.3.3 Propaganda e Comercialização

O valor dispensado no início do jogo para propaganda e promoção foi de R\$ 100.000,00 para computadores, R\$ 50.000,00 e R\$ 20.000,00 para servidores, um valor considerável em busca de uma boa colocação no mercado, competitividade, bem como uma forma de alavancar as vendas desde o início do ano.

2.4.3.4 Gastos com Inovação Tecnológica

O valor investido em inovação tem sido nulo para o seguimento de computadores e notebooks e de R\$ 10.000,00 para servidores.

Todavia, é sabido que a demanda é fortemente influenciada pela capacidade tecnológica e aperfeiçoamento do produto, sobretudo em qualidade e aparência. Por isso, estes gastos tem um retorno maior que a promoção e a propaganda, tendo o efeito reverso em caso de desinvestimentos nesta área. Considerando a alta velocidade de mudança dentro do mercado de tecnologia e a forte concorrência, as vendas estão diretamente ligadas às inovações de seus produtos dentro desse mercado necessitando manter um constante gasto neste quesito para não perder para a concorrência, lembrando que é específico para cada produto comercializado.

2.4.4 Gestão Financeira

2.4.4.1 Empréstimos e Aplicações

Os empréstimos bancários serão fornecidos pelo prazo de um mês. Caso a empresa necessite ou deseje renová-los, deverá solicitar a cada novo período, observando a respectiva taxa de juros do mês corrente, que pode variar de 3,45% a 4,5%, a depender do endividamento do empresa em relação ao seu Patrimônio Líquido.

Ademais, estará disponível para empresa o crédito rotativo, cuja taxa é de 6% e cobrados no mês seguinte a solicitação.

O nível de endividamento da companhia é medido pela formula: empréstimos + crédito rotativo - caixa - aplicações financeiras. Caso o valor obtido seja nulo, a taxa será de 3,5%. Caso seja positivo a taxa variará até chegar a 4,5% quanto mais próximo for o grau de endividamento da companhia até chegar em 50%.

Em contrapartida, é permitida aplicação financeira, cujo valor deve ser registrado mensalmente na Folha de Decisões, cujo valor máximo é o patrimônio líquido do mês anterior.

A taxa de retorno destes investimentos variará de acordo com as conjunturas econômicas do ambiente de negócios, partindo neste momento de 3%.

No caso do registro de determinada aplicação financeira sem o respectivo caixa, o simulador realiza o empréstimo necessário para cobrir a ordem de investimento mas realiza a cobrança no mês seguinte, de modo que o retorno do capital ocorre a taxa de 3% mas, posteriormente ocorre o desconto de 6% no crédito rotativo.

Com base nestes dados, foi objetivo da empresa mirar no fluxo sustentável financeiramente do negócio, buscando antecipar eventuais investimentos na ampliação do parque fabril antes da efetiva necessidade de produção para que, quando demandado, não fossem encontradas surpresas com a gestão do caixa obrigando, por consequência, a adoção do crédito rotativo.

2.4.4.2 Distribuição de Dividendos

A distribuição de dividendos é livre, podendo ocorrer em qualquer mês desde que a empresa obtenha lucro acumulado suficiente para o volume a ser distribuído, sendo pagos no mês em que são declarados. A empresa Latitude tem como premissa distribuir dividendos a seus acionistas como forma de bonificação por seus investimentos dentro da empresa.

2.4.4.3 Valor da Ação

O preço de mercado das ações é o reflexo macro da visão do mesmo em relação ao futuro da empresa, quanto mais promissora no mercado for a empresa maior será sua valoração. O mercado tende a valorizar empresas com lucros e dividendos estáveis em detrimento as oscilantes e imprevisíveis, pois trazem maior confiabilidade. A empresa iniciou o jogo com 500.000 ações em poder público a um valor de R\$18,76 em dezembro do ano anterior.

A empresa Latitude atribuiu o maior peso a este quesito, pois entende que uma empresa com valor alto de ações e seus acionistas satisfeitos cresce exponencialmente só pelo valor que a mesma tem no mercado externo devido a confiabilidade dos clientes.

2.4.4.4 Receita de Vendas

A empresa Latitude adotou como estratégia manter uma forte receita de vendas e determinou um peso 3 para este quesito, para que isto ocorresse não

poderiam faltar produtos para atender a demanda e tivemos que estudar preços competitivos no mercado, pois a receita de vendas é o somatório de todas as receitas advindas de todos os produtos vendidos que são oferecidos pela fábrica independente de sua margem de lucro.

2.4.4.5 Capital Circulante Líquido

É a diferença entre os ativos e passivos circulantes da empresa, ou seja é o capital disponível e está diretamente ligada à liquidez da empresa e quanto maior for o capital circulante líquido da empresa, menor será seu risco de insolvência. O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro a ser investido no negócio é um dos maiores desafios do administrador financeiro, pois um elevado volume de capital de giro irá desviar recursos financeiros que poderiam ser aplicados nos ativos permanentes da empresa, porém um capital de giro muito reduzido restringirá a capacidade de operação e de vendas da empresa. A empresa Latitude focou pouco neste quesito, adotou outras estratégias como estratégias de planejamento, como acima citado, pois precisava adotar pesos diferentes ao seus objetivos.

2.4.4.6 Lucro Total

É o somatório de todo lucro obtido durante toda a simulação. A empresa Latitude adotou como estratégia focar na receita de vendas e valor da ação, portanto este quesito também ficou com um baixo peso dentro da estratégia, não tendo um forte impacto no ranking para a empresa.

2.5 Compra de Informações

Tornando a experiência ainda mais realista, a partir do terceiro mês de atividade, diversas informações que eram de livre apreciação das equipes passaram a ser escondidas de modo que, para ter acesso era necessário fazer um desembolso de caixa para cada informação comprada, observando valores que gravitavam entre R\$ 500,00 para as estatísticas do mês até R\$20.000,00 para verificar o seu próprio fluxo de caixa.

2.6 Folha de Decisões

Antes do início do período, toda empresa deve apresentar a Folha de Decisões, com os seguintes objetivos: Preço de Venda (por produto), Propaganda e Promoção (por produto), Pesquisa e Desenvolvimento (por produto), Unidade a Produzir (por produto), Número de Trabalhadores, Salário Médio Mensal, Benefício aos Trabalhadores, Participação (%) dos Trabalhadores nos Lucros, Capacidade de Máquina, Empréstimos, Aplicações e Dividendos.

3 METODOLOGIA

3.1 Matriz SWOT

A matriz SWOT é uma poderosa ferramenta de planejamento estratégico usada para analisar o ambiente em que seu futuro plano de ação estará inserido e deve ser realizada ao menos uma vez por ano, executando sempre os ajustes necessários para o bom desempenho do negócio.

Na figura abaixo mostramos o significado da sigla SWOT, mostrando que ao analisarmos Forças e Fraquezas estaremos nos referindo a variantes internas da empresa, enquanto que a análise das ameaças e oportunidades se referem as variantes externas.



Fonte: <http://5seleto.com.br/analise-swot-de-uma-instituicao-de-ensino-descubra-suas-fraquezas-e-oportunidades/>

Abaixo apresentamos a matriz SWOT elaborada inicialmente para a empresa Latitude:

Tabela 5 – Tabela SWOT da empresa Latitude

Forças	Fraquezas
Previsibilidade no atendimento da demanda	Situação mercadológica pouco conhecida.
Mercado em ascensão	Realocação de funcionários e insumos em função da sazonalidade.
Preços competitivos	Compra Esporádica, difícil de fidelizar o
Mão de obra barata e não especializada	

Rápido retorno do capital investido.	cliente. Baixa recorrência de aquisição pelo mesmo cliente. Necessidade constante de inovação
Oportunidade Não há novos entrantes Cadeia de Suprimentos Estável Capacidade do Mercado em Expandir Mercado e concorrentes conhecidos	Ameaças Concorrência pelo custo Produto substituto do notebook Quantidade de concorrentes Sazonalidade Volatilidade

Fonte: confecção própria.

3.2 Cinco Forças de Porter

Desenvolvido por Michael Porter em 1979, na Harvard Business Review, o modelo das Cinco Forças de Porter destina-se à análise da competição entre empresas. O modelo analisa cinco fatores para o desenvolvimento da estratégia empresarial eficiente, considerando tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo.

Abaixo a figura descreve os cinco fatores acima citados, que Porter utiliza:

Ilustração 3 – As 5 forças de Porter.



Fonte: <http://www.portal-administracao.com/2015/05/as-cinco-forcas-de-porter.html>

3.3 A Empresa

3.3.1 Missão

Ser reconhecida pelo seu mercado consumidor pela qualidade superior do produto que comercializa, aliando inovação e preços competitivos objetivando a sustentabilidade financeira do negócio e a geração de valor para o acionista.

3.3.2 Visão

Estabelecida a estratégia empresarial, esta restou por exteriorizada na Visão definida para a empresa, que foi assim estabelecida:

Ser reconhecida em seu segmento como a empresa de maior percepção de valor entregue aos seus acionistas avaliado pelo valor de sua ação, disponibilizando ao mercado soluções tecnológicas em computadores, notebooks e servidores de precificação abaixo da concorrência, potencializando sua capacidade de geração de receita em vendas.

3.3.3 Valores

Assertividade e planejamento

Ser assertivo na execução da estratégia com base nas análises históricas da demanda do nosso mercado

Entregar ao consumidor produtos com qualidade superior

Ser reconhecido pelo consumidor como uma empresa com produtos de alto valor agregado.

Valorização do trabalhador e de sua família

Garantir a força de trabalho da companhia boas condições para seu trabalho e manutenção dos seus lares.

Pautar-se por elevados parâmetros de responsabilidade social e ambiental

Enquanto agente formador de opinião, agir proativamente para um futuro sustentável.

Meritocracia

Garantir que os talentos possam crescer dentro da companhia com a velocidade compatível com sua ambição e competência.

Visão de longo prazo

A perenidade do negócio é norma fundamental na execução cotidiana.

3.3.4 Modelo de Negócios

Cumprido tal passo basilar para o desenvolvimento de longo longo prazo da companhia, o modelo de negócios adotado pela empresa tem por foco o controle rigoroso da produção e, por consequencia, de estoque, realizando um estudo minimalista do histórico de demanda dos mercados em que atua, posicionando-se previamente aos movimentos de mercado para ter a capacidade interna de produção necessária a venda correspondente do período.

Tal movimento tinha por objetivo a maximização do capital utilizado, diminuindo os custos necessários para implementação das modificações necessárias e aumentando com isso as margens de vendas dos produtos.

Ao longo do tempo, a empresa focará na minimização dos custos para produção de computadores e notebooks em uma estratégia muito alinhada com a possibilidade de se aumentar as receitas pela sua capacidade superior em relação a concorrência para atendimento da demanda.

No que diz respeito ao mercado de servidores, a estratégia de captação de valor se inverte, no sentido de que serão realizados investimentos em inovação e publicidade maiores que para os demais produtos com o objetivo de entregar um produto com maior valor agregado e, conseqüentemente, maiores preços e margens de lucratividade.

3.4 Definição de Pesos e Objetivos

Com a análise da matriz SWOT e o planejamento estratégico inicial traçados definimos que nosso principal objetivo estaria focado num primeiro momento na receita de vendas e na distribuição de dividendos aos acionistas como forma de buscar motivação e valoração da empresa no mercado. Adotamos, portanto os pesos de acordo com a tabela abaixo:

Tabela 6 – Distribuição de pesos conforme regras da simulação.

Item	Peso
Valor da Ação no Mercado	5
Capital Circulante Líquido	1
Receita de Vendas	3
Lucro Total	1

Fonte: confecção própria.

3.5 Estratégia Adotada

3.5.1 Produto

3.5.1.1 Estratégia utilizada para Computador

Ilustração 4 – Exemplo de computador.



Fonte: <http://www.notebookonline.org/2014/11/28/as-vantagens-de-comprar-um-computador-de-mesa/>

Em função do computador já ser um produto consolidado no mercado e de demanda estável, não fizemos investimento em Inovação e Tecnologia, tentamos sempre manter um baixo investimento em propaganda, nosso foco foi tentar aumentar o marketshare, não fomos agressivos com o preço, buscamos manter a média do mercado, pois acreditamos que não havia diferencial competitivo em nosso produto.

3.5.1.2 Estratégia utilizada para Notebook

Ilustração 5 – Exemplo de notebook.



Fonte: <http://www.notebookonline.org/2014/11/28/as-vantagens-de-comprar-um-computador-de-mesa/>

É um produto considerado de crescimento ainda recente e muito atraente ao ambiente corporativo. Nossa estratégia foi de ser um pouco mais agressivo em preço, inicialmente fizemos um alto investimento em promoção e propaganda, não tivemos foco em marketshare e tão pouco em rentabilidade.

3.5.1.3 Estratégia utilizada para Servidor

Ilustração 6 – Exemplo de servidor



Fonte: <http://cisco.blackbox.com.br/blog/5-maneiras-de-refrigerar-seu-rack-para-servidor>

Ilustração 7 – Funcionalidade de um servidor.



Fonte: <http://www.cmink.com.br/cmink/SERVICOS.html>

Dentre os três produtos este foi o que fizemos o maior Investimento em tecnologia em função de ser um produto que esta pouco tempo no mercado e ser bem aceito, gostaríamos que nosso produto estivesse sempre atualizado e tivesse um diferencial competitivo frente aos concorrentes, para alavancar ainda mais as vendas fizemos também um alto investimento em propaganda, não fomos tão agressivo em relação ao preço de venda, queríamos aumentar market share e receitas de vendas.

3.5.2 Preços

Para a definição dos preços, em função do mercado ser muito disputado, não havia restrições para o estabelecimento do seu teto tampouco para o seu piso.

Baseado nos dados unitários de custo fornecidos, a estratégia foi competir em preço focando no servidor e no computador de forma que não houvesse perda de vendas principalmente nestes produtos, atendendo sempre a demanda existente.

