

Instituto Superior de Administração e Economia
Fundação Getúlio Vargas
MBA em Gestão Estratégia de Empresas – 01/2015

RAFAEL LEMOS CAMPEDELLI

RELATÓRIO CIENTÍFICO:
Simulação de Ambiente de Negócios de Empresa E6_GEE 20 Curitiba

CURITIBA
2016

RAFAEL LEMOS CAMPEDELLI

RELATÓRIO CIENTÍFICO:

Simulação de Ambiente de Negócios de Empresa E6_GEE 20 Curitiba

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização do ISAE BRASIL/FGV, com abordagem da experiência adquirida na simulação de negócio como pré-requisito para a obtenção do Título de Especialista.

Orientador: Augusto C. Della Vecchia

CURITIBA

2016

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
PROGRAMA FGV MANAGEMENT
MBA EM GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

O Trabalho de Conclusão de Curso, Simulação de Ambiente de Negócios de Empresa E6_GEE 20 CURITIBA, elaborado por Rafael Lemos Campedelli 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, 29 de junho de 2016.

Jose Carlos Franco de Abreu Filho
Coordenador Acadêmico Executivo

Augusto C. Della Vecchia
Orientador

TERMO DE COMPROMISSO

O aluno Rafael Lemos Campedelli, abaixo assinado, do curso de MBA em Gestão Estratégica de Empresas, Turma 1-15 do Programa FGV Management, realizado nas dependências da instituição conveniada ISAE, no período de 03/2015 a 06/2016, declara que o conteúdo do Trabalho de Conclusão de Curso intitulado Simulação de Ambiente de Negócios de Empresa E6_GEE 20 CURITIBA, é autêntico e original.

Curitiba, 29 de junho de 2016.

Rafael Lemos Campedelli

RESUMO

O objetivo deste relatório é descrever a experiência pessoal no módulo Jogos de Negócios através da análise, interpretação e entendimento dos resultados obtidos. Neste relatório será apresentado a estratégia utilizada pela equipe assim como o diagnóstico e análise dos resultados das tomadas de decisão. Esses dados serão demonstrados e interpretados com o objetivo de se comparar os resultados projetados com os obtidos, buscando o entendimento dos componentes das decisões que contribuíram para o sucesso e também fracasso dos resultados em relação aos concorrentes. O jogo se desenvolve através da simulação de oito períodos, onde os competidores devem tomar decisões gerenciais alinhadas com as estratégias competitivas de negócios, de modo que para um entendimento amplo e detalhado será relatado o contexto em que as decisões foram tomadas assim como as respectivas motivações e os resultados obtidos para cada ciclo. Por fim, será apresentada uma conclusão dos resultados alcançados em relação a estratégia através de uma análise crítica, com foco nas lições aprendidas, ou seja, o que poderia ter sido feito de forma diferente de modo a obter melhores resultados.

ABSTRACT

The objective herein is to report the personal experience on the COMPUTERS Business Game through the analysis, interpretation and understanding of the achieved results. This report shows the strategy that was employed as well as the respective tools required to make the proper analysis and management decisions. The data will be demonstrated and assessed by comparing the outlook against the actuals, seeking a sound understanding of the decision components that contributed to successes and failures with regard to the results. The business game is an eight-round game where for each round each competitor has to take a set of management decisions in alignment with their competitive strategies. Therefore, the context in which the decisions were taken as well as the respective motivations and results are fully disclosed in order to describe the full experience, from a personal and team perspective. As for the conclusion, this report provides useful information regarding lessons learned, in other words, what could have been done differently to achieve better results.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Cadeia de Valor.....	16
Figura 2 – Dados da empresa no mês 0	23
Figura 3 – Decisões adotadas para o período 1.....	25
Figura 4 – Dados da empresa no mês 1	26
Figura 5 – Notícia do mês 1	27
Figura 6 – Decisões adotadas para o período 2.....	28
Figura 7 – Dados da empresa no mês 2	29
Figura 8 – Decisões adotadas para o período 3.....	31
Figura 9 – Dados da empresa no mês 3	32
Figura 10 – Notícia do mês 3	34
Figura 11 – Decisões adotadas para o período 4.....	36
Figura 12 – Dados da empresa no mês 4	37
Figura 13 – Notícia do mês 4	38
Figura 14 – Decisões adotadas para o período 5.....	39
Figura 15 – Dados da empresa no mês 5	40
Figura 16 – Notícia do mês 5	42
Figura 17 – Decisões adotadas para o período 6.....	43
Figura 18 – Dados da empresa no mês 6	44
Figura 19 – Notícia do mês 6	45
Figura 20 – Decisões adotadas para o período 7.....	46
Figura 21 – Dados da empresa no mês 7	47
Figura 22 – Notícia do mês 7	48
Figura 23 – Decisões adotadas para o período 8.....	49
Figura 24 – Dados da empresa no mês 8	50
Figura 25 – Variação do número de pontos total, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	53
Figura 26 – Variação do valor da ação no mercado, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	54
Figura 27 – Variação do capital circulante líquido, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	55

Figura 28 – Variação da receita de vendas, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	57
Figura 29 – Variação do lucro líquido do exercício acumulado, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	58
Figura 30 – Variação do patrimônio líquido, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	60
Figura 31 – Colocação no ranking, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20	61

LISTA DE TABELAS

TABELA 1 – Peso De Ponderação Conforme Indicador	22
TABELA 2 – Pesos De Ponderação Dos Aos Objetivos Estratégicos Adotados Pelas Empresas	51
TABELA 3 – Resumo das posições no ranking geral das empresas E2_GEE 20, E6 GEE 20 E E7_GEE 20 nos oito meses de simulação.	63

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	12
2	REFERENCIAL TEÓRICO	15
3	METODOLOGIA	19
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS.....	21
4.1	PRIMEIRO CICLO.....	23
4.1.1	Dados da Empresa no Mês 0	23
4.1.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	23
4.1.3	Análise Diagnóstica dos Dados	24
4.1.4	Decisão Estratégica para o Próximo Período	25
4.2	SEGUNDO CICLO	26
4.2.1	Dados da Empresa no Mês 1	26
4.2.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	26
4.2.3	Notícias	27
4.2.4	Análise Diagnóstica dos Dados	27
4.2.5	Decisão Estratégica para o Próximo Período	28
4.3	TERCEIRO CICLO.....	29
4.3.1	Dados da Empresa no Mês 2	29
4.3.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	29
4.3.3	Análise Diagnóstica dos Dados	30
4.3.4	Decisão Estratégica para o Próximo Período	31
4.4	QUARTO CICLO	32
4.4.1	Dados da Empresa no Mês 3	32
4.4.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	32
4.4.3	Notícias	34
4.4.4	Análise Diagnóstica dos Dados	34
4.4.5	Decisão Estratégica para o Próximo Período	36
4.5	QUINTO CICLO	37
4.5.1	Dados da Empresa no Mês 4	37
4.5.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	37
4.5.3	Notícias	38

4.5.4	Análise Diagnóstica dos Dados	38
4.5.5	Decisão estratégica para o próximo período	39
4.6	SEXTO CICLO	40
4.6.1	Dados da Empresa no Mês 5	40
4.6.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	40
4.6.3	Notícias	42
4.6.4	Análise Diagnóstica dos Dados	42
4.6.5	Decisão Estratégica para o Próximo Período	43
4.7	SÉTIMO CICLO.....	44
4.7.1	Dados da Empresa no Mês 6	44
4.7.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	44
4.7.3	Notícias	45
4.7.4	Análise Diagnóstica dos Dados	45
4.7.5	Decisão Estratégica para o Próximo Período	46
4.8	OITAVO CICLO.....	47
4.8.1	Dados da Empresa no Mês 7	47
4.8.2	Dados do Contexto Macro e Stakeholders	47
4.8.3	Notícias	48
4.8.4	Análise diagnóstica dos dados	48
4.8.5	Decisão Estratégica para o Próximo Período	49
4.9	NONO CICLO	50
4.9.1	Dados da Empresa no Mês 8	50
5	ANÁLISE DOS RESULTADOS	51
6	CONCLUSÃO	64
	REFERÊNCIAS.....	66
	ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL	67
	ANEXO B – FLUXO DE CAIXA.....	68
	ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)	69

1 INTRODUÇÃO

Neste relatório será apresentado em detalhes a estratégia utilizada pela equipe E6_GEE 20 assim como as respectivas tomadas de decisão. Esses dados serão demonstrados, analisados e interpretados com o objetivo de se comparar os resultados projetados com os obtidos, buscando o entendimento dos componentes das decisões que contribuíram para o sucesso e também fracasso dos resultados obtidos em relação aos demais competidores.

As empresas neste ambiente de competição fictício foram administradas por um período total de oito rodadas, onde cada empresa através de uma estratégia adotada (liderança total em custos ou diferenciação) buscou uma vantagem competitiva com a finalidade de se obter melhores resultados e assim ganhar o jogo.

A cada rodada e em linha com a estratégia e projeções de demanda, fluxo de caixa e resultados econômicos e operacionais assim como outros fatores exógenos que viessem a influenciar as decisões cada equipe era responsável pela tomada de um conjunto de decisões visando a obtenção de resultados superiores aos seus concorrentes. As decisões tomadas eram relativas a preços de venda, volume a produzir de computadores, notebooks e servidores, gastos com promoção, inovação e tecnologia. Outros fatores eram necessários e faziam parte das decisões tais como: força de trabalho, salários, benefícios e participação nos resultados para os colaboradores, além de outras deliberações dentro do escopo financeiro como empréstimos, aplicações e distribuição de dividendos. Embora o ambiente seja fictício as simulações e decisões tomadas são parte real de qualquer empresa que seja administrada tecnicamente.

Cada empresa contou com a participação de quatro integrantes que assumiram a direção da empresa nas seguintes áreas: financeiro, marketing/comercial, produção e recursos humanos. Todas as empresas iniciaram o jogo em condições de igual porte e dimensão. Das equipes esperava-se uma busca pelos resultados financeiros, aguardados pelos acionistas através de políticas eficientes de gestão. O jogo se inicia com cada empresa dispondo de um capital inicial de R\$ 5 milhões e atuação de quatro anos de mercado. Para a realização de projeções de demanda futura foram apresentadas as equipes dados de demanda por cada produto dos últimos quatro

anos, assim como os relatórios de fluxo de caixa, demonstração de resultados e balanço patrimonial relativo ao período denominado de Ano 0, que é o ano em que o jogo se inicia.

Com relação a clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, o jogo apresenta características bastante próximas do mercado real, onde os clientes são divididos em fiéis e volúveis, com aproximadamente 30% dos clientes fiéis podendo migrar para os concorrentes devido a problemas de gestão como indisponibilidade de produtos, problemas de qualidade, etc. Os fornecedores são pulverizados e de médio e grande porte, e os insumos são de fácil acesso e especificação conhecida, amplamente padronizados. Portanto, fica claro a equivalência de custos para todos os competidores. Para os produtos substitutos o jogo deixa claro que podem existir fatores externos que podem se apresentar como ameaças para o planejamento e consequentemente operação do negócio, um exemplo claro é uma possível ameaça de *Tablets* que pode principalmente afetar o mercado de Notebooks.

Para o planejamento, após a análise do ambiente inicial de negócios a empresa através da estratégia de liderança total de custos definiu um plano de ações com objetivos econômicos e de mercado. Através da análise de demanda dos últimos quatro anos incluindo a sazonalidade e se utilizando da técnica de regressão linear foram projetadas as demandas futuras para cada produto (Computador, Notebook e Servidor). Além da análise de demanda a empresa E6_GEE 20 também utilizou os relatórios gerenciais e em conjunto com a estratégia adotada definiu os parâmetros iniciais para as tomadas de decisão nas primeiras rodadas.

Durante a execução, para cada rodada concluída, a equipe avaliava os resultados através dos indicadores, alguns relatórios de mercado, relatórios gerenciais projetados e reais e sua situação posicional no jogo com a finalidade de se determinar os próximos passos.

Para o monitoramento e controle, o desempenho alcançado ao final de cada rodada permitia a equipe compreender os conceitos utilizados, acertos e erros da estratégia e com isto realizar as mudanças necessárias. Ao final da quarta rodada foi permitido que cada equipe reavaliasse e mudasse a sua estratégia com relação aos

indicadores para o ranking (valor de ação de mercado, capital circulante líquido, receita de vendas e lucro líquido do exercício acumulado).