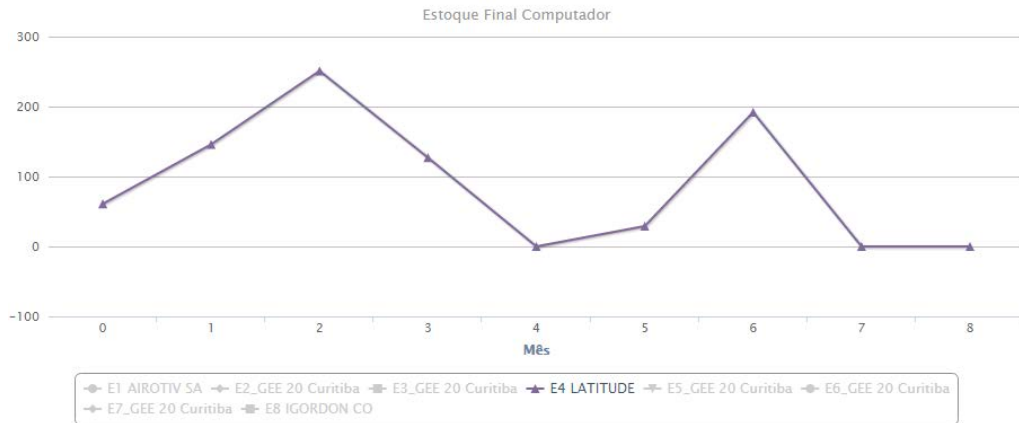
Por isso, a empresa adotou, para cada um dos produtos, a seguinte estratégia: a) para o computador, por ser um produto de baixo custo e ainda com bom volume de vendas no mercado, mantivemos o preço baixo para que pudesse trazer uma grande receita em vendas com baixa margem de lucro porém grande volume de vendas; b) para o notebook, mantivemos um preço médio por não estar alinhado com o foco principal do negócio e; c) o servidor, por ser um produto em ascensão, apesar de seu alto custo de produção, acompanhamos a tendência do mercado quanto à seus preços por trazer boa margem de lucratividade, optando por seu aumento quando a demanda histórica de mercado tendia claramente para aumento.

3.5.3 Estoques

A empresa Latitude manteve um aumento constante da capacidade fabril para que pudesse produzir e atender a demanda de vendas mesmo nos meses que ocorriam picos de vendas, necessitando as vezes manter um alto estoque, porém primordial para que não faltassem produtos. O custo para manter esse estoque compensava, pois senão seria necessária uma alteração na capacidade de produção muito divergente de um mês para outro, tendo que horas colocar mais

capacidade produtiva hora menos capacidade produtiva, o que gerariam custos bem mais elevados.

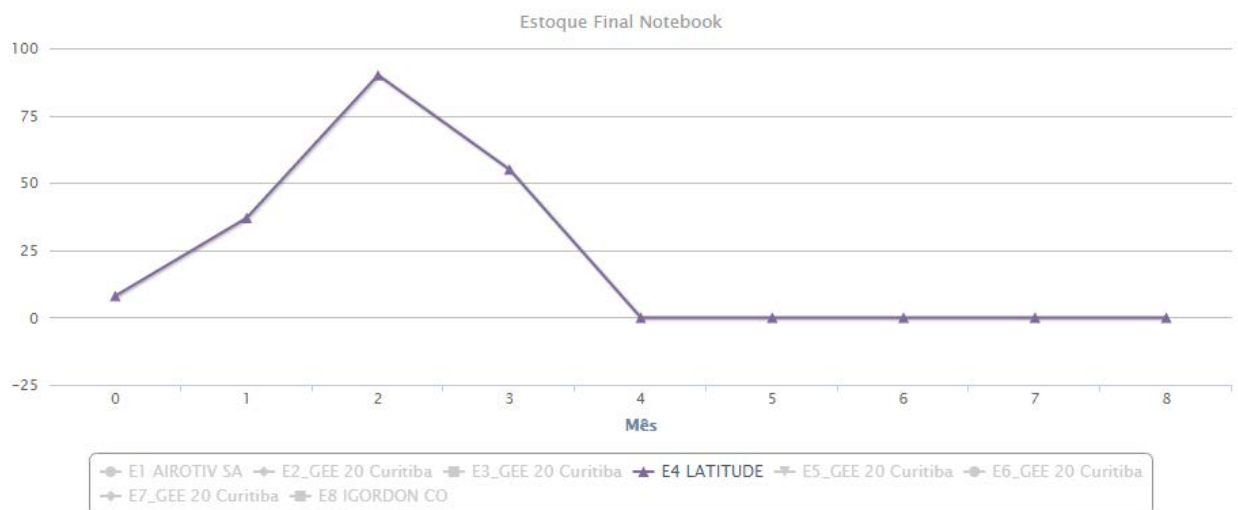
Ilustração 8 – Variação do estoque de computadores durante o período simulado.



Fonte: Jogo Simulation.

Observamos pela tabela acima que, para o produto computador, no mês 02 foi necessário um estoque grande para suprir a demanda seguinte e no mês 06 também foi preciso um estoque acentuado para novamente suprir demanda nos meses seguintes.

Ilustração 9 – Variação do estoque de notebooks durante o período simulado.

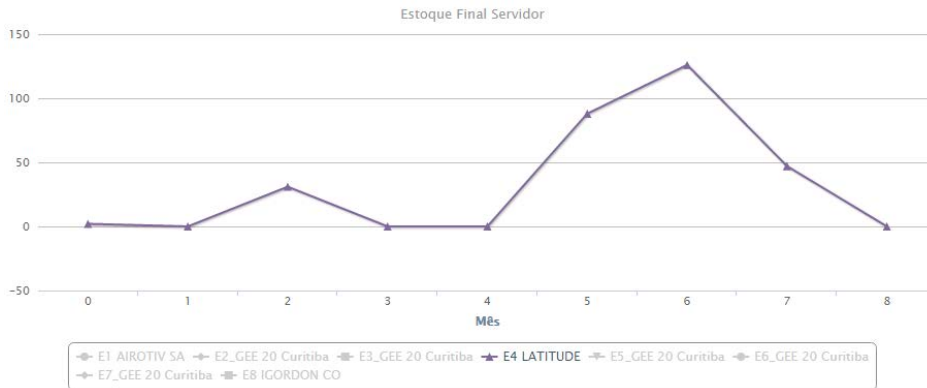


Fonte: Jogo Simulation.

A estratégia adotada pela equipe quanto o estoque de notebooks foi realizar a estocagem no segundo mês para garantir que seria possível atender a demanda história daquele momento. Ademais, fica evidente que, conforme estratégia adotada pela empresa em não priorizar a produção de notebooks, estes tiveram seu estoque

significativamente reduzido de modo que a produção se limitava a atender a demanda projetada.

Ilustração 10 – Variação do estoque de servidores durante o período simulado.



Fonte: Jogo Simulation.

Para o servidor, segundo a tabela acima, precisamos de um estoque acentuado no mês 6 para suprir as vendas seguintes. Como o servidor é um produto caro, porém em ascensão, a empresa resolveu investir na capacidade de produção para que não faltasse produto, gerando sempre uma receita considerável para a empresa.

3.5.4 Remuneração

3.5.4.1 Número de trabalhadores

Uma das primeiras atividades da equipe foi analisar a variação da demanda/sazonalidade de anos anteriores, após essa análise variamos a mão de obra de acordo com nossa previsão de vendas (ver tabela de previsão).

3.5.4.2 Salário Médio Mensal

Não tivemos uma estratégia específica para o salário, variamos conforme o mercado foi variando.

3.5.4.3 Benefício aos Trabalhadores

A partir do primeiro mês decidimos distribuir benefícios aos funcionários, o objetivo foi evitar qualquer problema com o sindicato, o que foi comprovado quando ocorreu uma ameaça de greve e nossa empresa já estava adaptada à demanda apresentada, quando somávamos benefícios e salários, além disso é sabido que

uma força de trabalho bem paga se motiva em manter a qualidade do seu serviço em detrimento a manutenção da sua empregabilidade.

3.5.5 Capacidade Instalada

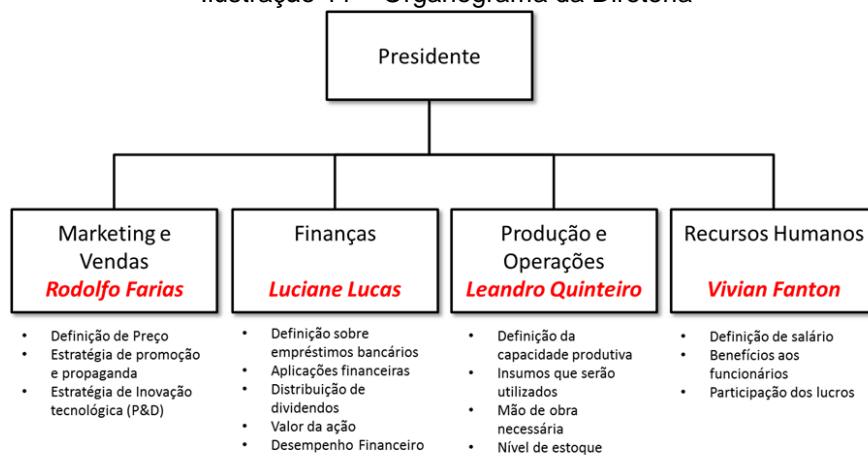
A capacidade fabril também foi planejada de acordo com a demanda/sazonalidade de anos anteriores, aumentamos a capacidade fabril de acordo com uma previsão de vendas.

3.5.6 Distribuição de Dividendos

Decidimos distribuir dividendos buscando sempre aumentar o valor das ações e atrair novos investimentos e clientes fiéis, especialmente os corporativos que buscam empresas sólidas e estruturadas.

3.6 Organograma

Ilustração 11 – Organograma da Diretoria



Fonte: confecção própria.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

4.1 Gestão da Produção e Recursos Humanos

4.1.1 Capacidade da empresa

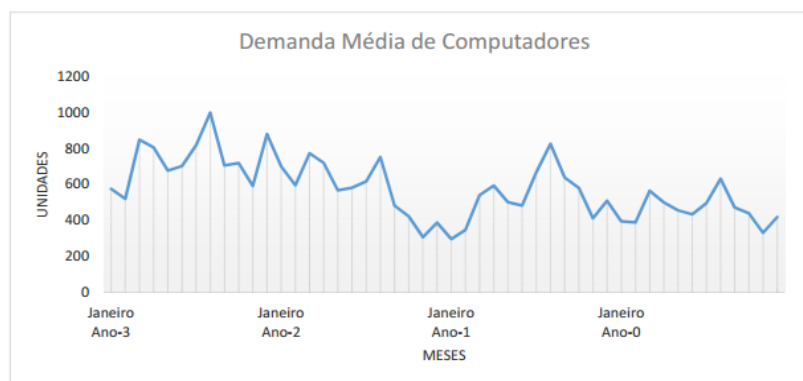
4.1.1.1 Análise Demanda x Estoque

Ilustração 12 – Variação da demanda de computadores nos últimos 4 anos.

2.1.1 ANEXO 1 – Demanda Mensal: Últimos Quatro Anos

A - Média Mensal de Computadores por Empresa – Margem de Erro de + ou - 10%

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	576	521	848	805	677	702	817	998	706	719	592	879
Ano -2	700	596	773	720	568	582	617	752	483	424	308	389
Ano -1	298	348	541	594	502	484	668	825	639	581	413	510
Ano 0	396	390	565	501	457	435	497	632	473	441	333	420

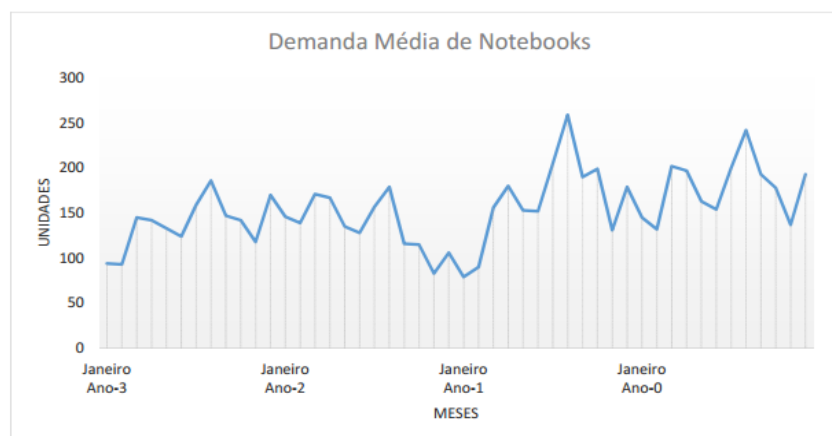


Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios.

Ilustração 13 – Variação da demanda de notebooks nos últimos 4 anos.

B - Média Mensal de Notebooks por Empresa – Margem de Erro de + ou - 10%

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	94	93	145	142	133	124	159	186	147	142	118	170
Ano -2	146	139	171	167	135	128	157	179	116	115	83	106
Ano -1	79	90	156	180	153	152	205	259	190	199	131	179
Ano 0	145	132	202	197	163	154	200	242	193	178	137	193



Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios.

Ilustração 14 – Variação da demanda de servidores nos últimos 4 anos.

C - Média Mensal de Servidores por Empresa – Margem de Erro de + ou - 10%

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	0	0	0	0	1	1	3	5	4	6	4	9
Ano -2	8	8	12	12	11	11	13	19	12	11	9	11
Ano -1	9	11	20	22	20	21	29	37	29	31	21	28
Ano 0	24	21	36	35	28	31	40	49	38	37	30	40



Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios.

A equipe Latitude ao analisar o modelo de negócio proposto no jogo de negócios e utilizando-se dos dados disponibilizados da demanda nos últimos anos 4 anos, demonstrados nos gráficos e tabelas acima, da empresa em relação aos três produtos produzidos - computador, laptop e servidor - adotou a estratégia de focar em receita de vendas, como um dos pontos chaves para o crescimento da empresa. Estatisticamente utilizamos a média dos últimos 4 meses, que eram mensalmente atualizadas, bem como a sazonalidade de cada produto para definirmos a produção necessária mensal, utilizando da capacidade produtiva disponível e buscando sempre uma ampliação da mesma. O referencial da empresa era fornecer um produto com qualidade, preço competitivo no mercado e sempre ter disponibilidade de produto em estoque para atender a demanda, motivo pelo qual a produção era diferente de um mês para outro de cada produto. Em meses onde eram previstos picos de venda nos meses subsequentes começávamos a produção com antecedência, levando em consideração a capacidade produtiva da empresa e seu potencial de crescimento, para que não houvesse perdas significativas em vendas. Outra estratégia adotada foi um crescimento exponencial constante na fabricação do servidor, por demonstrar estatisticamente ser um produto em ascensão e com valor significativo.

Com tal decisão estratégica existiam meses que nosso estoque era elevado para conseguir suprir a demanda esperada de vendas para o mercado, mesmo

sabendo que esse estoque geraria um custo, porém perder vendas traria mais prejuízo do que pagar pela estocagem.

4.1.1.2 Estoque x Produtos Vendidos

Após a utilizar a estratégia adotada pela nossa empresa obtivemos o resultado conforme a tabela abaixo:

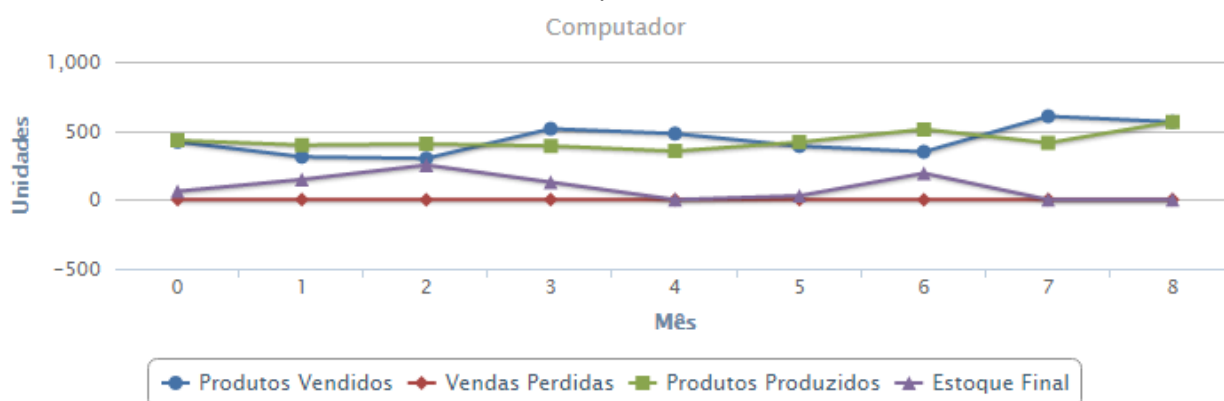
Tabela 7 – Variação mensal para estoque, produção, vendas efetivas e perdas.

E4 LATITUDE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Estoque Inicial									
Computador	51,00	61,00	146,00	251,00	127,00	0,00	29,00	192,00	0,00
Notebook	11,00	8,00	37,00	90,00	55,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	2,00	2,00	0,00	31,00	0,00	0,00	88,00	126,00	47,00
Volume Produzido									
Computador	430,00	396,00	404,00	390,00	352,00	417,00	510,00	412,00	564,00
Notebook	190,00	180,00	200,00	220,00	187,00	80,00	190,00	190,00	190,00
Servidor	40,00	45,00	80,00	50,00	120,00	173,00	125,00	40,00	80,00
Volume de Vendas									
Computador	420,00	311,00	299,00	514,00	479,00	388,00	347,00	604,00	564,00
Notebook	193,00	151,00	147,00	255,00	242,00	80,00	190,00	190,00	190,00
Servidor	40,00	47,00	49,00	81,00	120,00	85,00	87,00	119,00	127,00
Vendas Perdidas									
Computador	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Notebook	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	92,00	0,00	24,00	39,00
Servidor	0,00	7,00	0,00	3,00	0,00	0,00	0,00	0,00	5,00
Estoque Final									
Computador	61,00	146,00	251,00	127,00	0,00	29,00	192,00	0,00	0,00
Notebook	8,00	37,00	90,00	55,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	2,00	0,00	31,00	0,00	0,00	88,00	126,00	47,00	0,00

Fonte: confecção própria.

Primeiramente analisando os computadores, observa-se que não obtivemos vendas perdidas, e tivemos um nível de estoque razoavelmente aceitável, ou seja, o planejamento da quantidade produzida e dos estoques foram adequados.

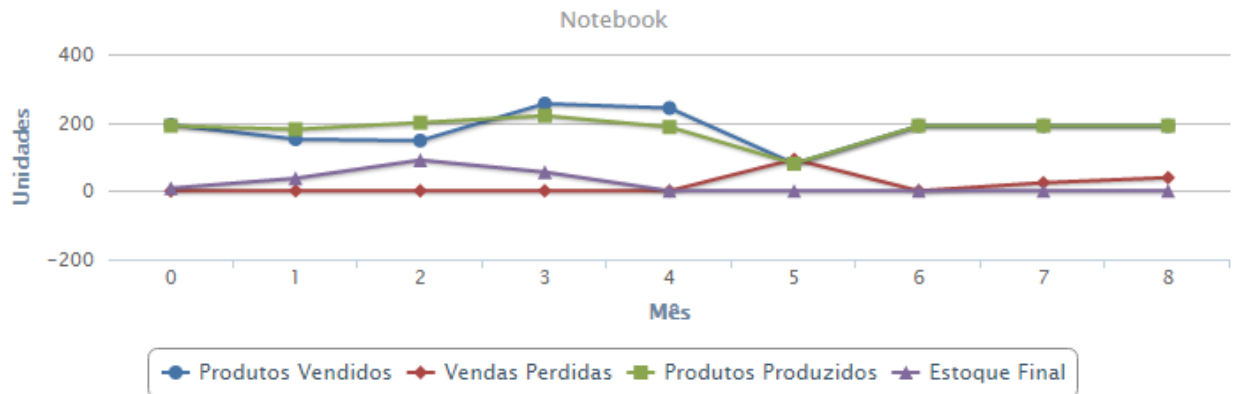
Ilustração 13 – Variação do Estoque x Produtos Vendidos X Vendas perdidas X Produção para linha de computador.



Fonte: Jogo Simulation.

Analisando o resultado dos Notebooks, a empresa decidiu trabalhar com um estoque pequeno em função da possibilidade de um novo produto “tablet” entrar no mercado, buscamos ter um estoque mínimo, como consequência perdemos vendas a partir do quinto mês.

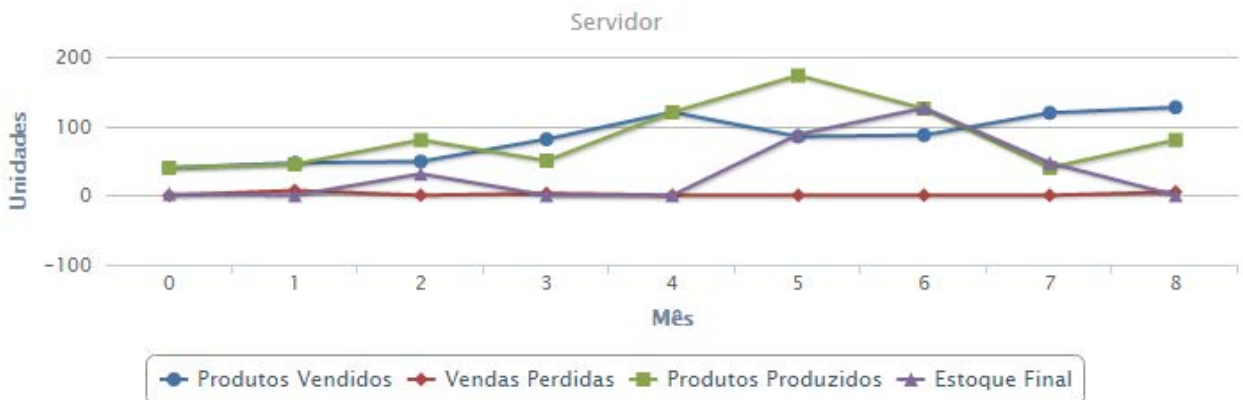
Ilustração 14 – Variação do Estoque x Produtos Vendidos X Vendas perdidas X Produção para linha de notebooks.



Fonte: Jogo Simulation.

Analisando o resultado dos Servidores, a previsão de vendas mostrou-se uma exponencial para os servidores, por isso optamos por incrementar mês a mês o volume produzido, no sexto mês observou-se que o nível de estoque estava muito elevado, ai tivemos que reduzir o volume produzido para não aumentar ainda mais o estoque o que acabou por gerar uma perda em vendas novamente no oitavo mês.

Ilustração 15 – Variação do Estoque x Produtos Vendidos X Vendas perdidas X Produção para linha de servidores.



Fonte: Jogo Simulation.

4.1.2 Recursos Humanos

4.1.2.1 Salários, Benefícios e Participação nos Lucros

Tabela 8 – Variação mensal das despesas com Recursos Humanos

E4 LATITUDE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Núm. de Trabalhadores	300,00	290,00	325,00	315,00	315,00	347,00	380,00	342,00	376,00
Salário Médio Mensal	800,00	800,00	880,00	880,00	950,00	1.000,00	1.050,00	1.050,00	1.050,00
Benefícios aos Trabalhadores	0,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	2,00	2,00	2,00	2,00

Fonte: confecção própria.

Em relação a gestão de recursos humanos, a empresa Latitude entende que trabalhadores satisfeitos produzem mais e melhor, motivo pelo qual desde o início determinou um bom valor de benefícios aos seus trabalhadores, conforme acima demonstrado de R\$300,00, acima de todas as outras empresas que estavam concorrendo no jogo.

Em relação a participação nos lucros da empresa achamos que primeiramente se faria necessário dar uma folga para o crescimento da empresa para depois começar a distribuir lucros aos seus funcionários, sempre de forma linear.

O salário também sofreu aumento gradativo pela empresa para conseguir manter um equilíbrio na relação gastos x receitas, acompanhando o aumento de mercado.

4.2 Gestão de Marketing

4.2.1 Produtos

A empresa Latitude trabalha com 3 produtos distintos: computador, notebook e servidores, cada um com suas particularidades.

O computador é um produto de custo barato, que utiliza a menor capacidade fabril da empresa para ser produzido e por ter um valor baixo de vendas e ser um produto consolidado no mercado mantém uma demanda constante de vendas colaborando com uma receita estável.

O notebook é o produto dentro da empresa que utiliza a maior capacidade fabril para ser produzido e tem um valor considerável para ser produzido, apresenta uma das menores margens de lucro, apesar de ser um produto sofisticado, de

qualidade e altamente funcional, a empresa não buscou foco neste produto, principalmente pela possibilidade de produtos substitutos.

O servidor é um artigo no qual pudemos identificar a demanda em forte expansão e, por isso, tornou-se prioridade no portfólio. Em comparação com os demais itens produzidos, possui elevado custo de produção mas, por outro lado, a capacidade fabril consumida é apenas 25% superior ao computador e 50% menor que do notebook, possibilitando maximização do retorno financeiro em relação aos demais produtos, sobretudo quanto a receita de vendas.

4.2.2 Preços

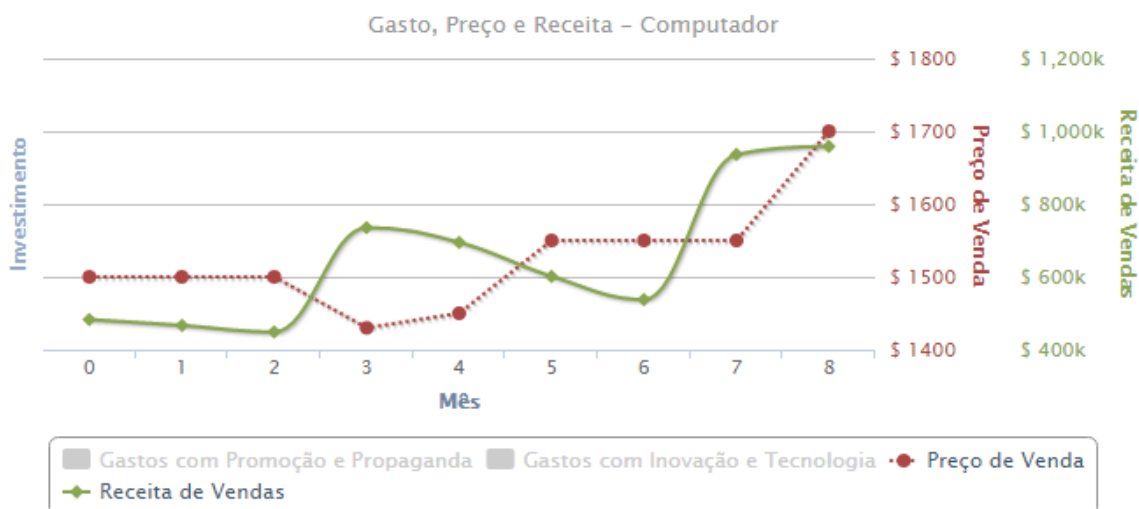
O componente *preço* foi peça fundamental para estratégia competitiva da empresa Latitute tendo em vista sua priorização na receita de vendas enquanto fator chave na competição. Neste aspecto, tivemos o seguinte desempenho:

4.2.2.1 Computador

Sendo um produto chave para tática do negócio, foi fundamental adotar um preço compatível com as práticas de mercado, que pudesse proporcionar um retorno satisfatório em relação ao capital investido e potencializar a receita de vendas pela quantidade de produtos vendidos.

Nesta perspectiva, obtivemos o seguinte resultado:

Ilustração 16 – Variação do preço de venda e seu reflexo na receita de venda para computadores.



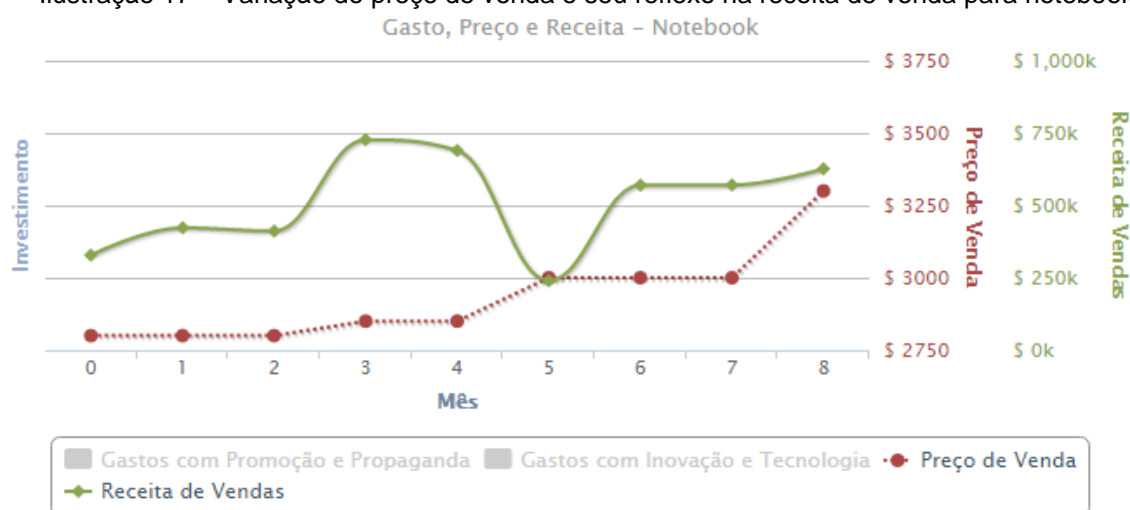
Fonte: Jogo Simulation.