Como já mencionado o objetivo e foco principal deste relatório é descrever o planejamento e desempenho da equipe nesse jogo através da análise e interpretação dos resultados assim como também a participação de cada membro da equipe em suas respectivas funções.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

O planejamento e as tomadas de decisão foram realizados em cima de aprendizados obtidos no curso de MBA de Gestão Estratégica de Empresas no ISAE/FGV, levando em consideração o conhecimento adquirido em vários dos módulos cursados.

Para a definição de estratégia gostaria de mencionar Igor Ansoff (1981) que a define como um conjunto de regras de tomada de decisão em condições de desconhecimento parcial. As decisões estratégicas dizem respeito a relação entre a empresa e o seu ambiente. Para Stenier e Miner (1981), estratégia é o forjar de missões da empresa, estabelecimento de objetivos a luz das forças internas e externas, formulação de políticas específicas e estratégias para atingir objetivos e assegurar a adequada implantação de forma a que os fins e objetivos sejam atingidos

Ainda no que diz respeito a estratégia não poderíamos deixar de mencionar Michael Porter (1980), que descreve a estratégia competitiva como ações ofensivas ou defensivas para criar uma posição defensável em uma indústria, para enfrentar com sucesso as cinco forças competitivas (barreiras de entrada, clientes, fornecedores, produtos substitutos e concorrentes) e, assim, obter um retorno sobre o investimento maior para a empresa. Dentre as três estratégias genéricas definidas por Porter como: Liderança no Custo Total, Diferenciação e Enfoque, a equipe se decidiu sobre o posicionamento em Liderança no Custo Total, que ainda de acordo com Porter exige a construção agressiva de instalações em escala diferente, uma perseguição vigorosa de reduções de custo pela experiência, um controle rígido do custo e das despesas gerais, a minimização do custo em áreas como P&D, assistência, força de vendas, publicidade, etc. Uma posição de baixo custo produz para a empresa retornos acima da média em sua indústria apesar da presença de intensas forças competitivas.

Para o processo racional e lógico de operacionalização da estratégia temos o planejamento estratégico que são os passos que devem ser realizados para atingir os objetivos. Para esta operacionalização enfrentamos desafios de ordem financeira que acabam por limitar as nossas ações. As viabilidades financeiras, econômicas e

patrimoniais devem ser respectivamente concebidas através da projeção de demonstrações de fluxo de caixa, demonstrações de resultado e balanço patrimonial.

Adriano Rodrigues e Josir Simeone Gomes (2014) relatam a importância do orçamento de caixa, que traduz a expectativa dos gestores quanto as entradas e saídas de numerário para um determinado período de tempo, em função das atividades planejadas. Trata-se de um instrumento da maior importância na gestão dos negócios de qualquer empresa, por traduzir a política financeira a ser posta em prática pelos administradores no futuro.

Eliseu Martins, Gilberto Jose Miranda e Jose Dilton Alves Diniz (2014) ressaltam que o analista das demonstrações contábeis, que se baseia principalmente nas demonstrações de fluxo de caixa, demonstrações de resultado e balanço patrimonial, se comporta como um verdadeiro detetive! Ele emprega suas habilidades para tirar conclusões sobre a realidade econômico-financeira da entidade, as quais vão subsidiar o processo decisório dos usuários na tomada de decisões. Os autores recomendam um método a fim de garantir um ótimo resultado que são descritos basicamente em três passos: Observação, Exame e Interpretação.

Para as orientações e ações específicas de cada área do negócio buscamos definir estratégias funcionais, que fazem parte da cadeia de valor, envolvendo a realização de um grupo de atividades que estão alinhadas com os objetivos definidos pela estratégia organizacional. A figura abaixo ilustra as etapas da cadeia de valor nas quais devem ser desenvolvidas as estratégias funcionais.

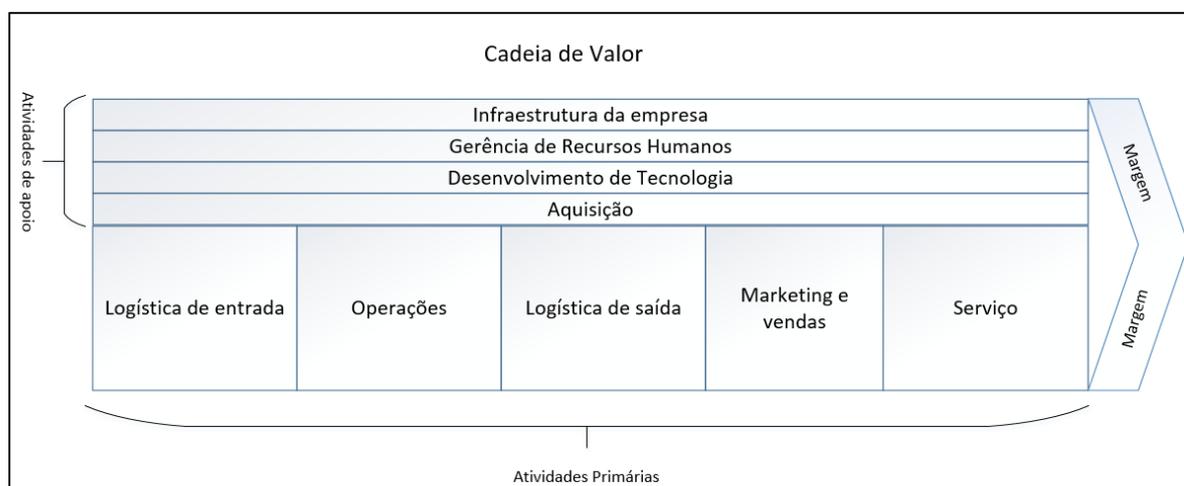


Figura 1 – Cadeia de Valor

Fonte: Porter (2009)

Das estratégias funcionais podemos destacar:

- **Estratégia financeira:** Buscar o equilíbrio econômico-financeiro da organização, planejando, executando e controlando a melhor alocação dos recursos financeiros de acordo com a sua estratégia. Como parte das operações busque-se a maximização da eficiência na gestão de orçamento, gestão de curto prazo (capital de giro), gestão de estrutura de capital (capital de sócios e dívida de longo prazo) e política de distribuição de dividendos.
- **Estratégia de marketing e vendas:** Realizar uma gestão de relacionamento lucrativa com seus clientes através do entendimento de suas necessidades e entrega de valor. Do ponto de vista da estratégia de marketing é importante entender e segmentar o mercado, primeiramente definir o público-alvo. Pesquisas de demanda devem suportar e validar as decisões estratégicas referentes a produto, preço, promoção e praça (os 4 P's do marketing). Definição de canais de venda, gastos com publicidade, estrutura e administração da força de vendas e pós-vendas são partes dos processos e ações que também devem estar alinhados com a estratégia da empresa.
- **Estratégia de recursos humanos:** Realizar a gestão dos recursos humanos em linha com o negócio e por consequente de acordo com sua estratégia. Atividades como: seleção e recrutamento, treinamento e integração dos colaboradores, criação de oportunidades e desenvolvimento de pessoas assim como uma boa e justa política de salários e benefícios são fatores críticos para atingir os objetivos estratégicos.
- **Estratégia de logística:** Responsável por gerenciar a cadeia de suprimentos buscando uma vantagem competitiva com relação gestão de custos, estoques, produção e distribuição.

As estratégias funcionais acima descritas quando integradas e alinhadas com a estratégia da empresa devem refletir o plano e as várias ações para se alcançar os objetivos estratégicos. Devem refletir um conjunto de escolhas e decisões que conduzam a empresa até o seu ponto de chegada, ou seja, que definam o caminho para se chegar até a sua Visão.

Para a análise de fatores internos (pontos fortes e pontos fracos) e fatores externos (oportunidades e ameaças), Kenneth R. Andrews (1960) desenvolveu a

matriz SWOT para ajudar estrategistas a distinguir entre os fatores que estavam e os que não estavam sob o controle das empresas. Para a convergência de uma melhor estratégia ainda de acordo com Kenneth é importante realizar ajustes estratégicos entre os recursos internos ou competências da empresa e as oportunidades externas do mercado.

3 METODOLOGIA

De acordo com a estratégia em liderança total em custos, com foco principalmente na venda de computadores, a equipe desenvolveu em preparação para a competição um conjunto de planilhas com dados históricos de demandas se utilizando de técnicas de regressão linear assim como planilhas para entrada de dados com o objetivo de simulação das tomadas de decisão. Essas ferramentas possibilitaram uma rápida análise dos dados projetados através de previsões de produção, custos, despesas e vendas, gerando previsões de demonstrativos de resultado financeiro, fluxos de caixa e balanço patrimonial. Essa automação auxiliou fortemente a equipe nas suas tomadas de decisão e em vários casos questionamentos e conflitos positivos com relação as políticas pré-estabelecidas (preço, marketing, produção, RH, etc.) de acordo com a estratégia definida.

Neste relatório, os resultados serão apresentados por período de modo meramente descritivo e analisados na sequência quanto aos aspectos teóricos que sustentaram as tomadas de decisão, bem como quanto à efetividade da estratégia implantada frente aos objetivos planejados.

A equipe optou pela adoção de um modelo híbrido de descrição e análise interpretativa dos dados. Deste modo, os resultados serão apresentados por período de modo meramente descritivo e analisados na sequência quanto aos aspectos teóricos que sustentaram a tomada de decisão, bem como quanto à efetividade da estratégia implantada frente aos objetivos planejados.

Com o objetivo de relatar a sucessão dos fatos de modo fidedigno ao exercício realizado na disciplina Jogos de Negócio, cada período será subdividido em sessões que pretendem contemplar:

- Apresentação dos resultados do período anterior;
- Análise diagnóstica a partir dos dados apresentados, com foco nos principais indicadores que sustentam a estratégia da empresa;
- Descrição detalhada da estratégia de curto prazo explicitando as expectativas de resultados e fundamentando as decisões a partir do subsidio teórico obtido ao longo da disciplina e curso.

- Relacionamento claro das táticas empregadas assim como a estratégia definida no início do exercício.
- Elaboração de análise diagnóstica dos resultados obtidos no período subsequente, comparando os resultados obtidos aos idealizados.
- Realização de análise crítica segmentada por área com formalização de lições aprendidas quanto aos pontos negativos e positivos do processo.

Com esta metodologia a equipe pretende ainda explicitar o processo de tomada de decisão baseado em análise e interpretação de indicadores, discussões multidisciplinares quanto aos objetivos estratégicos das áreas e o objetivo macro da empresa, realização de simulações utilizadas para suportar o processo de tomada de decisão e gestão de riscos constantes realizadas pelo grupo.

Ao término da apresentação dos períodos, será realizado uma análise dos resultados acumulados e uma avaliação quanto aos fatores que contribuíram positiva e negativamente para estes resultados.

Reforçando o entendimento que a disciplina “Jogos de Negócio”, possui como objetivo possibilitar um contexto de utilização prática de inúmeros dos conceitos apresentados ao longo do curso, bem como propiciar uma discussão estruturada entre os membros da equipe sob diferentes aspectos que compõe o dia a dia de uma empresa, este trabalho se aterá menos aos aspectos descritivos sobre a dinâmica do jogo e mais ao aprendizado, exercício prático de gestão que essa prática possibilitou ao grupo.

Primando ainda pela análise subjetiva que cada membro da equipe pôde realizar com esta experiência, será dedicado ao término do trabalho um capítulo no qual cada diretoria efetuará suas considerações individuais.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Para que se possa melhor compreender os resultados que serão apresentados, é necessário descrever brevemente a dinâmica na qual o exercício Jogos de Negócio foi estruturado.

A turma de alunos foi dividida em 8 grupos, cada um representando uma empresa fictícia. Todas possuíam exatamente o mesmo ponto de partida, ou seja, a mesma empresa com os mesmos indicadores e com o mesmo acesso a informações disponíveis sobre mercado, clientes, concorrência, demanda, fornecedores, etc.

Desta forma, cada grupo de trabalho, doravante denominada empresa, pôde se organizar de modo a reunir os dados disponíveis, interpretá-los e definir sua estratégia de atuação. Uma vez distribuídos os cargos e as funções entre os 4 integrantes da empresa nas áreas de marketing/comercial, produção, financeiro e recursos humanos, iniciou-se o processo de análise de resultados e tomada de decisão para que o objetivo estratégico do grupo fosse alcançado.