4.2.2.2 Notebook

Os preços adotados para o notebook, sendo um produto de segundo grau de importância na estratégia da companhia, estiveram alinhados com as perspectivas do mercado, sobretudo porque, para ganhar participação neste seguimento era necessário investir de modo elevado e uniforme em tecnologia e inovação, enquanto a decisão para o este nicho foi pela concorrência no baixo custo.

Observando esta premissa, foram os resultados:

Ilustração 17 – Variação do preço de venda e seu reflexo na receita de venda para notebooks.

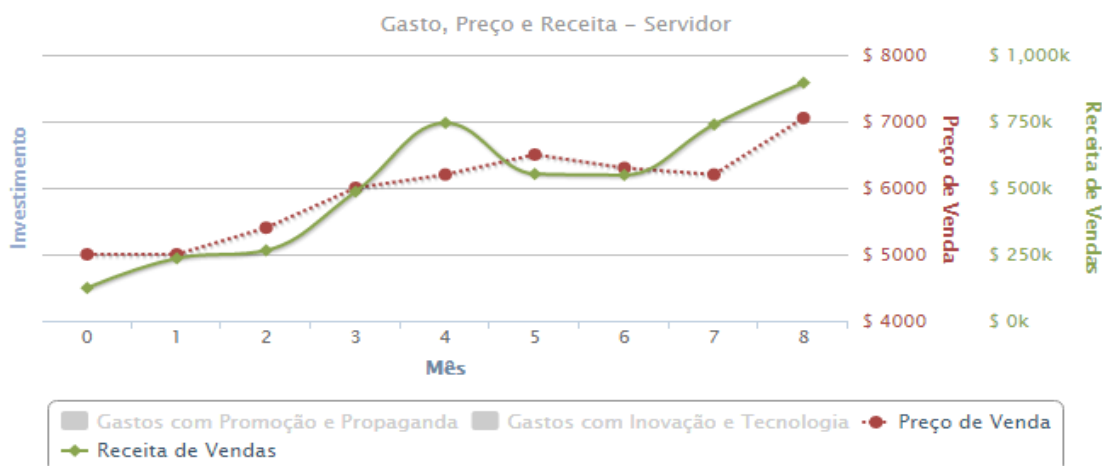


Fonte: Jogo Simulation.

4.2.2.3 Servidor

Os preços adotados para o seguimento dos servidores tiveram como premissa a capacidade de absorção do mercado pelo valor percebido do produto, visto se tratar de um item de alto valor agregado e principalmente diferenciando-se pela tecnologia e inovação embarcados. Assim, a estratégia de preços adotada gerou o seguinte resultado:

Ilustração 18 – Variação do preço de venda e seu reflexo na receita de venda para servidor.



Fonte: Jogo Simulation.

4.2.3 Propaganda e Comercialização

4.2.3.1 Computador

Sendo o computador um produto consolidado no mercado e com histórico de vendas estável, não se fez necessário um alto investimento em propaganda, salvo quando o estoque ficou acima do previsto, conforme figura abaixo.

Ilustração 19 – Variação do gasto com propaganda e seu reflexo na receita de venda para computadores.



Fonte: Jogo Simulation.

4.2.3.2 Notebook

Para o notebook iniciamos a simulação fazendo investimentos em promoção e propaganda, porém a partir do mês 4 decidimos não investir mais em propaganda em função do baixo nível de estoque e possibilidade de produtos substitutos, conforme figura abaixo.



4.2.3.3 Servidor

Sendo o Servidor um produto com crescimento de vendas progressivo a alto investimento tecnologico, buscou-se investir pesado em promoção e propaganda afim de obter uma melhor receita de vendas, conforme figura abaixo.

Ilustração 21 – Variação do gasto com propaganda e seu reflexo na receita de venda para notebooks.



Fonte: Jogo Simulation

4.2.4 Inovação Tecnológica

Os gastos com inovação tecnológica acompanharam as tendências de mercado, buscando um impacto futuro na receita de vendas, uma vez que o mercado sempre procura por “novidades” através de produtos sofisticados com mais tecnologia, qualidade cada vez melhor e preço cada vez menor.

4.2.4.1 Computador

Para o computador decidimos não investir em inovação tecnológica, por ser um produto consolidado no mercado e de fácil acesso à população por seu baixo preço de vendas.

Ilustração 22 – Variação do gasto com inovação e seu reflexo na receita de venda para servidores.

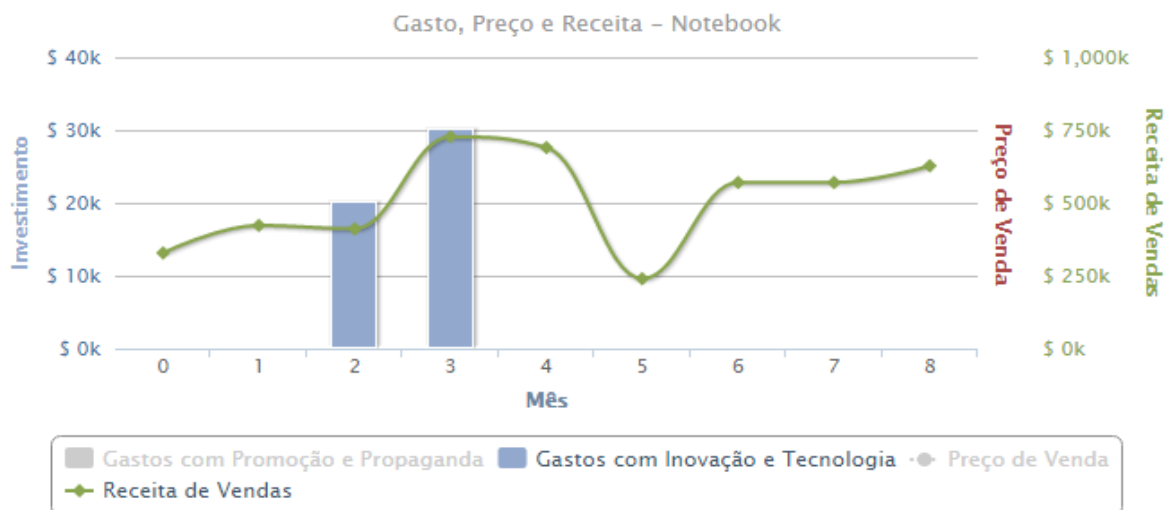


Fonte: Jogo Simulation

4.2.4.2 Notebook

Decidimos investir em inovação tecnológica no notebook em meses pontuais no início do ano para apresentar um produto de ponta que garantisse as vendas para o restante do ano e mantivesse o atendimento da demanda.

Ilustração 23 – Variação do gasto com inovação e seu reflexo na receita de venda para notebooks.



Fonte: Jogo Simulation

4.2.4.3 Servidor

Sendo o Servidor um produto com crescimento de vendas progressivo buscamos diferenciar nosso produto da concorrência investindo pesado em Inovação e Tecnologia, sendo assim foi possível aumentar o valor de venda e aumentar a receita de vendas.

Ilustração 24 – Variação do gasto com inovação e seu reflexo na receita de venda para notebooks.



Fonte: Jogo Simulation

4.3 Gestão Financeira

4.3.1 Resultados Financeiros

4.3.1.1 Dre

O DRE - Demonstrativo de Resultados da Empresa - é um relatório gerado mensalmente que oferece um resumo da situação econômica da empresa e demonstra se houve prejuízo ou lucro. É uma poderosa ferramenta utilizada pelos gestores para tomada de decisões nos seus mais diversos níveis.

Apresentamos os resultados gerados pela empresa Latitude na planilha abaixo que será posteriormente discutida a análise no item subsequente.

Tabela 9 – Demonstrativo de Resultados do Exercício para o período simulado.

DRE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00	1.124.300,00	1.124.700,00	1.947.761,50	2.128.242,79	1.393.899,20	1.655.947,23	2.243.998,10	2.481.141,19
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100,00	760.050,00	778.833,14	1.339.264,38	1.457.963,50	956.700,00	1.154.412,63	1.609.311,39	1.691.286,98
LUCRO BRUTO:	435.300,00	364.250,00	345.866,86	608.497,14	670.279,29	437.199,20	501.534,60	634.686,71	789.854,21
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00	130.000,00	50.000,00	90.000,00	60.000,00	60.000,00	60.000,00	70.000,00	80.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	20.000,00	60.000,00	70.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	50.000,00	30.000,00
(-) Despesas Adicionais:	0,00	0,00	30.000,00	0,00	0,00	10.000,00	22.950,00	0,00	0,00
(-) Mão de obra Ociosa:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	30.275,00	0,00	93.450,00	0,00
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00	1.200,00	17.028,00	3.630,00	35.268,75	39.420,00	34.256,25	0,00	11.970,00
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00	0,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00	42.500,00	0,00	0,00
(-) Estocagem:	14.200,00	36.600,00	74.400,00	36.400,00	0,00	23.400,00	63.600,00	9.400,00	0,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	42.000,00	45.400,00	45.400,00
(-) Informações e Pesquisas:	0,00	0,00	0,00	1.000,00	5.000,00	3.000,00	4.000,00	9.000,00	0,00
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	0,00	87.000,00	95.700,00	94.500,00	94.500,00	103.800,00	114.000,00	102.600,00	112.800,00
LUCRO OPERACIONAL:	177.100,00	53.450,00	-67.261,14	272.967,14	385.510,54	77.304,20	68.228,35	254.836,71	509.684,21
(+) Receita Financeira:	18.000,00	9.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Despesa Financeira:	0,00	0,00	0,00	24.559,95	0,00	0,00	12.991,87	101.672,59	0,00
(+) Outras Entradas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Outras Saídas:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	195.100,00	62.450,00	-67.261,14	248.407,19	385.510,54	77.304,20	55.236,48	153.164,12	509.684,21
(-) Imposto de Renda:	58.530,00	18.735,00	0,00	54.343,81	115.653,16	23.191,26	16.570,94	45.949,24	152.905,26
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	136.570,00	43.715,00	-67.261,14	194.063,37	269.857,38	54.112,94	38.665,53	107.214,88	356.778,95
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Resultados Anteriores Acumulados:	700.983,50	0,00	0,00	-67.261,14	26.802,23	146.659,61	49.690,29	0,00	0,00
(+) Lucro Líquido do Exercício:	136.570,00	43.715,00	-67.261,14	194.063,37	269.857,38	54.112,94	38.665,53	107.214,88	356.778,95
(-) Participação nos Lucros:	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	1.082,26	773,31	2.144,30	7.135,58
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	43.715,00	0,00	100.000,00	150.000,00	150.000,00	87.582,51	105.070,59	300.000,00
Resultado Acumulado Atual:	337.553,50	0,00	-67.261,14	146.659,61	49.690,29	0,00	0,00	0,00	49.643,37

Fonte: Jogo Simulation

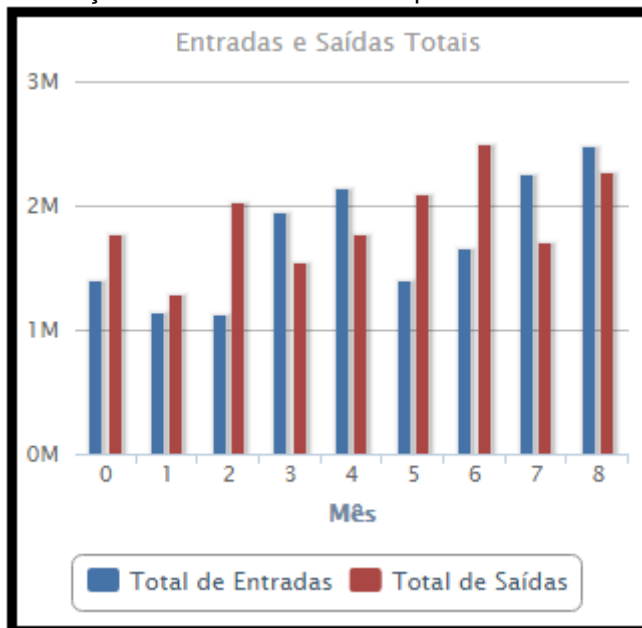
4.3.1.2 Fluxo de Caixa

O Fluxo de caixa refere-se ao montante de caixa recebido e gasto pela empresa durante um período de tempo definido.

Nossa empresa realizou fluxo de caixa negativo em alguns meses devido a aplicação do plano estabelecido de antecipação de movimentos da demanda de modo a possibilitar a produção necessária para o atendimento do mercado mitigando a necessidade de recorrer a fontes externas de fabricação.

Todavia, este movimento gerou altos investimentos na expansão da capacidade de produção sem que as respectivas entradas financeiras ocorressem no mesmo período. Como reflexo, necessitamos utilizar do crédito rotativo que desencadeou efeitos negativos nas competências financeiras seguintes, conforme ilustrado a seguir:

Ilustração 25 – Fluxo de caixa no período simulado.



Fonte: Jogo Simulation

4.3.1.3 Balanço da Empresa

O balanço patrimonial tem por finalidade apresentar a posição contábil, financeira e econômica de uma determinada companhia.

Sua divisão permite a análise da movimentação de ativos, passivos e patrimônio líquido (diferença entre o total de ativos e o total de passivos).

Percorridos os oito meses de simulações na tentativa de tracionar a estratégia anteriormente adota, tivemos o resultado em balanço a seguir exposto:

Tabela10 – Balanço do empresa Latitude para o período simulado.