Cada empresa pôde simular 8 ciclos de análise de resultados e tomada de decisão, sendo que a cada mês a relação de causa e efeito entre as decisões tomadas e os resultados obtidos puderam ser evidenciadas.

Além dos resultados da própria empresa e das informações dos concorrentes, todos os grupos possuíam acesso ao contexto ambiental, social e político no qual o setor estava inserido representado pelo meio de “notícias” mensalmente publicadas.

Em especial, a empresa descrita neste trabalho, através de seu departamento financeiro, gerou um simulador de dados a partir do qual era possível alterar dados como, preço do produto, unidades a serem produzidas, investimentos em propaganda, inovação ou até mesmo em aplicações financeiras. Tal simulador possibilitou à empresa uma melhor gestão de riscos e análise de impactos para cada uma das decisões tomadas.

O posicionamento estratégico da empresa foi pela liderança total em custo. Esta estratégia irá sustentar todas as decisões que serão apresentadas ao longo das próximas rodadas. Esta decisão foi baseada na busca de um diferencial competitivo uma vez que se inferiu que a maioria das equipes iria optar pela estratégia de

diferenciação. Deste modo, o mercado de computadores teria menor concorrência e conseqüentemente viabilizaria uma disputa menos acirrada.

O posicionamento estratégico foi refletido na escolha das seguintes ponderações de pesos sobre como cada indicador abaixo deveria pontuar e refletir o sucesso da empresa frente à sua estratégia:

Tabela 1 – Peso de ponderação conforme indicador

Indicador	Peso de Ponderação
Capital Circulante Líquido	2
Lucro Líquido do Exercício acumulado	2
Receita de Vendas	4
Valores das Ações	2

A busca por melhores resultados nos indicadores acima descritos, balizaram as escolhas operacionais a cada ciclo.

Ao final do ciclo 4, foi possível revisar esta ponderação inicial para melhorar a adesão ao posicionamento estratégico da empresa. Nossa equipe optou por manter esta ponderação e conseqüentemente sua estratégia.

4.1 PRIMEIRO CICLO

4.1.1 Dados da Empresa no Mês 0

Panorama Atual - Mês: 0						
Financeiro						
Balanco Patrimonial		Fluxo de Caixa			DRE	
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	747.603,50	Saldo Inicial	1.117.433,50	Receita	1.370.400,00	
Empréstimos	-	Entradas	1.388.400,00	CMV	(935.100,00)	
Lucro/Prejuízo	337.553,50	Saídas	(1.758.230,00)	LUCRO BRUTO	435.300,00	
		Saldo Final	747.603,50	Despesas de Manutenção	(258.200,00)	
				LUCRO OPERACIONAL	177.100,00	
				Operações Fin. (Receitas - Despes)	18.000,00	
				LAIR	195.100,00	
				Imposto de Renda	(58.530,00)	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	136.570,00	
Distribuição de Dividendos						
	<i>Valor em R\$</i>					
	500.000,00					
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	61	70.150,00	12,5	1.500,00	100.000,00	-
Notebook	8	13.600,00	12,5	2.800,00	50.000,00	-
Servidor	2	6.200,00	12,5	5.000,00	20.000,00	10.000,00
Recursos Humanos						
Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL			
R\$ 800,00	300	R\$ -	R\$ -			

Figura 2 – Dados da empresa no mês 0

4.1.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

Com relação a clientes, fornecedores, novos entrantes e produtos substitutos, as informações disponíveis apontam para o seguinte panorama:

- Clientes divididos em fiéis e volúveis, com aproximadamente 30% dos clientes fiéis podendo migrar para os concorrentes devido a problemas de gestão como indisponibilidade de produtos, problemas de qualidade, etc.
- Fornecedores pulverizados e de médio e grande porte, e os insumos são de fácil acesso e especificação conhecida, amplamente padronizados. Portanto, fica claro a equivalência de custos para todos os competidores.

- Demanda dos produtos impactada por produtos substitutivos, sinalizado como ameaças para o planejamento e conseqüentemente para a operação do negócio. Conclui-se uma possível ameaça de *Tablets* que podem principalmente afetar o mercado de Notebooks.
- Para a previsibilidade da demanda foram considerados os dados dos últimos 4 anos e suas respectivas sazonalidades. A equipe utilizou o método de regressão linear sobre este conjunto de dados para inferir demandas futuras.

4.1.3 Análise Diagnóstica dos Dados

A partir destes dados, e posicionados na estratégia de liderança em custos, a empresa optou por uma política de redução de preços e aumento de participação de mercado. Optou-se pela redução dos preços praticados entre 2% e 5% e com isso observar a resposta dos concorrentes. Também para fins de observação e análise de mercado, foram reduzidas as despesas com propaganda, para entender a relação causa e efeito.

Do ponto de vista operacional e em linha com a estratégia era imperativo a busca por eficiência operacional e excelência em gestão de custos, que incluía política de preços e estoques, despesas com propaganda e inovação e também salários e benefícios. Cada um desses parâmetros deveria ser cuidadosamente analisado.

Com o foco para o setor de computadores, a empresa decidiu concentrar as maiores despesas em propaganda neste segmento, ainda que foram reduzidas num primeiro momento.

4.1.4 Decisão Estratégica para o Próximo Período

- Inovação e Tecnologia Computador: 0
- Unidades a Produzir Computador: 392
- Promoção e Propaganda Computador: 43000
- Preço de Venda Computador: 1469
- Inovação e Tecnologia Notebook: 0
- Unidades a Produzir Notebook: 184
- Promoção e Propaganda Notebook: 18000
- Preço de Venda Notebook: 2790
- Unidades a Produzir Servidor: 50
- Inovação e Tecnologia Servidor: 0
- Promoção e Propaganda Servidor: 7500
- Preço de Venda Servidor: 4750
- Benefícios aos Trabalhadores: 0
- Salário Médio Mensal: 800
- Núm. de Trabalhadores: 300
- Dividendos: 35450
- Aplicação: 200000
- Empréstimo: 0
- Capacidade Fabril: 900
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0

Figura 3 – Decisões adotadas para o período 1

4.2 SEGUNDO CICLO

4.2.1 Dados da Empresa no Mês 1

Panorama Atual - Mês: 1						
Financeiro						
Balço Patrimonial		Fluxo de Caixa		DRE		
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	716.747,20	Saldo Inicial	747.603,50	Receita	1.125.741,00	
Empréstimos	-	Entradas	1.131.741,00	CMV	(777.950,00)	
Lucro/Prejuízo	109.793,70	Saídas	(1.162.597,30)	LUCRO BRUTO	347.791,00	
		Saldo Final	716.747,20	Despesas de Manutenção	(146.300,00)	
				LUCRO OPERACIONAL	201.491,00	
Distribuição de Dividendos		Capital Social		Operações Fin. (Receitas - Despes	6.000,00	
	<i>Valor em R\$</i>	Anterior	Atual	LAIR	207.491,00	
	35.450,00	5.000.000,00	5.337.553,50	Imposto de Renda	(62.247,30)	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	145.243,70	
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	134	154.100,00	12,47	1.469,00	43.000,00	-
Notebook	45	76.500,00	12,5	2.790,00	18.000,00	-
Servidor	0	-	12,97	4.750,00	7.500,00	-
Recursos Humanos						
Salário Médio Mensal		Número de Colaboradores	Benefícios	PNL		
R\$	800,00	300	R\$ -	R\$ -		

Figura 4 – Dados da empresa no mês 1

4.2.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

A empresa E7 assumiu a liderança do mercado de computadores saindo de uma participação de mercado inicial de 12% para 15%. O preço por ela praticado foi de R\$1.500,00, preço de partida, para R\$ 1.290,00. Esta empresa foi a que mais investiu em propaganda, dificultando o isolamento entre os fatores de preço e propaganda no efeito de aumento de participação de mercado.

A empresa E2, apesar de ter o menor preço absoluto, não obteve a melhor participação de mercado. Tal observação nos permitiu concluir uma forte correlação entre despesas com propaganda e resultado de vendas.

Quanto aos salários, a média de aumento ficou na casa de 5%, havendo, no entanto, *outliers* que aumentaram estes índices na ordem de 37%.

4.2.3 Notícias

» **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.

Figura 5 – Notícia do mês 1

4.2.4 Análise Diagnóstica dos Dados

Apesar de as simulações terem se concretizado conforme o planejado nos aspectos de previsão de vendas e custos operacionais, não atingimos a penetração desejada no mercado, conseqüentemente não obtivemos a receita de vendas desejada.

A empresa obteve ótimos resultados de fluxo de caixa, observado pelo capital circulante líquido, acima de todas as outras empresas. Como uma forte posição de caixa não se fazia necessário acessar linhas de crédito rotativo, na verdade era possível obter ganhos financeiros com aplicação do caixa excedente.

Na análise dos indicadores da empresa em comparação aos resultados da concorrência, observou-se que deveríamos gastar mais em propaganda, era visível a relação positiva do aumento com despesas em propaganda e receita de vendas, principalmente no segmento de computadores, que era o nosso foco principal.

Com o objetivo de aumento de participação de mercado, os preços foram reduzidos de modo a nos posicionarmos abaixo do preço médio de mercado.

No quesito força de trabalho, de modo a mitigar possíveis riscos associados à paralisação da força produtiva da fábrica, houve um reajuste salarial de 10%. Não foram criadas políticas de participação nos lucros ou planos de benefícios.

4.2.5 Decisão Estratégica para o Próximo Período

- Inovação e Tecnologia Computador: 10000
- Unidades a Produzir Computador: 280
- Promoção e Propaganda Computador: 100000
- Preço de Venda Computador: 1395
- Inovação e Tecnologia Notebook: 10000
- Unidades a Produzir Notebook: 160
- Promoção e Propaganda Notebook: 10000
- Preço de Venda Notebook: 2379
- Unidades a Produzir Servidor: 90
- Inovação e Tecnologia Servidor: 15000
- Promoção e Propaganda Servidor: 15000
- Preço de Venda Servidor: 4750
- Dividendos: 5500
- Aplicação: 375000
- Empréstimo: 0
- Capacidade Fabril: 900
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0
- Benefícios aos Trabalhadores: 0
- Salário Médio Mensal: 880
- Núm. de Trabalhadores: 300

Figura 6 – Decisões adotadas para o período 2

4.3 TERCEIRO CICLO

4.3.1 Dados da Empresa no Mês 2

Panorama Atual - Mês: 2						
Financeiro						
Balço Patrimonial		Fluxo de Caixa		DRE		
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	673.521,44	Saldo Inicial	716.747,20	Receita	1.105.995,00	
Empréstimos	-	Entradas	1.117.245,00	CMV	(863.742,48)	
Lucro/Prejuízo	123.825,46	Saídas	(1.160.470,76)	LUCRO BRUTO	242.252,52	
		Saldo Final	673.521,44	Despesas de Manutenção	(225.600,00)	
Distribuição de Dividendos				LUCRO OPERACIONAL	16.652,52	
	<i>Valor em R\$</i>			Operações Fin. (Receitas - Despes)	11.250,00	
	5.500,00			LAIR	27.902,52	
				Imposto de Renda	(8.370,76)	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	19.531,76	
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	66	78.134,12	13,21	1.395,00	100.000,00	10.000,00
Notebook	40	71.123,40	12,9	2.379,00	10.000,00	10.000,00
Servidor	42	138.600,00	10,88	4.750,00	15.000,00	15.000,00
Recursos Humanos						
Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL			
R\$ 880,00	300	R\$ -	R\$ -			

Figura 7 – Dados da empresa no mês 2

4.3.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

A empresa passou a ocupar a segunda colocação em participação de mercado para o segmento de computadores. Nossas despesas com propaganda eram as maiores do setor. Foi observado uma redução generalizada na demanda de computadores o que gerou aumentos de estoque para todas as empresas.

Para atingir as metas de aumento crescente de participação de mercado, a empresa optou por manter as despesas em propaganda em R\$100.000,00 e ao mesmo tempo reduzir em 5% os preços dos computadores. Era uma tática bastante agressiva, ainda mais que os salários foram aumentados em 10%. As margens estavam comprimidas, porém essas decisões estavam embasadas pelas projeções de vendas de acordo com os dados históricos e informações da concorrência relativas

ao mês anterior, como preços praticados, salários, vendas, etc. Várias informações ainda estavam disponíveis sem custo algum. E nesse momento, nossa empresa estava com uma forte posição de caixa, acreditava-se que era uma ótima oportunidade para conquistar novos clientes.

4.3.3 Análise Diagnóstica dos Dados

Consideramos bem sucedidas as ações que visavam aumento de participação de mercado para o segmento de computadores. Estas ações contribuíram para um aumento percentual de 12,47% para 13,21%.

A receita de venda de computadores aumentou conforme o planejado. O efeito colateral no entanto se deu na redução da receita de vendas de notebooks. A não atuação no segmento de notebooks principalmente com despesas em propaganda, impactou de forma negativa a receita de vendas para a empresa.

Por se entender que o foco da empresa deveria ser em computadores, não se considerou o baixo investimentos em notebooks como uma falha estratégica, mas sim uma adequação da estratégia operacional em relação à estratégia corporativa. Porém esta decisão impactou de forma negativa o negócio de notebooks, dado o aumento dos estoques e diminuição da receita total.

Apesar de ter ocorrido um aumento da capacidade fabril no setor, nossa empresa não observou o fato e permaneceu com a mesma quantidade de colaboradores.

4.3.4 Decisão Estratégica para o Próximo Período

- Inovação e Tecnologia Computador: 15000
 - Unidades a Produzir Computador: 550
 - Promoção e Propaganda Computador: 100000
 - Preço de Venda Computador: 1395
 - Inovação e Tecnologia Notebook: 0
 - Unidades a Produzir Notebook: 161
 - Promoção e Propaganda Notebook: 0
 - Preço de Venda Notebook: 2379
 - Unidades a Produzir Servidor: 22
 - Inovação e Tecnologia Servidor: 0
 - Promoção e Propaganda Servidor: 0
 - Preço de Venda Servidor: 4750
 - Benefícios aos Trabalhadores: 0
 - Salário Médio Mensal: 880
 - Núm. de Trabalhadores: 300
 - Dividendos: 5000
 - Aplicação: 190000
 - Empréstimo: 0
 - Capacidade Fabril: 900
 - Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 0
-
- Parcelas de Mercado dos Concorrentes Computador: 10000

Figura 8 – Decisões adotadas para o período 3

4.4 QUARTO CICLO

4.4.1 Dados da Empresa no Mês 3

Panorama Atual - Mês: 3						
Financeiro						
Balanco Patrimonial		Fluxo de Caixa		DRE		
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	953.030,69	Saldo Inicial	673.521,44	Receita	1.548.034,00	
Empréstimos	-	Entradas	1.553.734,00	CMV	(1.229.968,14)	
Lucro/Prejuízo	195.766,57	Saídas	(1.274.224,76)	LUCRO BRUTO	318.065,86	
		Saldo Final	953.030,69	Despesas de Manutenção	(213.850,00)	
Distribuição de Dividendos				LUCRO OPERACIONAL	104.215,86	
	<i>Valor em R\$</i>			Operações Fin. (Receitas - Despes	5.700,00	
	5.000,00			LAIR	109.915,86	
				Imposto de Renda	(32.974,76)	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	76.941,10	
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	67	80.289,38	14,71	1.395,00	100.000,00	15.000,00
Notebook	0	-	10,92	2.379,00	-	-
Servidor	0	-	8,84	4.750,00	-	-
Recursos Humanos						
Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL			
R\$ 880,00	300	R\$ -	R\$ -			

Figura 9 – Dados da empresa no mês 3

4.4.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

Devido às ameaças de greve que pairam sobre o setor, as discussões junto ao sindicato são iniciadas. O setor no entanto não se preparou previamente para esta negociação, não havendo portanto consenso de proposta a ser levada nem ao menos a eleição de um porta voz que pudesse falar em nome do setor. Neste contexto, as negociações foram bastante improdutivas, com posicionamentos que iam desde a ameaça de deligamentos caso a greve fosse levada adiante, até ao atendimento parcial dos valores exigidos.

Frente a um discurso nada equalizado, o sindicato seguiu adiante na intenção de levar a juízo a tomada de decisão.

Nossa empresa neste momento ocupava a segunda colocação em participação de mercado para o segmento de computadores e podia se concluir que as despesas com propaganda continuavam sendo parte importante para atingir os objetivos de liderança neste segmento.

Com relação ao ciclo anterior, era perceptível que a demanda por computadores havia se normalizado assim como havia um aumento pela demanda de notebooks e servidores. No caso de notebooks e servidores algumas empresas aumentaram suas vendas se beneficiando de vendas perdidas de outras empresas, incrementando assim suas respectivas parcelas de mercado e também conquistando uma nova parcela de clientes volúveis.

Ainda nesse ciclo, houve uma oportunidade de expansão da capacidade fabril através da notícia de um leilão de uma pequena fábrica, onde o lance mínimo era extremamente atrativo.

A partir desse mês as informações deveriam ser compradas de modo que não seria mais possível saber os movimentos táticos e estratégicos realizados pelos demais concorrentes sem a realização de gastos com as devidas informações.

4.4.3 Notícias

» **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.

» **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.

Figura 10 – Notícia do mês 3

4.4.4 Análise Diagnóstica dos Dados

Os baixos preços praticados, o aumento das despesas com propaganda e inovação, levaram a efeitos positivos quanto à estratégia, colocando a receita de computadores como responsável por quase 50% da receita de vendas da empresa. O valor bruto arrecadado aumentou em quase 30% em relação ao período anterior. Esta estratégia elevou o percentual de mercado para o segmento de computadores de 13,21% para 14,71%.

A receita de venda de computadores atingiu o seu pico em relação aos ciclos anteriores, novamente conforme o planejado. Apesar de uma redução na margem de contribuição da ordem de 7%, que foi pressionada pelo aumento dos salários e

benefícios, as decisões tomadas com relação a produção, despesas com propaganda e manutenção do preço de venda dos computadores se mostraram acertadas.

O capital circulante líquido aumentou em 7,5% e o lucro acumulado em 47%. Não há a menor dúvida, que ao analisar os dados econômico-financeiros as decisões caminhavam na direção correta da estratégia definida pela equipe, que era de liderança no custo total.

Nesse momento, a empresa havia atingido a liderança do mercado de computadores e se fazia necessário a expansão da sua capacidade fabril ao menor custo possível. A expansão através da aquisição da fábrica que estava em leilão era uma ótima oportunidade para os negócios e estratégia da empresa. Contudo, a equipe optou por participar dando um lance conservador, de modo que não houve nenhuma percepção prévia, naquele momento, de que esta capacidade adicional de produção era determinante para o atingimento dos objetivos estratégicos.

Apesar da liderança no segmento de computadores era bastante incômodo as perdas de vendas e participação de mercado nos segmentos de notebooks e servidores, devido a limitação da capacidade fabril. A perda dessas vendas e conseqüentemente o impacto negativo no aumento das receitas se apresentava como um risco para o negócio já que na estratégia de liderança de custo, a receita total de vendas e o capital circulante líquido são fatores críticos para a sustentabilidade da estratégia. Além do aspecto financeiro, essas vendas perdidas refletiam negativamente na retenção dos clientes gerando uma perspectiva negativa para vendas futuras.

Com relação aos colaboradores, o departamento de RH, no entanto, defendeu que a posição do setor junto ao sindicato foi bastante agressiva e que devido à falta de coesão quanto à estratégia que seria adotada, recomendou um novo aumento proativo de salários de modo a sinalizar aos colaboradores que a empresa estava sensível às reivindicações que estavam sendo feitas. Os salários deveriam ser elevados de R\$880,00 para R\$ 1.000,00. A empresa deveria propor também um plano de benefícios e traduzir em uma política de participação nos lucros e resultados o compartilhamento dos desafios da empresa quanto ao atingimento de receitas mais elevadas.

O receio por uma greve e paralisação das fabricas acabou por absorver a atenção dos gestores da equipe que trataram a oportunidade sem o devido interesse.

4.4.5 Decisão Estratégica para o Próximo Período

- Inovação e Tecnologia Computador: 0
- Unidades a Produzir Computador: 550
- Promoção e Propaganda Computador: 100000
- Preço de Venda Computador: 1395
- Inovação e Tecnologia Notebook: 0
- Unidades a Produzir Notebook: 149
- Promoção e Propaganda Notebook: 0
- Preço de Venda Notebook: 2590
- Unidades a Produzir Servidor: 28
- Inovação e Tecnologia Servidor: 0
- Promoção e Propaganda Servidor: 0
- Preço de Venda Servidor: 5690
- Dividendos: 5000
- Aplicação: 550000
- Empréstimo: 0
- Capacidade Fabril: 900
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 10
- Benefícios aos Trabalhadores: 100
- Salário Médio Mensal: 1000
- Núm. de Trabalhadores: 300
- Lance no leilão: 200000.01

- Vendas Perdidas Notebook: 1000
- Vendas Perdidas Servidor: 1000
- Vendas Perdidas Computador: 1000
- Preços de Venda dos Concorrentes Computador: 2000
- Parcelas de Mercado dos Concorrentes Computador: 10000

Figura 11 – Decisões adotadas para o período 4

4.5 QUINTO CICLO

4.5.1 Dados da Empresa no Mês 4

Panorama Atual - Mês: 4						
Financeiro						
Balço Patrimonial		Fluxo de Caixa		DRE		
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	1.053.838,61	Saldo Inicial	953.030,69	Receita		1.405.945,00
Empréstimos	-	Entradas	1.422.445,00	CMV		(1.172.889,38)
Lucro/Prejuízo	216.285,11	Saídas	(1.321.637,08)	LUCRO BRUTO		233.055,62
		Saldo Final	1.053.838,61	Despesas de Manutenção		(209.050,00)
				LUCRO OPERACIONAL		24.005,62
				Operações Fin. (Receitas - Despes		16.500,00
				LAIR		40.505,62
				Imposto de Renda		(12.151,69)
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO		28.353,93
Distribuição de Dividendos						
	<i>Valor em R\$</i>					
	5.000,00					
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	0	-	18,47	1.395,00	100.000,00	-
Notebook	0	-	9,55	2.590,00	-	-
Servidor	0	-	3,92	5.690,00	-	-
Recursos Humanos						
	Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL		
R\$	1.000,00	300	R\$ 100,00	R\$ 10,00		

Figura 12 – Dados da empresa no mês 4

4.5.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

Apenas 4 das 8 empresas participantes entraram no leilão. A empresa vencedora arrematou a empresa com um lance 50% maior do que o feito pela nossa empresa, evidenciando um grande interesse em angariar um incremento produtivo.

4.5.3 Notícias

» Avisos da Coordenação/Árbitro

1. Resultado do Leilão: os lances e o vencedor do Leilão da Fábrica são apresentados na aba Outras Informações.
2. Na Folha de Decisões do Mês 5 (maio) serão solicitados os pesos dos objetivos (Valor da Ação; Capital Circulante Líquido; Receita de Vendas; Lucro Total) que serão usados na avaliação da performance da empresa em todos os meses do segundo quadrimestre.

» 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.

Figura 13 – Notícia do mês 4

4.5.4 Análise Diagnóstica dos Dados

Do ponto de vista estratégico, ficou bastante claro o impacto sofrido pela perda do leilão, essa capacidade adicional era uma ótima oportunidade para se obter uma vantagem competitiva. A equipe não conseguiu enxergar os movimentos que estavam sendo realizados pela concorrência.

Devido às negociações junto ao sindicato, as empresas do setor se reuniram e compartilharam informações estratégicas sobre plano de salários e benefícios. O discurso imperativo do setor é pela não aceitação das pressões do sindicato. Apesar disto, o custo da produção com encargos e salários aumentou consideravelmente em nossa empresa. Esta redução na margem de contribuição impactava diretamente o lucro de modo que o aumento de preços passou a ser inevitável.

Com a necessidade de alavancar o indicador de maior peso na ponderação da estratégia, reduziu-se ainda gastos com inovação em todos os segmentos de produtos.

Nesta rodada, a equipe teve a chance de alterar os pesos atribuídos aos principais indicadores monitorados ao longo do jogo. Porém, a equipe entendeu que deveria se manter na estratégia original e tentar reverter o cenário através de tomadas de decisões que reforçassem o aumento da receita de vendas.