Balanço	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Ativo									
Caixa:	147.803,50	306.753,50	0,00	313.853,23	484.213,11	0,00	0,00	489.350,52	0,00
Aplicações Financeiras:	600.000,00	300.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Estoques									
Computador	70.150,00	167.900,00	297.870,72	151.748,66	0,00	38.975,00	250.432,49	0,00	0,00
Notebook	13.800,00	62.900,00	160.596,14	98.753,84	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Servidor	6.200,00	0,00	102.300,00	0,00	0,00	316.800,00	462.769,88	173.202,98	0,00
Imobilizado:	4.500.000,00	4.500.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.250.000,00	5.875.000,00	5.875.000,00	5.875.000,00
TOTAL	5.337.553,50	5.337.553,50	5.560.766,86	5.564.355,73	5.484.213,11	5.603.775,00	6.388.202,37	6.337.553,50	5.675.000,00
Passivo									
Empréstimos:	0,00	0,00	0,00	200.000,00	0,00	0,00	0,00	1.000.000,00	0,00
Crédito Rotativo:	0,00	0,00	290.474,50	0,00	0,00	216.531,21	1.050.648,87	0,00	287.803,13
Patrimônio Líquido									
Capital Social:	5.000.000,00	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50	5.337.553,50
Lucro ou Prej. Acumulado:	337.553,50	0,00	-87.281,14	26.802,23	146.659,61	49.690,29	0,00	0,00	49.643,37
TOTAL	5.337.553,50	5.337.553,50	5.560.766,86	5.564.355,73	5.484.213,11	5.603.775,00	6.388.202,37	6.337.553,50	5.675.000,00
Conta Imobilizado	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
Fábrica Inicial:	4.500.000,00	4.500.000,00	4.500.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.250.000,00	5.875.000,00	5.875.000,00
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	40.000,00	40.000,00	40.000,00	42.000,00	45.400,00	45.400,00
(+) Reinvestimento:	36.000,00	36.000,00	536.000,00	40.000,00	40.000,00	290.000,00	467.000,00	45.400,00	45.400,00
Fábrica Atual:	4.500.000,00	4.500.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.000.000,00	5.250.000,00	5.875.000,00	5.875.000,00	5.875.000,00

Fonte: Jogo Simulation

4.3.1.4 Distribuição de Dividendos

Enquanto indicador essencial para avaliação da empresa e da percepção por parte do investidor quanto ao valor de mercado da companhia, houve grande preocupação na manutenção da distribuição constante dos dividendos sem que fosse comprometida a sustentabilidade financeira da corporação.

Apesar desta metodologia, imprevistos financeiros prejudicaram as entregas e, ao final, tivemos o seguinte desempenho:

Tabela 11 – Dividendos distribuídos

E4 LATITUDE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	43.715,00	0,00	100.000,00	150.000,00	150.000,00	87.582,51	105.070,59	300.000,00

Fonte: Jogo Simulation

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS MÊS A MÊS

5.1 Mês Zero - Dados Iniciais

Estes são os dados iniciais do jogo distribuídos igualmente para as 8 equipes participantes. Por este motivo, não há desdobramentos de decisões tomadas a serem avaliadas, tampouco dados diferentes dos dados gerais para serem expostos.

Abaixo apresentamos os dados iniciais para todos os participantes:

Tabela 12 – Decisões realizadas no mês 0

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.500,00	100.000,00	0,00	430
Notebook	2.800,00	50.000,00	0,00	190
Servidor	5.000,00	20.000,00	10.000,00	40

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	300
Salário Médio Mensal	800,00
Benefícios aos Trabalhadores	0,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00
Capacidade Fabril	900
Empréstimo	0,00
Aplicação	600.000,00
Dividendos	500.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Tabela 13 – Variação da conta estoque no mês 0

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	58.650,00	Estoque Inicial:	18.700,00	Estoque Inicial:	6.200,00
(+) Produzidos:	494.500,00	(+) Produzidos:	323.000,00	(+) Produzidos:	124.000,00
(-) Vendidos:	483.000,00	(-) Vendidos:	328.100,00	(-) Vendidos:	124.000,00
Estoque Final:	70.150,00	Estoque Final:	13.600,00	Estoque Final:	6.200,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	51	430	420	0	61
Notebook	11	190	193	0	8
Servidor	2	40	40	0	2

Fonte: Jogo Simulation

Tabela 14 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês 0.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	500,00	1.000,00	2.000,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.150,00	1.700,00	3.100,00
Custo Médio Padrão:	1.150,00	1.700,00	3.100,00
Uso da Capacidade Fabr.:	430,00	475,00	48,00

Salário Médio Mensal:	800,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Taxa para Aplic. Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	900,00
Força de Trabalho:	300
Horas em Greve por Trabalhador:	
Valor da Ação no Mercado (\$):	18,76

Fonte: Jogo Simulation

Tabela 15 – Ranking obtido no mês 0.

Ranking

Este período não possui este relatório.

Fonte: Jogo Simulation

5.2 Mês Janeiro

Este mês iniciamos o jogo com a notícia abaixo descrita, dos trabalhadores inconformados com seus salários e enviando a primeira tomada de decisões da empresa Latitude.

Ilustração 26 – Notícia a respeito dos salários dos trabalhadores.

» Trabalhadores inconformados com seus salários

O Sindicato dos Trabalhadores da Indústria de Computadores chama a atenção para a insatisfação que reina entre os trabalhadores. Eles não conseguem aceitar não ter tido ajustes nos últimos doze meses ainda mais agora que o Banco Central acaba de prever uma inflação de 9% para este ano. O Salário Mínimo teve um acréscimo de 8,34% em relação ao ano passado. Enquanto isto o Salário Médio dos Trabalhadores das empresas do Computadores continua estacionado em R\$ 800. O representante do Sindicato pergunta: "É justo isto?" E chama a atenção dos novos Diretores para a possibilidade de eventuais greves.

Fonte: Jogo Simulation

Na planilha abaixo temos a decisão do mês de janeiro enviada pela empresa:

Tabela 16 – Decisões realizadas no mês 0

Decisões por Produto					
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir	
Computador	1.500,00	30.000,00	0,00	396	
Notebook	2.800,00	40.000,00	0,00	180	
Servidor	5.000,00	60.000,00	20.000,00	45	

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	290
Salário Médio Mensal	800,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00
Capacidade Fabril	900
Empréstimo	0,00
Aplicação	300.000,00
Dividendos	200.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Como o foco principal da empresa era sempre atender a demanda de vendas tentando não perder vendas, fizemos um planejamento da produção conforme a planilha abaixo, baseado na demanda histórica que nos foi fornecida, bem como na média dos últimos 4 meses, produzindo um pouco acima no caso do computador pensando em gerar estoque para os meses de março e abril que teriam, pelo seu histórico, um pico de vendas.

Tabela 17 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Janeiro.

Janeiro	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Preço Venda	Venda Real	Erro	Receita	Receita Prevista	Receita Realizada
Computador	61	396	400	57	R\$ 1.500,00	311	22%	R\$ 600.000,00		
Notebook	8	180	160	28	R\$ 2.800,00	151	6%	R\$ 448.000,00		
Servidor	2	45	40	7	R\$ 5.000,00	47	-18%	R\$ 200.000,00	R\$ 1.248.000,00	R\$ 1.124.300,00
		900	848			744,9				

Fonte: confecção própria.

Tabela 18 – Variação da conta estoque no mês janeiro.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	70.150,00	Estoque Inicial:	13.600,00	Estoque Inicial:	6.200,00
(+) Produzidos:	455.400,00	(+) Produzidos:	306.000,00	(+) Produzidos:	139.500,00
(-) Vendidos:	357.650,00	(-) Vendidos:	256.700,00	(-) Vendidos:	145.700,00
Estoque Final:	167.900,00	Estoque Final:	62.900,00	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	61	396	311	0	146
Notebook	8	180	151	0	37
Servidor	2	45	47	7	0

Fonte: Jogo Simulation

Observamos que considerando os valores adotados pela empresa dos 3 produtos conseguimos chegar muito próximos da receita de vendas prevista, errando um pouco na estatística de vendas do computador que ficou abaixo do esperado e acima para servidor, que ficou acima inclusive com 7 unidades de vendas perdidas.

Decidimos por manter o salário dos trabalhadores neste primeiro mês e incrementar no valor dos benefícios pagos aos trabalhadores, mesmo após a notícia para que pudessemos na sequencia entrar em acordo com o sindicato.

Por estarmos no início do ano resolvemos investir em propaganda nos 3 produtos para garantir as vendas para o restante do ano e investimos apenas no servidor em inovação e tecnologia por ser o “carro chefe” da empresa, onde pretendemos investir bastante por ser um produto inovador.

Alcançamos o objetivo que neste mês era ter um estoque de computadores e ficamos muito proximos da receita prevista.

Administrativamente, entre o mês 0 e este primeiro mês, poucas mudanças ocorreram. Dentre as que foram levadas a cabo, diminuimos a capacidade fabril em 53 unidades cujo objetivo foi diminuir possível ociosidade na produção. Neste mesmo sentido, optou-se por reduzir 10 unidades da força de trabalho.

Tal movimento mostrou-se acertado, pois elevou o preço da ação de R\$ 18,76 para R\$ 22,83.

Tabela 19 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês 0.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	500,00	1.000,00	2.000,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.150,00	1.700,00	3.100,00
Custo Médio Padrão:	1.150,00	1.700,00	3.100,00
Uso da Capacidade Fabr.:	396,00	450,00	54,00

Salário Médio Mensal:	800,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	900,00
Força de Trabalho:	290
Horas em Greve por Trabalhador:	
Valor da Ação no Mercado (\$):	22,83

Fonte: Jogo Simulation

Observamos nas planilhas abaixo que acabamos o mês em terceiro no ranking geral e o valor das ações foi o item que alavancou a empresa nesta colocação, pois adotamos peso 5 neste item e tivemos o maior número de ordem dos 4 objetivos neste tópico, conseguindo 39,27 pontos e fazendo o valor da ação subir de R\$18,76 para R\$22,83.

Ilustração 26 – Ranking ao final do mês Janeiro

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	22,83	5	7,85	39,27
Capital Circulante Líquido:	837.553,50	1	7,31	7,31
Receita de Vendas:	1.124.300,00	3	2,65	7,95
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	43.715,00	1	5,63	5,63
Total de Pontos				60,16
Colocação no Período				3°

Fonte: Jogo Simulation

5.3 Mês Fevereiro

Este período marcou o último mês no qual as informações gerais de controle e gestão bem como de movimentação dos concorrentes foram de livre acesso, passando a ter o seguinte custo:

Ilustração 27 – Notícia sobre o custo das informações.

» Compra de Informações

A partir do Mês 3 (março), a menos que o Árbitro decida de outra forma, algumas informações dos Relatórios terão de ser solicitadas à priori na Folha de Decisões e pagas de acordo com a seguinte tabela:

1. Estatísticas do Mês = R\$ 500 por cada item
2. Vendas Perdidas = R\$ 1.000 por produto
3. Preços dos Concorrentes = R\$ 2.000 por produto
4. Parcelas de Mercado = R\$ 10.000 por produto
5. Fluxo de Caixa = R\$ 20.000

Fonte: Jogo Simulation

A partir deste momento, foi imperativo realizar a gestão mais detalhada e assertiva dos dados, buscando maximizar o controle e assertividade na tomada de decisões.

Inclusive, foram as decisões tomadas neste mês:

Tabela 21 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Fevereiro.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.500,00	0,00	0,00	404
Notebook	2.800,00	30.000,00	20.000,00	200
Servidor	5.400,00	20.000,00	40.000,00	80

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	325
Salário Médio Mensal	880,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00
Capacidade Fabril	1.000
Empréstimo	0,00
Aplicação	0,00
Dividendos	0,00

Fonte: Jogo Simulation

Tal qual foi demonstrado no mês anterior, continuamos perseguindo a estratégia de realizar a produção com base na análise histórica da demanda do mercado, estando sensíveis a possíveis sazonalidades.

Por este motivo, começamos o mês com o estoque de computadores elevado (146 unidades) e produzimos uma quantidade maior (mais 404 unidades) do que a necessária para suprir não só a previsão de vendas do mês (que era de 396 unidades) como estocar para o mês seguinte. Destaque-se que, a previsão de vendas não se confirmou, ao passo que foram realizadas vendas de apenas 299 unidades.

A respeito dessa diferença entre a produção, a expectativa de vendas e as vendas efetuadas, cumpre destacar que, conforme pudemos expor em parágrafos

anteriores, sempre buscamos nos antecipar aos movimentos de mercado para termos a certeza de conseguirmos atender os níveis exigidos de produção e demanda sem comprometer - no momento em que a tendência se confirmaria - o fluxo de caixa presente.

No ramo de notebooks, tivemos uma previsão de vendas bastante certa pela projeção de 150 vendas, enquanto foram realizadas 147 (margem de erro de apenas 3%). A produção que foi realizada no mês teve por objetivo a manutenção de níveis baixos de estoque de modo a não incorrer em custos com estocagem.

Para o nicho de servidores, a produção (de 80 unidades) visou extrapolar a previsão de vendas (de 78 unidades) de modo que não sofressem perdas em vendas por indisponibilidade de unidades como havia ocorrido no mês anterior. Todavia, as vendas realizadas foram de apenas 49 unidades. Graficamente:

Tabela 21 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Fevereiro.

Fevereiro	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Venda Real	Erro	Receita	Receita	
Computador	146	404	396	154	R\$ 1.500,00	299	24%	R\$ 594.000,00	
Notebook	37	200	150	87	R\$ 2.800,00	147	2%	R\$ 420.000,00	Receita Realizada
Servidor	0	80	78	2	R\$ 5.400,00	49	37%	R\$ 421.200,00	R\$ 1.435.200,00
	1000		864,6			725,3			R\$ 1.124.700,00

Fonte: confecção própria.

Tabela 22 – Variação da conta estoque no mês fevereiro.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	167.900,00	Estoque Inicial:	62.900,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	484.800,00	(+) Produzidos:	360.000,00	(+) Produzidos:	264.000,00
(-) Vendidos:	354.829,28	(-) Vendidos:	262.303,86	(-) Vendidos:	161.700,00
Estoque Final:	297.870,72	Estoque Final:	160.596,14	Estoque Final:	102.300,00
	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	146	404	299	0	251
Notebook	37	200	147	0	90
Servidor	0	80	49	0	31

Fonte: Jogo Simulation

A estratégia de produção descrita teve reflexo na folha de pagamentos e salários, de modo que todos os produtos sofreram aumento nos seus custos de produção pela rubrica salário e encargos. Esta rubrica influencia diretamente o custo unitário padrão que, por conseguinte, teve um reajuste na mesma proporção (R\$ 50,00 para computadores; R\$ 100,00 para notebooks e; R\$ 150,00 para servidores).