4.5.5 Decisão estratégica para o próximo período

- Inovação e Tecnologia Computador: 0
 - Unidades a Produzir Computador: 562
 - Promoção e Propaganda Computador: 100000
 - Preço de Venda Computador: 1490
 - Inovação e Tecnologia Notebook: 0
 - Unidades a Produzir Notebook: 93
 - Promoção e Propaganda Notebook: 0
 - Preço de Venda Notebook: 2590
 - Unidades a Produzir Servidor: 89
 - Inovação e Tecnologia Servidor: 80000
 - Promoção e Propaganda Servidor: 100000
 - Preço de Venda Servidor: 5190
 - Dividendos: 22000
 - Aplicação: 700000
 - Empréstimo: 0
 - Capacidade Fabril: 900
 - Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 10
 - Benefícios aos Trabalhadores: 150
 - Salário Médio Mensal: 1200
 - Núm. de Trabalhadores: 345
-
- Capital Circulante Líquido: 2
 - Valor da Ação no Mercado (\$): 2
 - Lucro Líquido do Exercício Acumulado: 2
 - Receita de Vendas: 4
-
- Vendas Perdidas Servidor: 1000
 - Preços de Venda dos Concorrentes Computador: 2000
 - Preços de Venda dos Concorrentes Servidor: 2000
 - Preços de Venda dos Concorrentes Notebook: 2000
 - Parcelas de Mercado dos Concorrentes Computador: 10000
 - Parcelas de Mercado dos Concorrentes Servidor: 10000

Figura 14 – Decisões adotadas para o período 5

4.6 SEXTO CICLO

4.6.1 Dados da Empresa no Mês 5

Panorama Atual - Mês: 5						
Financeiro						
Balanco Patrimonial		Fluxo de Caixa			DRE	
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	700.000,00	Saldo Inicial	1.053.838,61	Receita	1.385.200,00	
Empréstimos	21.011,39	Entradas	1.406.200,00	CMV	(1.210.700,00)	
Lucro/Prejuízo	(12.964,89)	Saídas	(1.781.050,00)	LUCRO BRUTO	174.500,00	
		Saldo Final	678.988,61	Despesas de Manutenção	(424.750,00)	
				LUCRO OPERACIONAL	(250.250,00)	
				Operações Fin. (Receitas - Despes)	21.000,00	
				LAIR	(229.250,00)	
				Imposto de Renda	-	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(229.250,00)	
Distribuição de Dividendos						
	<i>Valor em R\$</i>					
	22.000,00					
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	104	145.600,00	16,75	1.490,00	100.000,00	-
Notebook	0	-	7,78	2.590,00	-	-
Servidor	0	-	13,69	5.190,00	100.000,00	80.000,00
Recursos Humanos						
	Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL		
R\$	1.200,00	345	R\$ 150,00	R\$ 10,00		

Figura 15 – Dados da empresa no mês 5

4.6.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

O mês 5 de simulação foi o primeiro mês de operação após o ajuste nos pesos de ponderação que permitiria tanto a manutenção como a mudança do posicionamento estratégico das empresas. A equipe fez a opção de manter inalterados todos os seus pesos relativos ao início da simulação.

Nossa empresa manteve a liderança no setor de computadores, mas com uma ligeira queda no percentual em relação ao mês anterior, ficando com 16,75% do mercado. O segundo lugar no mercado possuía 14,19% de participação.

As despesas com propaganda seguiram no mesmo patamar que nos últimos 4 meses, no valor de R\$ 100.000,00. Era perceptível que esses gastos em promoção vinham trazendo resultados positivos, conjugado ao valor de venda abaixo da média dos demais competidores. Os números históricos de demanda mostravam que ela seria similar ao mês anterior, e assim foi programada a produção. Entretanto a demanda não correspondeu a previsão baseada nos dados históricos e foi menor que a média, gerando um estoque de computadores significativo (104 unidades), o que não era desejado para a empresa.

Outro fator significativo que impactou os resultados foi o aumento do custo médio de produção devido ao aumento salarial e de benefícios (R\$ 1.200,00 de salário mensal e R\$ 150,00 de benefícios) concedidos pela empresa no mês anterior, em função da expectativa da diretoria sobre a decisão da Justiça do Trabalho favorável ao sindicato sobre esses valores pleiteados. De acordo com a decisão, esses valores foram menores (R\$ 1.050,00 de salário mensal e R\$ 80,00 de benefícios), o que impactou em uma margem de contribuição menor de todos os produtos neste mês.

Este mês foi o primeiro desde o início da simulação em que foi verificado um prejuízo líquido muito significativo em nossa operação (de R\$ 229.250,00). Esse resultado ruim casou impacto no lucro acumulado no período (praticamente anulando todo o lucro obtidos nos quatro primeiros meses de simulação), fez cair o valor das ações em 12,6% em relação ao mês anterior. Todos esses fatores foram responsáveis pela primeira queda no ranking de nossa empresa, passando do sexto para o sétimo lugar.

4.6.3 Notícias

» 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.

» 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.

Figura 16 – Notícia do mês 5

4.6.4 Análise Diagnóstica dos Dados

Os resultados no último mês mostraram um problema sério na operação que era, em linhas gerais, a condição ineficiente da empresa de geração de receita de vendas. Por um lado, a nossa empresa era líder no segmento de computadores, com preços competitivos e forte gasto em propaganda, contudo a margem de contribuição havia sido comprimida. Nos demais itens, as margens de contribuição eram maiores, mas nossas parcelas de mercado em notebooks e servidores eram muito pequenas.

A decisão no mês anterior de manter inalterados os pesos de ponderação faziam ser imperativo o aumento de receita de vendas, item que representava 40% de toda a estratégia elaborada para a empresa. Dessa forma, o direcionamento das decisões foi de manter a estratégia de manutenção da liderança no setor de computadores, e aumentar as margens de contribuição nos segmentos de notebooks

e servidores, promovendo reajustes nos preços de vendas destes itens. Porém, seria necessário também um aumento de despesas em propaganda nos três produtos para com o objetivo de aumento da receita de vendas em todos os segmentos.

Todas essas premissas também já levavam em consideração uma possível decretação de racionamento de energia elétrica, que poderia impactar numa impossibilidade de produção do parque fabril da empresa a plena carga.

4.6.5 Decisão Estratégica para o Próximo Período

- Inovação e Tecnologia Computador: 0
 - Unidades a Produzir Computador: 500
 - Promoção e Propaganda Computador: 100000
 - Preço de Venda Computador: 1490
 - Inovação e Tecnologia Notebook: 0
 - Unidades a Produzir Notebook: 120
 - Promoção e Propaganda Notebook: 40000
 - Preço de Venda Notebook: 2990
 - Unidades a Produzir Servidor: 91
 - Inovação e Tecnologia Servidor: 0
 - Promoção e Propaganda Servidor: 100000
 - Preço de Venda Servidor: 5290
 - Benefícios aos Trabalhadores: 150
 - Salário Médio Mensal: 1200
 - Núm. de Trabalhadores: 345
 - Dividendos: 7000
 - Aplicação: 200000
 - Empréstimo: 0
 - Capacidade Fabril: 900
 - Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 10
-
- Receita Bruta de Vendas: 500
 - Preços de Venda dos Concorrentes Computador: 2000
 - Receita Bruta de Vendas: 500
 - Gastos em Promoção e Propaganda Computador: 500
 - Preços de Venda dos Concorrentes Servidor: 2000
 - Preços de Venda dos Concorrentes Notebook: 2000
 - Gastos em Promoção e Propaganda Servidor: 500
 - Gastos em Promoção e Propaganda Notebook: 500
 - Gastos em Inovação e Tecnológica Computador: 500
 - Gastos em Inovação e Tecnológica Servidor: 500

Figura 17 – Decisões adotadas para o período 6

4.7 SÉTIMO CICLO

4.7.1 Dados da Empresa no Mês 6

Panorama Atual - Mês: 6						
Financeiro						
Balanco Patrimonial		Fluxo de Caixa		DRE		
	Valor em R\$		Valor em R\$		Valor em R\$	
Disponível	368.927,92	Saldo Inicial	678.988,61	Receita	1.404.150,00	
Empréstimos	-	Entradas	1.410.150,00	CMV	(1.175.700,00)	
Lucro/Prejuízo	(161.625,58)	Saídas	(1.720.210,68)	LUCRO BRUTO	228.450,00	
		Saldo Final	368.927,92	Despesas de Manutenção	(381.850,00)	
Distribuição de Dividendos				LUCRO OPERACIONAL	(153.400,00)	
	Valor em R\$			Operações Fin. (Receitas - Despes)	4.739,32	
	7.000,00			LAIR	(148.660,68)	
				Imposto de Renda	-	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	(148.660,68)	
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	Unidades	Valor em R\$	%	Valor em R\$	Valor em R\$	Valor em R\$
Computador	190	266.000,00	16,45	1.490,00	100.000,00	-
Notebook	0	-	8,37	2.990,00	40.000,00	-
Servidor	10	41.000,00	11,91	5.290,00	100.000,00	-
Recursos Humanos						
Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores		Benefícios	PNL		
R\$	1.200,00	345	R\$	150,00	R\$ 10,00	

Figura 18 – Dados da empresa no mês 6

4.7.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

Nesta rodada a empresa inicia o ciclo posicionada como oitava do ranking, pior posição até o momento.

O preço de venda dos computadores em nossa empresa está posicionado como abaixo do preço médio de mercado em aproximadamente 8%. Deste modo, apenas duas outras empresas se apresentam como concorrentes diretos nesta faixa de preço, sendo que uma delas está praticando um preço idêntico e a outra está com um preço 7% abaixo.

O preço dos notebooks apresenta um posicionamento próximo à média do setor, não tendo um diferencial significativo frente aos demais concorrentes no ramo.

O preço de servidores por sua vez, apresenta-se 18% mais baixo do que a média, posicionando o produto como um dos mais atrativos no quesito preço. Contudo, devido a limitação da capacidade fabril e mesmo percebendo um cenário favorável em relação a demanda não conseguimos realizar os benefícios e ganhar mercado, estávamos limitados na nossa capacidade de produção. Acreditamos que naquele momento não seria uma decisão acertada investir na expansão da capacidade fabril dado o alto investimento necessário. Além disso, havia somente mais uma rodada para tomadas de decisão e a capacidade adicional só estaria disponível no ciclo subsequente.

4.7.3 Notícias

» 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).

Figura 19 – Notícia do mês 6

4.7.4 Análise Diagnóstica dos Dados

A falta de informações da concorrência acarretou em um certo nível de incerteza quanto à efetividade de algumas decisões. Nossas análises dos dados passaram a se sustentar apenas na performance interna da empresa monitorada pelo simulador construído para gestão de indicadores financeiros e operacionais, e nos dados do período anterior que apontavam que nossa empresa liderava o mercado de computadores com uma participação de mercado de 16,75%, enquanto a empresa com o menor preço de mercado possui um percentual de 12,29%. Esta análise reforçou a teoria de que o mercado não estava tão suscetível à preço. Deste modo, a equipe optou por reduzir as despesas com propaganda e aumentar os investimentos

em inovação. Esta estratégia visava melhorar a percepção de qualidade do produto e solidificar a marca junto aos consumidores fiéis.

No segmento de servidores nosso preço se posiciona como o menor do mercado, com 13,69% de participação de mercado. Devido à necessidade de aumento da receita de vendas, optou-se por aumentar as despesas com propaganda em servidores visando o aumento das vendas no produto que tinha a maior margem de contribuição.