Aproximando-se do mês de março cuja demanda de mercado historicamente movimentou-se para cima, a companhia se utilizou de uma maior capacidade fabril em relação ao mês anterior, buscando suprir as vendas do exercício corrente bem como do mês seguinte.

O movimento exigiu que a empresa ampliasse seu parque fabril, saltando de 900 unidades de capacidade fabril para 1000 no presente mês, além da contratação de 29 trabalhadores para operacionalizar a aumento fabril.

Em contrapartida, o dispêndio financeiro diminuiu o retorno ao acionista no curto prazo por meio dos dividendos, o que impactou significativamente a avaliação da empresa, de modo que o valor da ação teve queda de 13,40%.

Tabela 23 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês fevereiro.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	550,00	1.100,00	2.200,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.200,00	1.800,00	3.300,00
Custo Médio Padrão:	1.186,72	1.784,38	3.300,00
Uso da Capacidade Fabr.:	404,00	500,00	96,00

Salário Médio Mensal:	880,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	1.000,00
Força de Trabalho:	319
Horas em Greve por Trabalhador:	
Valor da Ação no Mercado (\$):	19,77

Fonte: Jogo Simulation

Apesar da administração da empresa estar convicta da estratégia adotada para o longo prazo, a performance no período em relação aos pesos definidos e aos demais concorrentes do jogo solapou os resultados obtidos neste mês.

Além do preço da ação, o movimento não permitiu um aumento significativo na receita de vendas (indicador que teve um acréscimo de apenas R\$ 400,00 no exercício), uma queda brusca do valor do capital circulante líquido (queda de 67,72%) e um prejuízo financeiro de R\$ 23.546,14.

Ilustração 28 – Ranking ao final do mês Fevereiro.

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	19,77	5	3,32	16,62
Capital Circulante Líquido:	270.292,36	1	4,39	4,39
Receita de Vendas:	1.124.700,00	3	1,93	5,80
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	-23.546,14	1	5,05	5,05
Total de Pontos				31,86
Colocação no Período				8°

Fonte: Jogo Simulation

5.4 Mês Março

Neste mês recebemos duas importantes notícias, descritas logo abaixo, e iniciamos o mês necessitando tomar duas decisões importantes a respeito do leilão de uma pequena fábrica, bem como, sobre o salário e benefícios aos trabalhadores.

A empresa Latitude não entrou no leilão, pois já havia feito um aumento da capacidade fabril no mês anterior de 900UF para 1000UF gerando um custo extra, pensando na demanda que teria que suprir nos meses seguintes.

Em relação ao dissídio a empresa alterou o salário para R\$880,00, pois já tinha um bom pacote de benefícios que haviam sendo pagos aos trabalhadores.

Ilustração 29 – Notícia sobre leilão de fábrica.

» **Fábrica vai a leilão em abril**

Os donos de uma pequena fábrica antiga que está paralisada há alguns meses resolveram colocar a empresa a venda. Isso significa que, tanto os equipamentos como toda a equipe que ainda não havia sido desligada da empresa, serão colocados a disposição de eventuais interessados na compra. Para valorizarem o que ainda lhes resta de patrimônio, os donos resolveram fazer um leilão. O lance mínimo é de R\$ 180.000. O vencedor do leilão levará 180 Unidades Fabris (UFs) e 60 trabalhadores. A empresa interessada terá de dar o lance em reais na Folha de Decisão do Mês 4 (abril). O pagamento é a vista e imediato, ou seja, o pagamento/desembolso será realizado neste mesmo mês de abril. Entretanto, a força de trabalho e as máquinas estarão disponíveis apenas no mês seguinte à compra, maio, para serem usadas pela empresa vencedora.

Em caso de empate de lances, a empresa com maior Capital Circulante Líquido será declarada vencedora. Em caso de novo empate, será usado um sorteio para definir o vencedor.

Fonte: Jogo Simulation

Ilustração 30 – Notícia sobre dissídio coletivo

» **Dissídio Coletivo**

O dissídio da categoria dos trabalhadores do Computadores já está marcado para o Mês 5 (maio). Orlando Pizzolato, Presidente do Sindicato, alega que devido à falta de sensibilidade das Diretorias anteriores o Sindicato teve de recorrer à Justiça do Trabalho. Entretanto, ele gostaria de se dirigir aos novos Diretores solicitando que antecipassem a implementação em suas empresas, já agora neste mês, dos aumentos que certamente serão concedidos pelos Juízes em maio. Ele gostaria de ver um maior engajamento das novas Diretorias nas necessidades dos seus trabalhadores. O pleito do Sindicato dos Trabalhadores é: salário de R\$ 1.200,00, benefícios de R\$ 150,00 por trabalhador e participação de 10% nos lucros da empresa.

Fonte: Jogo Simulation

Na planilha abaixo temos a decisão do mês de março enviada pela empresa:

Tabela 24 – Decisões realizadas no mês março.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.429,99	30.000,00	0,00	390
Notebook	2.849,99	30.000,00	30.000,00	220
Servidor	5.999,99	30.000,00	40.000,00	50

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	315
Salário Médio Mensal	880,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00
Capacidade Fabril	1.000
Empréstimo	200.000,00
Aplicação	0,00
Dividendos	100.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Como nos meses anteriores planejamos um estoque dos produtos para atender a demanda deste mês, calculado através da demanda histórica e da média dos últimos 4 meses, observamos através dos gráficos abaixo que as vendas ainda superaram a previsão que havíamos feito, elevando bastante a receita de vendas neste mês e mesmo assim, com um estoque alto em todos os produtos ainda perdemos 3 vendas nos servidores.

Tabela 25 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Março.

Março	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Venda Real	Erro	Receita		
Computador	251	390	493	148	R\$ 1.429,99	514	-4%	R\$ 704.985,07	Receita
Notebook	90	220	200	110	R\$ 2.849,99	255	-28%	R\$ 569.998,00	Previsada
Servidor	31	50	50	31	R\$ 5.999,99	81	-62%	R\$ 299.999,50	Receita Realizada
		1000	1053			1248,7			

Fonte: confecção própria.

Tabela 26 – Variação da conta estoque no mês março.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	297.870,72	Estoque Inicial:	160.596,14	Estoque Inicial:	102.300,00
(+) Produzidos:	468.000,00	(+) Produzidos:	396.000,00	(+) Produzidos:	165.000,00
(-) Vendidos:	614.122,06	(-) Vendidos:	457.842,30	(-) Vendidos:	267.300,00
Estoque Final:	151.748,66	Estoque Final:	98.753,84	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	251	390	514	0	127
Notebook	90	220	255	0	55
Servidor	31	50	81	3	0

Fonte: Jogo Simulation

No presente período, poucos ajustes administrativos aconteceram. Tivemos um aumento do custo médio padrão causado e uma readequação entre os produtos para utilização da capacidade fabril em razão dos produtos produzidos.

Externamente, uma vez que encerramos o período anterior em prejuízo, ocorreu uma movimentação de alta na taxa de juros para empréstimo, subindo 0,12%.

Em contrapartida, diminuimos 4 trabalhadores do quadro de pessoal buscando adequá-lo a exata necessidade de produção do período.

Tais movimentos foram absolutamente fundamentais para obtivéssemos um salto no valor de ação de R\$ 3,56.

Tabela 27 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês março

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	550,00	1.100,00	2.200,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.200,00	1.800,00	3.300,00
Custo Médio Padrão:	1.194,79	1.795,46	3.300,00
Uso da Capacidade Fabr.:	390,00	550,00	60,00

Salário Médio Mensal:	880,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,57
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	1.000,00
Força de Trabalho:	315
Horas em Greve por Trabalhador:	
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,33

Fonte: Jogo Simulation

Sedimentado o conhecimento e a proposição da estratégia delineada, o mês de março claramente foi um exercício promissor para a empresa e para a equipe que saiu da 8ª posição na rodada anterior para a 3ª nesta.

Os movimentos de antecipação da demanda de mercado para geração de estoque e capacidade fabril mostram-se acertados de tão modo que, além do valor da ação ter subido conforme descrito supra, obtivemos um saldo no capital circulante líquido e, sobretudo, na receita de vendas, cujo aumento foi de R\$ 823.061,50.

Este aumento na receita de vendas permitiu realizarmos um lucro maior que o planejado para o período, revertendo o prejuízo do mês anterior e oferecendo retorno ao capital dos acionistas via dividendos.

Ilustração 31 – Ranking ao final do mês Março.

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,33	5	6,16	30,81
Capital Circulante Líquido:	364.355,73	1	4,24	4,24
Receita de Vendas:	1.947.761,50	3	5,68	17,05
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	170.517,23	1	4,84	4,84
Total de Pontos				56,95
Colocação no Período				3º

Fonte: Jogo Simulation

5.5 Mês Abril

O mês de abril teve início com a notícia do sindicato declarando seu apoio à greve seletiva. Por isso, foi necessário analisar as demandas do sindicato e comparar com os benefícios que já eram disponibilizados para força de trabalho.

Ilustração 32 – Notícia sobre greve seletiva.

» Sindicato se reúne e apoia greve seletiva

O dissídio da categoria dos trabalhadores do Computadores está marcado para o Mês 5 (maio). Orlando Pizzolato, Presidente do Sindicato, volta a afirmar que há uma forte adesão dos trabalhadores para a greve. O sindicato fez uma votação com seus associados, que apoiaram fazer o que chamam de uma "greve seletiva". Isto é, "a empresa que já estiver concedendo o que o Sindicato está pleiteando, não será afetada", segundo declaração de Pizzolato. Ele recorda o pleito: salário de R\$ 1.200,00, benefícios de R\$ 150,00 por trabalhador e participação de 10% nos lucros da empresa e lembra aos empresários o esforço e a importância dos trabalhadores, que merecem estes ajustes devido às perdas dos últimos anos.

Fonte: Jogo Simulation

Pudemos perceber que nosso plano de salários e compensações já estava muito próximo ao requerido pelo sindicato mas, cientes de que boas remunerações aumentam a qualidade do produto produzido e, na sequência, devido a conversão das vendas, a diretoria decidiu acrescentar em R\$ 70,00 os salários de nossos trabalhadores.

Independente da movimentação do sindicato, seguimos com a tática de administrar os estoques apoiados na tendência de consumo dos meses anteriores e, para executá-la, tomamos as seguintes decisões:

Tabela 28 – Decisões realizadas no mês abril.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.449,99	10.000,00	0,00	365
Notebook	2.849,99	10.000,00	0,00	194
Servidor	6.200,00	40.000,00	50.000,00	125

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	315
Salário Médio Mensal	950,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0,00
Capacidade Fabril	1.000
Empréstimo	0,00
Aplicação	0,00
Dividendos	150.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Este alicerce de nossa estratégia persistia mostrando-se bastante apropriado e, no corrente mês, nos permitiu realizar a quantidade de vendas reais muito

próxima da previsão e, em acompanhamento, realizar uma receita compatível com o planejado, conforme análise abaixo:

Tabela 29 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Abril.

Abril	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas			Venda Real	Erro	Receita		
Computador	127	365	452	40	R\$ 1.449,99	479	-6%	R\$ 655.395,48	Receita	Receita Realizada
Notebook	55	194	248	1	R\$ 2.849,99	242	2%	R\$ 706.797,52	Prevista	
Servidor	0	125	121	4	R\$ 6.200,00	120	1%	R\$ 750.200,00		
		1000	1217,2			1228				

Fonte: confecção própria.

Este movimento permitiu a empresa realizar a venda de todos os produtos produzidos bem como seu estoque, para todas as linhas de produtos:

Tabela 30 – Variação da conta estoque no mês abril.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	151.748,66	Estoque Inicial:	98.753,84	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	437.712,00	(+) Produzidos:	352.869,00	(+) Produzidos:	416.880,00
(-) Vendidos:	589.460,66	(-) Vendidos:	451.622,84	(-) Vendidos:	416.880,00
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00
	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	127	352	479	0	0
Notebook	55	187	242	0	0
Servidor	0	120	120	0	0

Fonte: Jogo Simulation

No que tange a administração da companhia, evidentemente que o aumento dos salários carregou suas consequências nos indicadores da companhia, claramente aumentando a folha salarial e o custo unitário padrão.

Pelo lucro realizado no período anterior, as instituições financeiras tornaram a abaixar a taxa de juros ligada a empréstimos em 0,05%.

Aumentando a credibilidade da empresa e perfazendo ótimos resultados financeiros, pelo segundo mês consecutivo a capitalização de mercado da empresa variou positivamente em um aumento de R\$ 1,43.

Tabela 31 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês abril.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	593,50	1.187,00	2.374,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.243,50	1.887,00	3.474,00
Custo Médio Padrão:	1.230,58	1.866,19	3.474,00
Uso da Capacidade Fabr.:	352,00	467,50	144,00

Salário Médio Mensal:	950,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,53
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	1.000,00
Força de Trabalho:	315
Horas em Greve por Trabalhador:	
Valor da Ação no Mercado (\$):	24,76

Fonte: Jogo Simulation

Como reflexo das medidas adotadas com a maior precisão possível, a equipe permaneceu mais uma rodada em ótima classificação.

Para justificar o segundo lugar, merece destaque o aumento em mais de R\$ 100 mil quanto ao capital circulante, que acompanhou diretamente a disparada da receita de vendas (acréscimo de aproximadamente R\$ 180 mil).

Estes estímulos financeiros impulsionaram a realização do lucro recorde para a série histórica que, além de permitir retorno do capital investido pelo acionista por meio de dividendos, desencadeou a valorização das ações da firma.

Ilustração 33 – Ranking ao final do mês Abril.

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	24,76	5	6,65	33,23
Capital Circulante Líquido:	484.213,11	1	5,30	5,30
Receita de Vendas:	2.128.242,79	3	8,00	24,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	440.374,61	1	6,16	6,16
Total de Pontos				68,69

Colocação no Período 2°

Fonte: Jogo Simulation

5.5 Mês Maio

O começo do mês 5 foi turbulento, carregando em si duas notícias impactantes.

A primeira diz respeito ao desfecho quanto a possibilidade de greve: a justiça do trabalho decidiu proibir a realização deste movimento, obrigando as indústrias do setor de computadores ao pagamento mínimo de R\$ 1.050,00 a título de salário e R\$ 80,00 a título de benefícios, permitindo a livre negociação a respeito da participação nos lucros.

A Latitude viu-se obrigada a, mais uma vez, realizar o aumento salarial de seus funcionários, num acréscimo de R\$ 950,00 para R\$ 1.050,00. Quanto aos benefícios, não foi necessário realizar aumentos pois estes já se encontravam acima do que foi exigido pelos juízes.

Ilustração 34 – Resultado do dissídio coletivo.

» Resultado do dissídio é divulgado

Os Juízes do Ministério do Trabalho decidiram que a partir do Mês 6 (junho), inclusive, os trabalhadores das Indústrias de Computadores têm de receber, no mínimo, salários mensais de R\$ 1.050,00 e benefícios de R\$ 80,00 por trabalhador. Quanto à participação nos lucros os Juízes deixaram para que cada indústria decida o que é mais adequado para os seus trabalhadores. A partir de agora, as empresas têm de respeitar, nas suas decisões, estes valores mínimos. Por outro lado, os empregados que fizerem greve serão penalizados, ou seja, a greve está proibida.

Fonte: Jogo Simulation

A segunda notícia foi imprevisível: foi veiculada a informação de um possível racionamento de energia devido a escassez de chuva. A limitação causada por este fenômeno é a limitar a capacidade produtiva em 80% da capacidade instalada.

Ilustração 35 – Notícia sobre redução na capacidade de produzir.

» Seca se agrava e racionamento de energia é iminente

O Governo nega mas estuda a possibilidade da indústria racionar o consumo de energia para que não falte luz nos lares brasileiros. Infelizmente, São Pedro não nos ajudou nestes últimos meses e os nossos reservatórios d'água estão em níveis muito baixos. Está sendo cogitado um racionamento de 20% de energia para as Indústrias de Computadores, já a partir do próximo mês. Se isto se concretizar, as indústrias terão que limitar as suas produções a 80% de suas capacidades fabris. Vamos esperar por maiores definições do Governo.

Fonte: Jogo Simulation

Apesar do primeiro impacto negativo gerado pela matéria, os movimentos de antecipação da capacidade fabril se mostraram muito acertados, já que, tendo maior capacidade fabril que a concorrência, o eventual comprometimento de 80% da capacidade afetaria nosso negócio em menor escala que aos demais *players*.

Mensuradas as variáveis supra apontadas e demais indicadores do negócios, as decisões tomadas foram:

Tabela 32 – Decisões realizadas no mês maio.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.550,00	10.000,00	0,00	531
Notebook	2.999,99	0,00	0,00	102
Servidor	6.500,00	50.000,00	50.000,00	220

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	347
Salário Médio Mensal	1.000,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	2,00
Capacidade Fabril	1.050
Empréstimo	0,00
Aplicação	0,00
Dividendos	150.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Tratando em específico da produção, replicamos a política de planejamento de estoque com base nos dados históricos da demanda. Porém, para nossa surpresa, superestimamos as vendas para os produtos Notebook e Servidor, errando em 61% e 53, respectivamente, diferença entre a previsão de vendas e as vendas realizada.

Essa descompaço gerou um movimento negativo na receita prevista (de quase 50%) e gerou um nível de estoque acima do desejado.

Tabela 33 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Maio.

Maio	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Venda Real	Erro	Receita		
Computador	0	531	408	123	R\$ 1.550,00	388	5%	R\$ 632.400,00	
Notebook	0	102	205	-103	R\$ 2.999,99	80	61%	R\$ 614.997,95	Receita Prevista
Servidor	0	220	180	40	R\$ 6.500,00	85	53%	R\$ 1.170.000,00	Receita Realizada
		1050	1136,5			690			

Fonte: confecção própria.

Tabela 34 – Variação da conta estoque no mês maio.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00
(+) Produzidos:	531.675,00	(+) Produzidos:	156.000,00	(+) Produzidos:	622.800,00
(-) Vendidos:	494.700,00	(-) Vendidos:	156.000,00	(-) Vendidos:	306.000,00
Estoque Final:	36.975,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	316.800,00
	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	0	417	388	0	29
Notebook	0	80	80	92	0
Servidor	0	173	85	0	88

Fonte: Jogo Simulation

O reflexo do aumento geral do salário levou a cabo, mais uma vez, o aumento na rubrica salários e encargos e custo unitário padrão.

Pelo redirecionamento dos produtos produzidos e respectivos consumos das capacidades de produção, o movimento do uso da capacidade fabril foi bem acentuado para o mês de maio no qual o item computador requereu maior uso.

Mantendo a confiança do mercado, a taxa de juros de empréstimo continuou sua trajetória descendente, regressando ao valor original de 3,45%.

A capacidade fabril atingiu o nível histórico de 1050 UF pelo que foi necessário chegar a 346 funcionários para o correto atendimento das demandas.

Tendo em vista o dispendio financeiro com a determinação judicial, contratação de mão de obra, ampliação da fábrica e imperícia na execução da política de produção, observamos uma retração na capitalização de mercado da empresa.

Tabela 35 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês maio.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	625,00	1.250,00	2.500,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.275,00	1.950,00	3.600,00
Custo Médio Padrão:	1.275,00	1.950,00	3.600,00
Uso da Capacidade Fabr.:	417,00	200,00	207,60

Salário Médio Mensal:	1.000,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,45
Taxa para Aplic. Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	1.050,00
Força de Trabalho:	346
Horas em Greve por Trabalhador:	7
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,68

Fonte: Jogo Simulation

Além da diminuição da capitalização de mercado, os indicadores financeiros fundamentais para o bom posicionamento da equipe na simulação - a saber, receitas de vendas e capital circulante líquido - tiveram suas performances abaladas.

Com todo profissionalismo possível, apesar da maré desfavorável e de tropeços pelo caminho, a empresa tornou-se mais eficiente ao novamente superar seu lucro histórico e realizar um maior retorno sobre o capital mesmo em um cenário de baixa significativa na receita de vendas:

Ilustração 36 – Ranking ao final do mês Maio.

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,68	5	6,96	34,78
Capital Circulante Líquido:	137.243,79	1	5,70	5,70
Receita de Vendas:	1.393.899,20	3	1,22	3,67
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	494.487,55	1	6,80	6,80
Total de Pontos				50,96
Colocação no Período				5°

Fonte: Jogo Simulation

5.6 Mês Junho

As suspeitas levantadas no mês anterior a respeito do racionamento de energia se confirmaram no presente mês. Por isso, essa contenção gerou uma redução significativa na capacidade de produzir das empresas, sendo proibidas de utilizar mais do que 85% da sua capacidade instalada.

Por tratar-se de movimento que influenciou todo o ambiente de negócios, inclusive a redução via terceiros foi restringida, devendo observar a mesma limitação dos 85%.

Ilustração 37 – Notícia sobre racionamento de energia.

» Racionamento de Energia

O Governo resolveu implantar, finalmente, o racionamento de energia para as indústrias de Computadores: 15%, a partir do Mês 7 (julho), inclusive. Isto significa que as empresas não poderão utilizar mais do que 85% de sua capacidade fabril. O aluguel de 20% de máquinas de terceiros não está proibido mas também terá de se limitar aos 85%, devido ao racionamento. Por exemplo, se a empresa tem uma capacidade fabril de 900 UFs, ela poderá utilizar na fabricação apenas 765 UFs (isto é, 85% de 900, aproximadamente) e o aluguel de máquinas de terceiros ficará limitada a 153 UFs (20% de 765).

Fonte: Jogo Simulation

Neste cenário de adversidade, algumas modificações foram necessárias, sendo que as decisões tomadas foram as seguintes:

Tabela 37 – Decisões realizadas no mês junho.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.550,00	10.000,00	0,00	510
Notebook	2.999,99	0,00	0,00	190
Servidor	6.299,99	50.000,00	50.000,00	125

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	380
Salário Médio Mensal	1.050,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	2,00
Capacidade Fabril	1.135
Empréstimo	0,00
Aplicação	0,00
Dividendos	200.000,00

Fonte: Jogo Simulation

Quanto a posição adotada para produção, ratificamos nosso compromisso em mitigar as vendas perdidas em função da variação das vendas de anos anteriores.

Todavia, o mês não apresentou a mesma assertividade que vínhamos obtendo mas, ainda assim, muito superior ao mês anterior. Tendo em vista a conversão de vendas geral menor que o previsto, a geração de receita foi menor que o planejado.

Em contraposição ao momento de adversidade, cientes de que o ciclo de alta nas vendas voltaria independente do momento incerto a respeito do racionamento de energia, a diretoria decidiu ampliar a capacidade fabril, estando preparada atender ao mercado quando este mudasse seu movimento.

Tabela 38 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Junho.

Junho	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Venda Real	Erro	Receita		
Computador	29	510	440	99	R\$ 1.550,00	347	21%	R\$ 682.000,00	Receita
Notebook	0	190	180	10	R\$ 2.999,00	190	-6%	R\$ 539.820,00	Previsão
Servidor	88	125	125	88	R\$ 6.299,00	87	30%	R\$ 787.375,00	Receita Realizada
		1135	1040			926,4			R\$ 2.009.195,00
									R\$ 1.655.673,00

Fonte: confecção própria.

Tabela 39 – Variação da conta estoque no mês Junho.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	36.975,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	316.800,00
(+) Produzidos:	666.060,00	(+) Produzidos:	382.280,00	(+) Produzidos:	465.500,00
(-) Vendidos:	452.602,51	(-) Vendidos:	382.280,00	(-) Vendidos:	319.530,12
Estoque Final:	250.432,49	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	462.769,88

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	29	510	347	0	192
Notebook	0	190	190	0	0
Servidor	88	125	87	0	126

Fonte: Jogo Simulation

Como em todo movimento de crise, sobretudo quanto aqueles que interferem na produção, o mês de Junho foram verificados aumentos em custos administrativos/ operacionais.

A expansão da capacidade de produzir foi igualmente responsável por este movimento, tendo em conta a ampliação em 85 UF e, por decorrência, 34 novos postos de trabalho.

Financeiramente, isto levou a um aumento na rubrica de salários e encargos bem como em relação ao custo unitário padrão.

Exatamente como ocorreu nos meses anteriores, quando realizamos desembolsos para ampliação da fábrica, o valor da ação diminuiu.

Tabela 40 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês Junho.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	656,00	1.312,00	2.624,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.306,00	2.012,00	3.724,00
Custo Médio Padrão:	1.304,33	2.012,00	3.672,76
Uso da Capacidade Fabr.:	510,00	475,00	150,00

Salário Médio Mensal:	1.050,00
Número de Ações no Mercado:	500.000
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,53
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00
Capacidade da Fábrica:	1.135,00
Força de Trabalho:	380
Horas em Greve por Trabalhador:	
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,00

Fonte: Jogo Simulation

Todas estas aplicações permitiram à empresa melhorar sua pontuação na competição em comparação com o mês anterior.

Em termos gerais, ocorreu um movimento financeiro interessante, no sentido de que, muito embora tenha sido drástica a queda na capacidade de gerir no exercício o capital circulante líquido e tenhamos realizado um leve aumento na receita de venda (apesar das altas expectativas para esta rubrica no período), o lucro líquido continuou em alta, permitindo progredir em termos de remuneração pelo capital investido ao acionista.

No mês de junho melhoramos uma posição no ranking, mas ainda tivemos um mal planejamento na estratégia de marketing, assim como uma política moderada de formação de preços. Considerando as informações recebidas, deveríamos ter sido um pouco mais agressivos em propaganda para garantir vendas em contrapartida ao aumento de custos que tivemos para o mês seguinte em função do alto estoque.

Ilustração 38 – Ranking ao final do mês Junho

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,00	5	6,60	33,01
Capital Circulante Líquido:	-337.446,50	1	4,79	4,79
Receita de Vendas:	1.655.947,23	3	5,19	15,56
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	533.153,08	1	6,75	6,75
Total de Pontos				60,12
Colocação no Período				4°

Fonte: Jogo Simulation

5.7 Mês Julho

Em comparação com os demais meses, o mês de Julho foi o mais desafiador em termos de influências externas sobre o negócio.

Ainda devendo se moldar ao efeito do racionamento sobre a capacidade de produzir, o mercado se deparou com um aumento não previsto nos insumos, com aumentos significativos de custos para toda a linha produzida.

Estratégicamente, ficou claro para a diretoria que, aumento os preços, sentiríamos impacto direto na receita e, portanto, a solução seria pensar uma estratégia para aumentar a receita de vendas.

Ilustração 39 – Notícia sobre aumento de insumos

» Aumento de insumos

A desvalorização do Real com a valorização do Dólar está levando a um aumento nos custos dos insumos dos produtos do Computadores. Em particular para os Servidores, a crise internacional envolvendo a Rússia, os USA e a Europa, está complicando a produção e a importação dos seus insumos. Isto se reflete no preço dos insumos (matéria prima e outros) que, já neste Mês 7 (julho), inclusive, sofrerão as seguintes alterações: Computador, de R\$ 650 para R\$ 750; Notebook, de R\$ 700 para R\$ 810; e Servidor, de R\$ 1.100 para R\$ 1.400.

Fonte: Jogo Simulation

As consequências deste pensamento se consolidaram na seguinte decisão:

Tabela 41 – Decisões realizadas no mês julho.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.550,00	10.000,00	0,00	412
Notebook	2.999,99	0,00	0,00	190
Servidor	6.200,00	60.000,00	50.000,00	40

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	342
Salário Médio Mensal	1.050,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	2,00
Capacidade Fabril	1.135
Empréstimo	1.000.000,00
Aplicação	0,00
Dividendos	150.000,00

Fonte: Jogo Simulation

No quesito produção, a empresa vinha a passos largos se preparando para o novo ciclo de vendas elevados e, por isso, realizou investimento na capacidade de produção.

Isso permitiu que, ao chegar no corrente mês com previsão de vendas elevadas, fôssemos capazes de direcionar o fluxo financeiro necessário e concentrado na produção, produzindo grande quantidade de itens - sobretudo para linha de computadores - com foco no atendimento da demanda prevista.

Tal aposta mostrou-se certa na medida em que, para o seguimento de computadores e servidores, as vendas de fato se concretizaram em níveis - inclusive - maiores que o previsto.