4.7.5 Decisão Estratégica para o Próximo Período

● Inovação e Tecnologia Computador: 10000
● Unidades a Produzir Computador: 260
● Promoção e Propaganda Computador: 40000
● Preço de Venda Computador: 1549
● Inovação e Tecnologia Notebook: 10000
● Unidades a Produzir Notebook: 200
● Promoção e Propaganda Notebook: 20000
● Preço de Venda Notebook: 2990
● Unidades a Produzir Servidor: 110
● Inovação e Tecnologia Servidor: 10000
● Promoção e Propaganda Servidor: 60000
● Preço de Venda Servidor: 5290
● Benefícios aos Trabalhadores: 150
● Salário Médio Mensal: 1200
● Núm. de Trabalhadores: 345
● Dividendos: 0
● Aplicação: 100000
● Empréstimo: 0
● Capacidade Fabril: 900
● Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 10
● Preços de Venda dos Concorrentes Computador: 2000
● Receita Bruta de Vendas: 500
● Preços de Venda dos Concorrentes Servidor: 2000
● Preços de Venda dos Concorrentes Notebook: 2000

Figura 20 – Decisões adotadas para o período 7

4.8 OITAVO CICLO

4.8.1 Dados da Empresa no Mês 7

Panorama Atual - Mês: 7						
Financeiro						
Balanco Patrimonial		Fluxo de Caixa		DRE		
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	665.805,92	Saldo Inicial	368.927,92	Receita	1.866.370,00	
Empréstimos	-	Entradas	1.869.370,00	CMV	(1.512.800,00)	
Lucro/Prejuízo	(122.547,58)	Saídas	(1.572.492,00)	LUCRO BRUTO	353.570,00	
		Saldo Final	665.805,92	Despesas de Manutenção	(313.150,00)	
Distribuição de Dividendos				LUCRO OPERACIONAL	40.420,00	
	<i>Valor em R\$</i>			Operações Fin. (Receitas - Despes	3.000,00	
	-			LAIR	43.420,00	
				Imposto de Renda	-	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	43.420,00	
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	0	-	14,7	1.549,00	40.000,00	10.000,00
Notebook	0	-	12,25	2.990,00	20.000,00	10.000,00
Servidor	12	49.200,00	12,56	5.290,00	60.000,00	10.000,00
Recursos Humanos						
Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL			
R\$ 1.200,00	345	R\$ 150,00	R\$ 10,00			

Figura 21 – Dados da empresa no mês 7

4.8.2 Dados do Contexto Macro e Stakeholders

O novo ciclo se inicia com a empresa ocupando a sétima posição no ranking, o que é uma posição melhor do que na rodada anterior, mas ainda assim preocupante. Após o aumento realizado no preço do computador, este equiparou-se à média do mercado.

O preço do notebook permanece na média, enquanto o preço do servidor se consolida como o menor do segmento.

4.8.3 Notícias

» 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.

Figura 22 – Notícia do mês 7

4.8.4 Análise diagnóstica dos dados

O aumento de custos de produção acarreta na necessidade de revisão dos preços de venda de modo a não reduzirmos a margem de contribuição dos produtos. A empresa opta pelo aumento de 9% para o computador e 13% para notebooks e servidores.

De modo a reequilibrar os custos da empresa, no período anterior a empresa optou por revisar o plano de mídia e reduzir os gastos em propaganda com computadores em 60%. A decisão foi ainda em realizar um investimento modesto em inovação. A estratégia mostrou-se adequada pois a receita de vendas deste produto aumentou no período. A falta de informações acerca de vendas perdidas e participação de mercado inviabilizam uma análise mais aprofundada da assertividade da estratégia.

O valor da ação no mercado aumenta, indicando melhora nos indicadores de resultado e perspectiva de crescimento da empresa assim como uma adequada política de distribuição de dividendos. Os valores de receita aumentam significativamente em todas as linhas de produção e sinalizam uma melhora nos resultados em geral.

4.8.5 Decisão Estratégica para o Próximo Período

- Inovação e Tecnologia Computador: 20000
- Unidades a Produzir Computador: 460
- Promoção e Propaganda Computador: 10000
- Preço de Venda Computador: 1690
- Inovação e Tecnologia Notebook: 20000
- Unidades a Produzir Notebook: 182
- Promoção e Propaganda Notebook: 10000
- Preço de Venda Notebook: 3390
- Unidades a Produzir Servidor: 90
- Inovação e Tecnologia Servidor: 40000
- Promoção e Propaganda Servidor: 20000
- Preço de Venda Servidor: 5990
- Dividendos: 40000
- Aplicação: 400000
- Empréstimo: 0
- Capacidade Fabril: 900
- Participação dos Trabalhadores nos Lucros: 10
- Benefícios aos Trabalhadores: 150
- Salário Médio Mensal: 1200
- Núm. de Trabalhadores: 370

Figura 23 – Decisões adotadas para o período 8

NONO CICLO

4.8.6 Dados da Empresa no Mês 8

Resultado Atual - Mês: 8						
Financeiro						
Balanco Patrimonial		Fluxo de Caixa			DRE	
	<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>		<i>Valor em R\$</i>	
Disponível	837.553,50	Saldo Inicial	665.805,92	Receita	2.005.360,00	
Empréstimos	-	Entradas	2.017.360,00	CMV	(1.555.620,00)	
Lucro/Prejuízo	-	Saídas	(1.845.612,42)	LUCRO BRUTO	449.740,00	
		Saldo Final	837.553,50	Despesas de Manutenção	(273.000,00)	
				LUCRO OPERACIONAL	176.740,00	
				Operações Fin. (Receitas - Despes)	12.000,00	
				LAIR	188.740,00	
				Imposto de Renda	(19.857,53)	
				LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	168.882,47	
Distribuição de Dividendos						
	<i>Valor em R\$</i>					
	40.000,00					
Inputs (Operações, Marketing e Vendas)						
	Estoque		Market Share	Preço de Venda	Promoção e Propagar	Inovação e Tecnologia
	<i>Unidades</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>%</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>	<i>Valor em R\$</i>
Computador	0	-	17,27	1.690,00	10.000,00	20.000,00
Notebook	0	-	9,95	3.390,00	10.000,00	20.000,00
Servidor	0	-	9,57	5.990,00	20.000,00	40.000,00
Recursos Humanos						
	Salário Médio Mensal	Número de Colaboradores	Benefícios	PNL		
R\$	1.200,00	370	R\$ 150,00	R\$ 10,00		

Figura 24 – Dados da empresa no mês 8

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Nesta seção vamos verificar como foi o desempenho da nossa empresa em relação aos concorrentes. Porém, para tornar a comparação mais objetiva, serão analisados os resultados das empresas que buscaram o mesmo posicionamento estratégico, que foram definidos nos meses 1 e 5 da simulação.

Tabela 2 – Pesos de ponderação dos aos objetivos estratégicos adotados pelas empresas

Equipe	Mes 1				Mes 5			
	Valor da Ação no Mercado (\$)	Capital Circulante Líquido	Receita de Vendas	Lucro Líquido do Exercício Acumulado	Valor da Ação no Mercado (\$)	Capital Circulante Líquido	Receita de Vendas	Lucro Líquido do Exercício Acumulado
E1 AIROTIV SA	2	2	5	1	4	2	1	3
E2_GEE 20 Curitiba	2	3	2	3	2	4	1	3
E3_GEE 20 Curitiba	4	4	1	1	1	3	5	1
E4 LATITUDE	5	1	3	1	5	1	3	1
E5_GEE 20 Curitiba	3	1	2	4	3	2	1	4
E6_GEE 20 Curitiba	2	2	4	2	2	2	4	2
E7_GEE 20 Curitiba	2	1	4	3	2	1	5	2
E8 IGORDON CO	3	1	1	5	3	1	1	5

Podemos observar que as empresas E4 LATITUDE, E5_GEE 20 e E8 IGORDON CO optaram pelo posicionamento em diferenciação dado o alto peso atribuído aos parâmetros Valor da Ação no Mercado e Lucro Líquido do Exercício Acumulado.

As empresas E1 AIROTIV AS e E3_GEE 20 possuíam uma estratégia muito similar a nossa empresa, porém não por todo o período do jogo. As mesmas mudaram

o seu posicionamento estratégico, a empresa E1 AIROTIV saiu de liderança em custo para diferenciação no mês 5, enquanto a E3_GEE 20 fez o caminho inverso. De qualquer modo, ambas serão excluídas dessa análise, de modo que, as empresas que serão comparadas em seu desempenho durante os oito meses de simulação são: E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20.

Na Figura 25, vemos o comportamento das três empresas durante as oito rodadas deste jogo, do ponto de vista da sua pontuação geral. Esses pontos refletem o resultado de uma média ponderada dos valores mensais obtidos pela empresa nos objetivos estratégicos: Valor da Ação no mercado, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Líquido do Exercício Acumulado.

Neste gráfico podemos ver que as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 se comportaram de maneira semelhante nos primeiros 4 meses do jogo. Ainda que os pesos atribuídos em todos os objetivos estratégicos refletissem o posicionamento em liderança em custo os pesos não eram idênticos e apesar de resultados superiores no indicador de Capital Circulante Líquido a empresa E6_GEE 20 não conseguiu superar em performance geral a empresa E2_GEE 20, claramente devido aos respectivos pesos escolhidos. Nos 3 meses subsequentes o comportamento de ambas descolou, mostrando variações e tendências diferentes. Pode-se observar que a partir do mês 5 a empresa E6_GEE 20 reverteu a sua tendência de queda apresentando resultados mais coerentes em relação a seus indicadores enquanto a empresa líder nessa estratégia, E2_GEE 20, passou a apresentar uma ligeira tendência de queda. No último mês observa-se que as duas empresas E6_GEE 20 e E7_GEE 20 apresentam uma queda mais acentuada de performance em relação a E2_GEE 20. O alto peso atribuído a Receita de Vendas pelas empresas E6_GEE 20 e E7_GEE 20 que eram 4 e 5 respectivamente impactaram de forma negativa os resultados no jogo. Isso se deveu principalmente à concorrência com empresas que estavam utilizando a estratégia de diferenciação que por estarem observando preços mais altos para os seus produtos com margens de contribuição muito superiores estavam apresentando resultados bastante superiores no quesito Receita de Vendas.

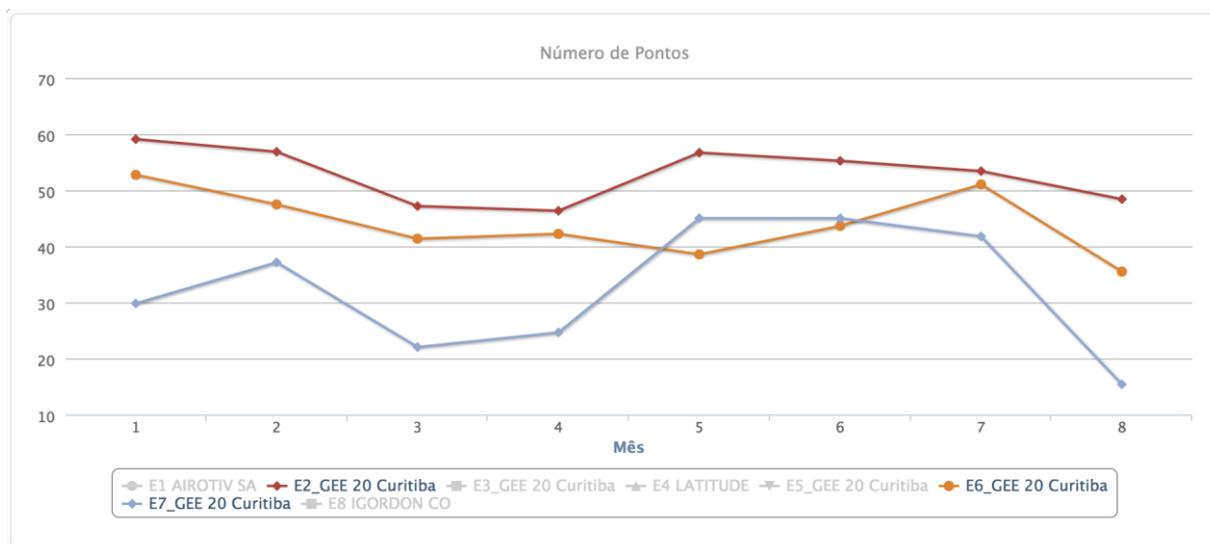


Figura 25 – Variação do número de pontos total, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20

O parâmetro Valor da Ação no mercado e sua variação temporal durante os oito meses de simulação para as empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20 é mostrado na Figura 26. Pode-se observar que as três empresas atribuíram o mesmo peso de ponderação que foi igual a 2, por todo o período.

Por este parâmetro é possível observar uma grande aderência no comportamento do valor das ações das empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20, com o aumento deste parâmetro entre os meses 1 e 4, a diminuição entre os meses 5 e 7 e novamente uma recuperação no valor das ações no mês 8. A empresa E6_GEE 20 tinha uma política de dividendos bastante agressiva, repartindo boa parte dos lucros com seus acionistas. Uma política similar, acredita-se, tenha sido empregado pela empresa E2_GEE 20. Por outro lado, observa-se que a empresa E7_GEE 20 estava sofrendo com um baixo desempenho em seus resultados econômicos o que comprometeu a divisão dos lucros com seus acionistas.

A queda no valor das ações, entre os meses 5 e 7, em parte pode ser explicada pela queda nos resultados econômicos, onde foram registradas ocorrências como o resultado de dissídio coletivo dos trabalhadores em empresas deste ramo pela Justiça do Trabalho no mês 5, um anúncio de racionamento de energia elétrica no mês 6 (onde a capacidade de produção das empresas foi reduzida em 15%), assim como o anúncio de aumento de insumos de produção para todas as empresas deste setor no

mês 7. Os impactos destes eventos são observados de forma objetiva neste gráfico. Para este parâmetro, esses eventos atuaram de maneira similar para as duas empresas.

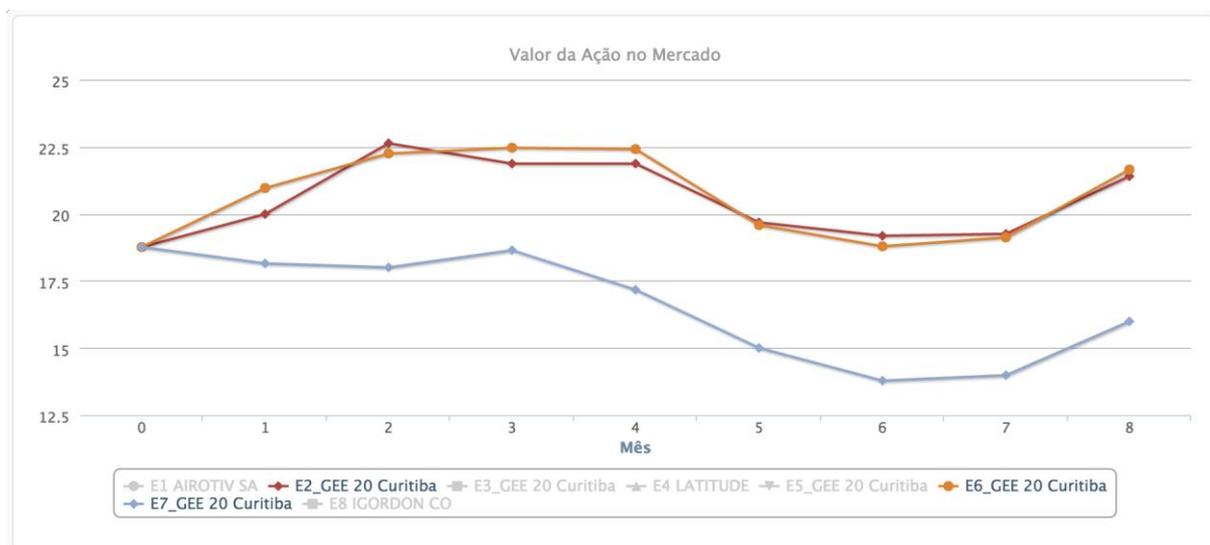


Figura 26 – Variação do valor da ação no mercado, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20

Quando comparados os valores iniciais e finais da Ação no mercado, vemos que as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 terminaram o ciclo com valores maiores que os iniciais, enquanto a empresa E7_GEE 20 encerrou a simulação com valor de ação no mercado menor que o determinado no mês 1.

O comportamento do valor do Capital Circulante Líquido para as empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20 durante o período de oito meses de simulação é mostrado na Figura 27. Para este parâmetro, as empresas optaram pelos seguintes pesos: nos meses 1 a 4 a empresa E2_GEE 20 definiu o peso 3, a empresa E6_GEE 20 definiu o peso 2 e a empresa E7_GEE 20 o peso 1, enquanto que para os meses 5 a 8 a ponderação atribuída foi a seguinte: a empresa E2_GEE 20 definiu o peso 4 (aumentou a ponderação deste parâmetro), enquanto as empresas E6_GEE 20 e E7_GEE 20 mantiveram os seus respectivos pesos.

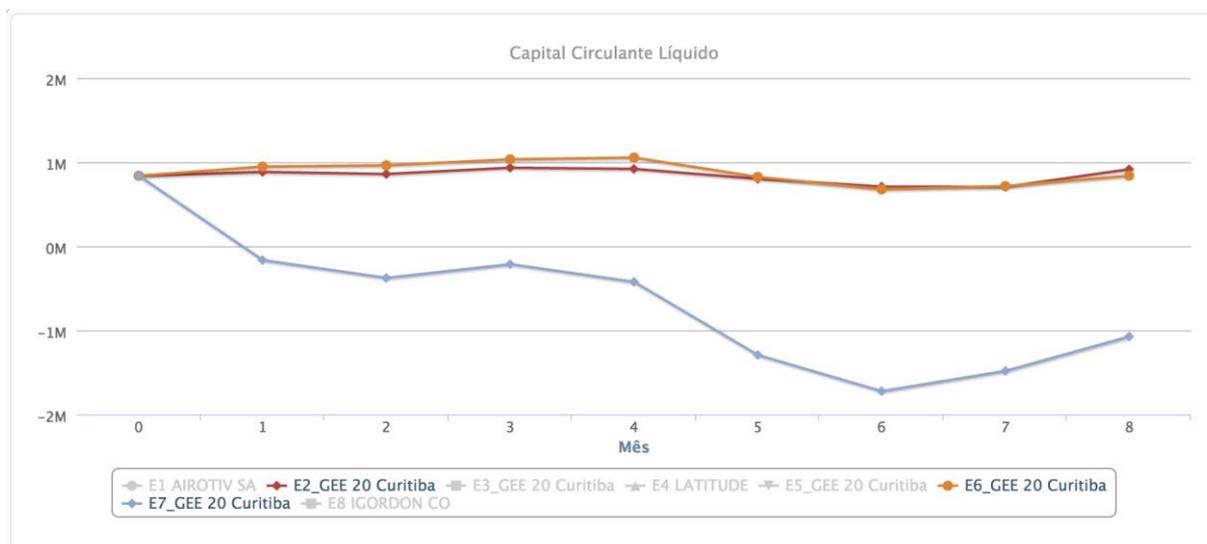


Figura 27 – Variação do capital circulante líquido, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20

Da mesma forma que mostrado no parâmetro de valor da Ação do mercado, é possível observar que as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 possuem um comportamento muito aderente entre si durante toda a simulação, com valores muito próximos em cada ciclo mensal, enquanto que a empresa E7_GEE 20 apresenta um comportamento completamente diferente durante toda a simulação.

No comportamento dos gráficos das empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 é visto que o Capital Circulante Líquido é mantido em patamares muito próximos do início da simulação. É possível também observar um pequeno decréscimo deste capital entre os meses 5, 6 e 7, que em parte foram causados por eventos já citados anteriormente (incidência do dissídio coletivo nas empresas do setor, imposição pelo governo de um racionamento de energia elétrica e o aumento nos insumos de fabricação de computadores, notebooks e servidores). No final dos ciclos de simulação, os capitais circulantes líquidos das duas empresas estavam muito próximos do início da simulação. Para este parâmetro específico, a empresa E2_GEE 20 obteve melhor resultado na simulação do que a empresa E6_GEE 20 dado que seus pesos de ponderação durante os ciclos de simulação para este parâmetro sempre foram maiores. Como já mencionado acima a empresa E6_GEE 20 optou por um peso muito alto para o indicador Receita de Vendas o que comprometeu o seu

desempenho, principalmente pela limitação da capacidade fabril e concorrência com empresas que estavam posicionadas na estratégia de diferenciação praticando preços mais altos, porém, obtendo mais sucesso em suas receitas de vendas.

Numa situação completamente diferente das duas empresas analisadas anteriormente, a empresa E7_GEE 20 sistematicamente reduziu seu capital circulante líquido entre os meses 0 e 6 da simulação, só mostrando um pequeno poder de reversão deste quadro entre os meses 7 e 8. Contudo, essa reversão de tendência não foi suficiente para recuperar de forma consistente o capital circulante líquido da empresa. Outro ponto relevante a ser destacado é que o capital circulante líquido desta empresa se tornou negativo a partir do mês 1 da simulação, se mantendo em valores negativos durante todos os ciclos posteriores.

O comportamento da receita de vendas para as empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20 durante o período de oito meses de simulação é mostrado na Figura 28. Para este parâmetro, as empresas optaram pelos seguintes pesos: no mês 1 a 4 a empresa E2_GEE 20 definiu o peso 2, a empresa E6_GEE 20 definiu o peso 4 e a empresa E7_GEE 20 o peso 4, enquanto que para os meses 5 a 8 a ponderação atribuída foi a seguinte: a empresa E2_GEE 20 definiu o peso 1 (diminuiu a ponderação deste parâmetro), a empresa E6_GEE 20 manteve o peso 4 já utilizado nos quatro primeiros meses e a empresa E7_GEE 20 aumentou o peso deste parâmetro para 5.



Figura 28 – Variação da receita de vendas, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20,

E6_GEE 20 e E7_GEE 20

Analisando o comportamento da receita de vendas, é possível novamente agrupar duas das empresas em um padrão de comportamento e a terceira em um comportamento diferente das outras duas. Da mesma forma que nos parâmetros anteriores, as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 apresentaram um comportamento similar no desenvolvimento da simulação do jogo, ao passo que a empresa E7_GEE 20 se destaca, de forma positiva e diversa das outras duas, como mostrado anteriormente.

Para as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 o gráfico mostra variações de receita de vendas muito aderentes entre si, sendo que apenas entre os meses 6 e 7 a empresa E6_GEE 20 conseguiu uma receita de vendas maior que a empresa E2_GEE 20. É importante ressaltar que este parâmetro era o de maior peso de ponderação para a empresa E6_GEE 20, sendo ele o responsável por 40 por cento do resultado total dos pontos da empresa na simulação. Um desempenho melhor e consistente desta empresa neste parâmetro seria crucial para o melhor posicionamento possível no ranking do jogo, contudo o gráfico da Figura 28 mostra que isso não ocorreu.

A empresa E7_GEE 20 apresentou, ao contrário dos parâmetros comparados anteriores, o maior resultado em Receita de Vendas em comparação com as demais empresas de mesma estratégia. Esse comportamento foi observado entre os meses 2 e 7 da simulação. Isso se deveu principalmente aos investimentos em expansão da capacidade fabril realizado unicamente pela empresa E7_GEE 20, o que possibilitou maiores receitas, no entanto, ao se observar os outros parâmetros já analisados como Valor das Ações e Capital Circulante Líquido, esses investimentos comprometeram de forma significativa o seu caixa, o que no final resultou em um pior desempenho frente a seus pares.

O comportamento do lucro líquido do exercício acumulado para as empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20 durante o período de 8 meses de simulação é mostrado na Figura 29. Para este parâmetro, as empresas optaram pelos seguintes pesos : entre os meses 1 a 4 a empresa E2_GEE 20 definiu o peso 3, a empresa E6_GEE 20 definiu o peso 2 e a empresa E7_GEE 20 o peso 3, enquanto que para o período de meses 5 a 8 a ponderação atribuída foi a seguinte: a empresa E2_GEE 20

definiu o peso 3 (manteve a ponderação dos primeiros quatro meses), a empresa E6_GEE 20 manteve o peso 2 já utilizado nos quatro primeiros meses e a empresa E7_GEE 20 diminui o peso deste parâmetro para 2. Neste parâmetro, as três empresas estavam praticamente utilizando o mesmo peso de ponderação para a pontuação geral.

Neste parâmetro, assim como foi visto nos parâmetros anteriores, duas empresas operaram no mercado de computadores e obtiveram resultados muito semelhantes (as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20), enquanto que a terceira (E7_GEE 20) obteve resultado completamente diferente e não aderente com as anteriores.