Para a linha de notebooks, vale o destaque de a previsão foi falha no sentido de que a produção foi menor que a demanda de mercado, ao passo que poderiam ter sido efetivadas 24 outras vendas caso houvessem unidades disponíveis.

Este movimento de vendas impulsionou significativamente a receita, quase superando a realizada em relação a prevista.

Tabela 42 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Julho.

Julho	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Venda Real	Erro	Receita	Receita Prevista	Receita Realizada
Computador	192	412	497	107	R\$ 1.550,00	6%	R\$ 770.350,00		
Notebook	0	190	245	-55	R\$ 2.999,99	22%	R\$ 734.997,55		
Servidor	127	40	120	47	R\$ 6.199,00	1%	R\$ 743.880,00	R\$ 2.249.227,55	R\$ 2.243.879,10
		935	935						1221,8

Fonte: confecção própria.

Tabela 43 – Variação da conta estoque no mês julho.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	250.432,49	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	462.769,88
(+) Produzidos:	538.072,00	(+) Produzidos:	382.280,00	(+) Produzidos:	148.960,00
(-) Vendidos:	788.504,49	(-) Vendidos:	382.280,00	(-) Vendidos:	438.526,90
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	173.202,98
Estoque Inicial		Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Computador	192	412	604	0	0
Notebook	0	190	190	24	0
Servidor	126	40	119	0	47

Fonte: Jogo Simulation

Na dinâmica administrativa, em relação ao mês anterior, poucas foram as alterações decorrentes. As mais significativas dizem respeito ao movimento muito tímido de aumento nos custos médios padrão e a readequação dos gastos relativos ao uso da capacidade fabril, muito embora tenhamos reorganizado o quadro de funcionários com a redução de 38 postos de trabalho.

Tabela 44 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês julho.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	656,00	1.312,00	2.624,00
Matéria-Prima e Insumos:	650,00	700,00	1.100,00
Custo Unitário Padrão:	1.306,00	2.012,00	3.724,00
Custo Médio Padrão:	1.305,46	2.012,00	3.685,10
Uso da Capacidade Fabr.:	412,00	475,00	48,00
Salário Médio Mensal:	1.050,00		
Número de Ações no Mercado:	500.000		
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,86		
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00		
Capacidade da Fábrica:	1.135,00		
Força de Trabalho:	342		
Horas em Greve por Trabalhador:			
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,30		

Fonte: Jogo Simulation

Diante dos cenários adversos percorridos neste mês, ainda foi possível realizar a classificação em 4º lugar.

Muito embora não tenha sido a colocação esperada, as medidas adotadas aumentaram a capitalização de mercado da companhia e o lucro continuou sendo ascendente.

Vale grande destaque para receita de vendas que nos dois meses anteriores havia passado por grandes oscilações negativas retornou a patamares aceitáveis demonstrando boa capacidade dos gestores na conversão das vendas.

Ilustração 40 – Ranking ao final do mês Julho

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	23,30	5	6,17	30,83
Capital Circulante Líquido:	-337.446,50	1	4,27	4,27
Receita de Vendas:	2.243.998,10	3	8,00	24,00
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	640.367,97	1	6,64	6,64
Total de Pontos				65,74
Colocação no Período				4°

Fonte: Jogo Simulation

5.8 Mês Agosto

Sendo o último mês de simulação, entendemos pela viabilidade de realizar a compra de determinadas informações estratégicas para o alinhamento das decisões deste último período. Assim, dentre as informações compradas, merece destaque a compra do preço de venda dos concorrentes para o mês 7, cujo retorno foi:

Ilustração 41 – preços praticados pelo mercado para computadores.
Computador

Empresa	Preço	Parcela de Mercado
E1 AIROTIV SA	\$ 1.390,00	
E2_GEE 20 Curitiba	\$ 1.450,00	
E3_GEE 20 Curitiba	\$ 1.450,00	
E4 LATITUDE	\$ 1.550,00	
E5_GEE 20 Curitiba	\$ 1.699,99	
E6_GEE 20 Curitiba	\$ 1.549,00	
E7_GEE 20 Curitiba	\$ 1.550,00	
E8 IGORDON CO	\$ 1.899,00	

Fonte: Jogo Simulation

Ilustração 42 – preços praticados pelo mercado para notebooks.

Notebook

Empresa	Preço	Parcela de Mercado
E1 AIROTIV SA	\$ 2.890,00	
E2_GEE 20 Curitiba	\$ 2.800,00	
E3_GEE 20 Curitiba	\$ 2.900,00	
E4 LATITUDE	\$ 2.999,99	
E5_GEE 20 Curitiba	\$ 3.199,99	
E6_GEE 20 Curitiba	\$ 2.990,00	
E7_GEE 20 Curitiba	\$ 2.950,00	
E8 IGORDON CO	\$ 3.459,00	

Fonte: Jogo Simulation

Ilustração 43 – preços praticados pelo mercado para notebooks.

Servidor

Empresa	Preço	Parcela de Mercado
E1 AIROTIV SA	\$ 7.500,00	
E2_GEE 20 Curitiba	\$ 7.000,00	
E3_GEE 20 Curitiba	\$ 5.800,00	
E4 LATITUDE	\$ 6.200,00	
E5_GEE 20 Curitiba	\$ 6.299,99	
E6_GEE 20 Curitiba	\$ 5.290,00	
E7_GEE 20 Curitiba	\$ 7.950,00	
E8 IGORDON CO	\$ 7.499,00	

Fonte: Jogo Simulation

Em posse destes dados, pudemos notar que os preços praticados por nossa empresa deveriam sofrer reajustes, num movimento tanto de acompanhamento dos valores praticados à mercado quanto de maximização da receita de vendas.

Eis as decisões tomadas no período:

Tabela 45 – Decisões realizadas no mês agosto.

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Unidades a Produzir
Computador	1.699,99	10.000,00	0,00	564
Notebook	3.299,99	0,00	0,00	190
Servidor	7.049,99	70.000,00	30.000,00	80

Decisões da Empresa	
Núm. de Trabalhadores	376
Salário Médio Mensal	1.050,00
Benefícios aos Trabalhadores	300,00
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	2,00
Capacidade Fabril	1.135
Empréstimo	0,00
Aplicação	0,00
Dividendos	300.000,00

Fonte: Jogo Simulation

No sentido de produção, a decisão enviada foi suportada por altas expectativas de vendas para a linha de computadores e manutenção da quantidade de vendas realizada nas demais linhas.

Partindo de um estoque zerado para computadores e notebooks, foi necessária a produção de grande quantidade de unidades para as duas linhas, não observando o mesmo movimento para os servidores.

Realizado o mês, observou-se que a estratégia tanto para computadores foi acertada, em contraposição ao de notebooks e servidores. Em relação ao primeiro, fomos excessivamente conservadores nas unidades produzidas na medida em que perdemos a venda de 39 unidades. Para o segundo, as 5 vendas perdidas tiveram influência negativa menor a medida em que não geraram grandes desperdícios financeiros.

A compra das informações dos preços dos demais concorrentes foi indispensável para re marcação do ticket cobrado pela nossa firma de onde pudemos realizá-la de modo mais apropriado, sobretudo para o seguimento de servidores observamos que éramos a empresa com um dos menores tickets neste seguimento.

Tabela 46 – Controle de estoque, volume produzido, vendas previstas X realizadas, receita prevista X realizada no mês Agosto.

Agosto	Estoque inicial	Volume Produzido	Previsão vendas		Venda Real	Erro	Receita		
Computador	0	564	695	-131	R\$ 1.699,99	6%	R\$ 1.181.493,05		
Notebook	0	190	240	-50	R\$ 3.299,99	21%	R\$ 791.997,60	Receita Prevista	Receita Realizada
Servidor	47	80	120	7	R\$ 7.049,00	-6%	R\$ 845.880,00	R\$ 2.819.370,65	R\$ 2.481.015,46
		1135	1439						1191,4

Fonte: confecção própria.

Tabela 47 – Variação da conta estoque no mês agosto.

Conta Estoque					
Computador		Notebook		Servidor	
Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	0,00	Estoque Inicial:	173.202,98
(+) Produzidos:	792.984,00	(+) Produzidos:	403.180,00	(+) Produzidos:	321.920,00
(-) Vendidos:	792.984,00	(-) Vendidos:	403.180,00	(-) Vendidos:	495.122,98
Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00
Estoque Inicial		Volume Produzido		Volume de Vendas	
Computador	0		564		564
Notebook	0		190		190
Servidor	47		80		127
		Vendas Perdidas		Estoque Final	
					0
					0
					0

Fonte: Jogo Simulation

Com olhos voltados para a administração da empresa, tem-se a evidenciação do aumento dos insumos impactando diretamente no custo de cada unidade produzida, apertando a realização das margens de lucratividade.

Por isso, a política de aumento de preços mostrou-se tão acertada e efetiva, além de realizada em um momento crucial para o negócio.

Outro movimento muito importante para o período foi a nova adequação da força de trabalho, novamente realizando seu aumento para tornar possível a produção necessária ao atendimento da demanda.

Tabela 48 – Reflexos administrativos da decisão enviada no mês agosto.

Informações Gerais			
	Computador	Notebook	Servidor
Salário e Encargos:	656,00	1.312,00	2.624,00
Matéria-Prima e Insumos:	750,00	810,00	1.400,00
Custo Unitário Padrão:	1.406,00	2.122,00	4.024,00
Custo Médio Padrão:	1.406,00	2.122,00	3.898,58
Uso da Capacidade Fabr.:	564,00	475,00	96,00
Salário Médio Mensal:	1.050,00		
Número de Ações no Mercado:	500.000		
Taxa de Juros para Empréstimo:	3,84		
Taxa para Aplic Financeiras:	3,00		
Capacidade da Fábrica:	1.135,00		
Força de Trabalho:	376		
Horas em Greve por Trabalhador:			
Valor da Ação no Mercado (\$):	26,05		

Fonte: Jogo Simulation

O reflexo desta política garantiu a quarta colocação na rodada. Muito embora não tenha sido obtido os primeiros lugares, quanto a efeitos positivos gerados pelas decisões tomadas, certamente o mês de agosto mostrou-se muito promissor.

Foi possível diminuir o capital circulante líquido, apesar de não revertê-lo para um saldo positivo. A ponto alto foi a capacidade da empresa de, mesmo nesse cenário hostil, ser capaz de aumentar sua receita de vendas quebrando o recorde

histórico, possibilitando a transformação em lucro líquido e dividendos aos acionistas.

Toda essa engenharia financeira alavancou o valor da empresa de modo a incrementar o valor de ação e chegar ao valor de R\$ 26,05.

Ilustração 44 – preços praticados pelo mercado para notebooks.

Objetivo		Peso	Número de Ordem	Número de Pontos
Valor da Ação no Mercado (\$):	26,05	5	4,91	24,55
Capital Circulante Líquido:	-287.803,13	1	3,29	3,29
Receita de Vendas:	2.481.141,19	3	5,39	16,17
Lucro Líquido do Exercício Acumulado:	997.146,91	1	6,78	6,78
			Total de Pontos	50,79
			Colocação no Período	4°

Fonte: Jogo Simulation

6 RECOMENDAÇÃO E CONCLUSÃO

Analisando o meu papel como diretor de produção e operações, ficou muito evidenciado que a possibilidade maior de êxito está intimamente ligada as melhores tomadas de decisões.

Entretanto as melhores escolhas dependem do grau de informação técnica que o diretor de produção dispõe consigo e de uma interpretação clara desses dados para a melhor escolha na tomada de decisão.

A tomada de decisão é um processo abrangente, que não apenas se resume a um simples ato de escolher entre alternativas.

Basicamente ele se divide em oito passos.

- identificação do problema
- critérios de decisão
- desenvolver
- analisar
- selecionar uma alternativa que pode resolver o problema
- implementar a alternativa
- avaliação da eficácia da decisão

Essa metodologia simples pode ser aplicada aos diretores de produção para decisões simples como melhoria de produtividade de uma linha de produção até decisões mais complexas como aumento de capacidade produtiva.

Outro ponto relevante para a tomada de decisões do diretor de produção é pesar as suas decisões em aspectos técnicos e racionais, nunca ou quase nunca se deixar levar por questões emocionais. Isso pode comprometer o resultado de toda companhia e nos piores casos levar a empresa a sua não continuidade.

Diferentes autores (Argyris, 1991; Senge, 1990, entre outros) apontam que o sucesso dos gerentes depende da capacidade de eles aprenderem, ou seja, a aprendizagem parece ser a saída para que o executivo conduza, de forma apropriada, as pressões competitivas que forçam as organizações a adotarem formas de funcionamento mais flexíveis (Kanter, 1994). De fato, torna-se importante que os gerentes industriais formem o hábito de analisar diferentes aspectos da sua prática profissional, refletindo sobre o seu dia-a-dia de trabalho os gestores podem encontrar maneiras apropriadas para as melhores tomadas de decisões.

REFERÊNCIA BIBLIOGRÁFICA

ARGYRIS, C. Teaching smart people how to learn. **Harvard Business Review**. v. 69, n. 3, p. 98-111, 1991.

ARRUDA FILHO, Norman de Paula; SANTOS, Antonio Raimundo dos. **A construção progressiva de competências metodológicas**: Iniciação a pesquisa científica aplicada. 2006. 115 f. TCC (Graduação) - Curso de Construção Progressiva de Competências Metodológicas Visando A Preparação Para A Produção de Trabalho de Conclusão de Cursos (TCC) em MBAs, ISAE FGV, Curitiba, 2006

FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 1989.

KANTER, R. The new managerial work. **Harvard Business Review** Paperback. Nº 90064, p. 12-21, 1994.

KOTTER, John P. **What effective general managers really do**. Harvard Business Review, v. 60, n. 6, Nov-Dec., 1982.

MINTZBERG, H. (1991). Learning 1, Planning 0 Reply to Igor Ansoff, **Strategic Management Journal**, Vol. 12 (6).

MINTZBERG, H. The myths of MIS. **California Management Review**. v. 15, n. 1, p. 92-97, 1972.

PORTER, Michael E.. **Estratégia Competitiva**: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência. 7. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004. 410 p.

SENGE, P. M. The leader's new work: building learning organizations. **Sloan Management Review**. v. 32, n. 1, p. 6-19, 1990.