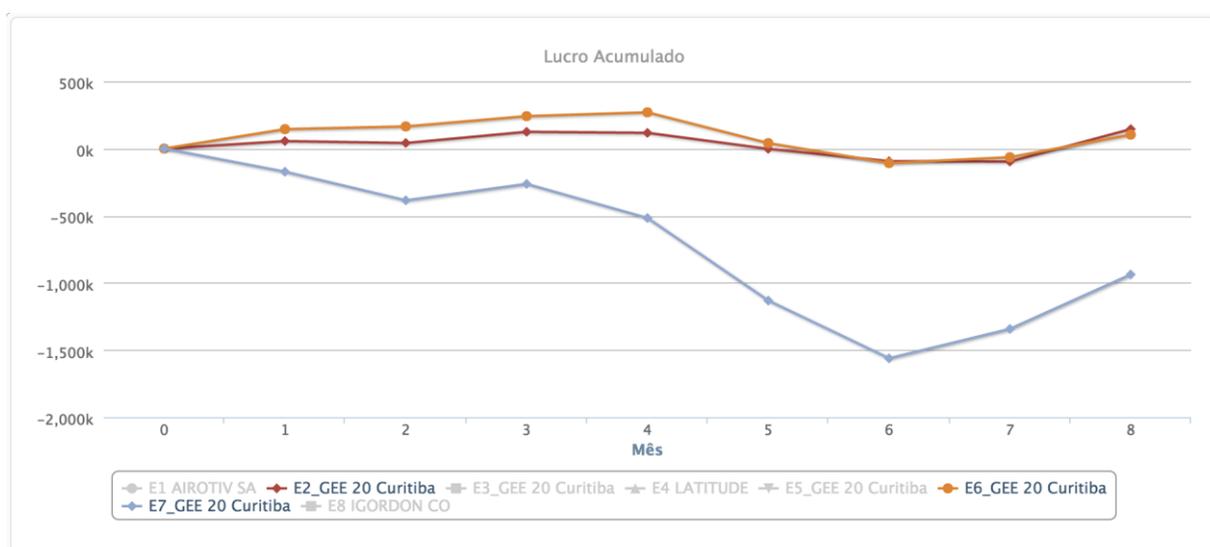


Figura 29 – Variação do lucro líquido do exercício acumulado, por ciclo de simulação, das Empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20

Entre os meses 1 e 4, tanto a empresa E2_GEE 20 como a E6_GEE 20 obtiveram lucros líquidos acumulados positivos, com maiores valores acumulados pela empresa E6_GEE 20. As duas empresas operaram registrando pequenos, mas consistentes valores mensais de lucro líquido. A partir do mês 5, o impacto de eventos econômicos ocorridos verificados durante a simulação (como a greve de trabalhadores do setor, o racionamento de energia elétrica que implicou em diminuição de capacidade de produção e do aumento de insumos que diminuiu as margens de contribuição dos produtos), levaram as duas empresas a apresentarem

prejuízo líquido o qual, na prática, anulou o lucro líquido acumulado. Essa situação só foi revertida no último mês de simulação, no qual as duas empresas conseguiram terminar a simulação apresentando um pequeno lucro líquido acumulado em todo o período de oito meses de simulação.

A situação é completamente diferente quando é analisado o resultado da empresa E7_GEE 20 neste parâmetro. Esta empresa apresentou prejuízo líquido sistemático no período entre os meses 1 e 6, apresentando um prejuízo líquido acumulado de cerca de um milhão e meio de reais ao fim deste período. Nos meses 7 e 8 da simulação, a empresa conseguiu realizar lucros líquidos nestes meses com a sua operação, revertendo parte do prejuízo líquido acumulado nos primeiros seis meses, terminando a simulação com prejuízo líquido acumulado pouco menor que um milhão de reais. Mesmo registrando essa recuperação consistente nos meses 7 e 8 desta simulação, o resultado final apresentou um forte prejuízo líquido, ao passo que as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 conseguiram acumular lucros neste período, ainda que considerados pequenos. Com já mencionado acima, o comportamento assimétrico da empresa E7_GEE 20 é explicado por constantes investimentos em expansão da capacidade fabril o que mostra um desempenho superior de Receita de Vendas, por outro lado, esses investimentos parecem ter sido realizados de forma desconexa com a realidade econômica da empresa, dado o desempenho ruim pelos outros indicadores como: Valor das Ações, Capital Circulante Líquido e Lucro Acumulado.

O reflexo desse comportamento pode ser visto de forma semelhante no gráfico que mostra o comportamento do patrimônio líquido nas três empresas, mostrado na Figura 30. As empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 apresentaram um ligeiro aumento de patrimônio líquido entre os meses 1 a 4, tiveram seus respectivos patrimônios líquidos diminuídos entre os meses 5 a 7, e registraram novamente uma elevação neste parâmetro no mês 8, terminando a simulação com valores de patrimônio líquido muito próximos daqueles do início da simulação. Os resultados apresentados pela empresa E7_GEE 20 indicam uma queda praticamente sistemática do patrimônio líquido desta empresa entre os meses 1 a 6, apresentando uma recuperação neste parâmetro entre os meses 7 e 8, mas mantendo valores significativamente menores de patrimônio líquido que verificados no início da simulação.

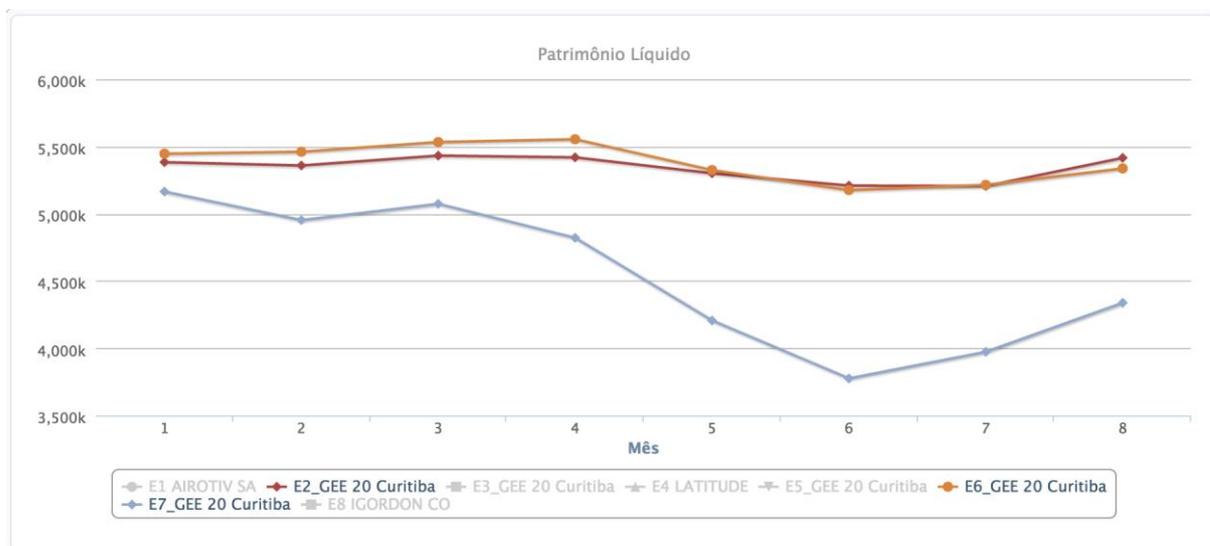


Figura 30 – Variação do patrimônio líquido, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20

Por fim será analisado o comportamento do ranking geral das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20 durante o período de oito meses de simulação, que é mostrado na Figura 31. O ranking é obtido após o cálculo, para cada mês de simulação, dos valores de Valor da Ação no mercado, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Líquido do Exercício Acumulado, aplicado os respectivos pesos escolhidos por cada empresa para esses parâmetros (escolhas realizadas nos meses 1 e 5 da simulação). Esse cálculo resulta numa média ponderada geral dos resultados obtidos com a operação da empresa, e esses resultados são normalizados para todas as empresas participantes da simulação, o que gera a posição de cada empresa no ranking da simulação.

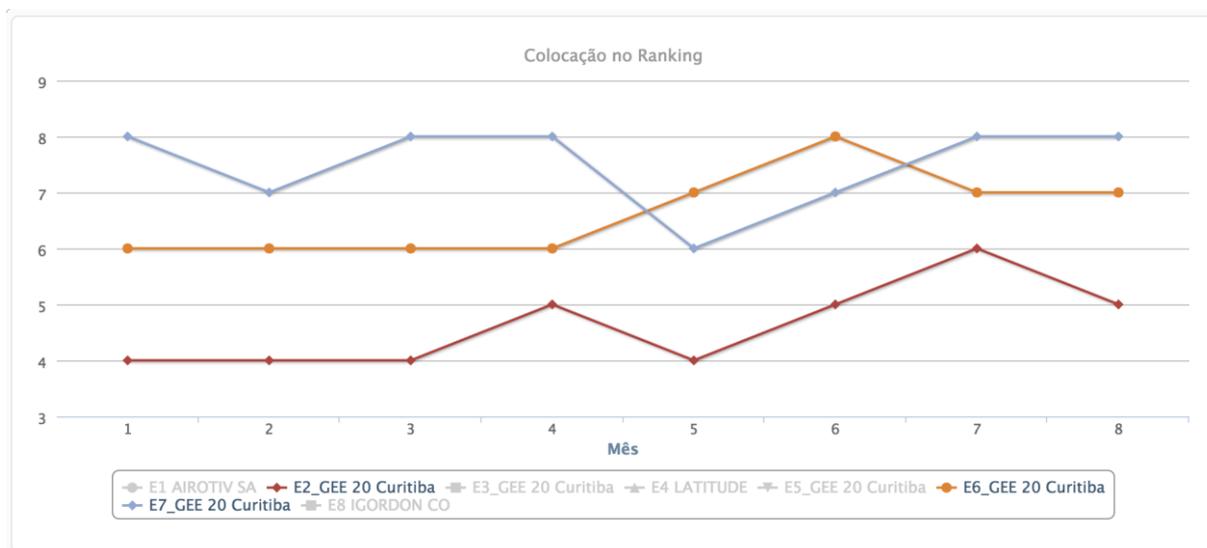


Figura 31 – Colocação no ranking, por ciclo de simulação, das empresas E2_GEE 20, E6_GEE 20 e E7_GEE 20

De acordo com o gráfico mostrado, podemos observar de forma objetiva como os resultados da operação das empresas refletiram no ranking mensal. No período entre os meses 1 a 4, a posição relativa das três empresas não foi alterada (com exceção a pequenas variações mensais), enquanto que entre os meses 5 a 8 é possível observar alguns impactos significativos, sejam provocados por situações externas às empresas, sejam por mudanças nos pesos de ponderação realizadas por elas.

Nos primeiros quatro meses da simulação, a empresa E2_GEE 20 sempre esteve em melhor colocação relativa entre as três (variando entre a quarta e quinta posição), a empresa E6_GEE 20 se manteve estável em sexta posição neste período e a empresa E7_GEE 20 se posicionou sempre atrás das outras duas, se colocando entre a sétima e a oitava posição no ranking. Neste período, é possível observar que, mesmo com resultados muito similares obtidos entre as empresas E2_GEE 20 e E6_GEE 20 nos quatro parâmetros de avaliação, a primeira sempre esteve melhor colocada que a segunda, resultado da composição dos pesos de ponderação de cada parâmetro. A posição do ranking da empresa E7_GEE 20, sempre pior colocada que as outras duas, se deve aos resultados obtidos por esta ela com a sua operação (os

quais foram sistematicamente menores quando comparados outras duas), do que a sua composição de pesos para o computo do resultado total mensal.

Nos últimos quatro meses da simulação são observadas variações significativas na posição relativas entre as empresas. Essas alterações podem ser creditadas tanto a fatores externos ocorridos como na alteração dos pesos de ponderação dos parâmetros de avaliação.

No mês 5, onde ocorreu a primeira apuração mensal com a reavaliação dos pesos realizada pelas empresas, mudanças significativas foram verificadas no ranking. As empresas E2_GEE 20 e E7_GEE 20 subiram suas posições em uma (quarto lugar) e em duas (sexto lugar) respectivamente, enquanto a empresa E6_GEE 20 perdeu uma posição, colocando-se em sétimo lugar. Neste mês a alteração de posições pode ser creditada às alterações de peso dos parâmetros promovidas pelas empresas E2_GEE 20 e E7_GEE 20 e a decisão da empresa E6_GEE 20 em manter inalterado todos os pesos para o segundo período de simulação.

Nos meses 6, 7, e 8, as alterações de posições foram ditadas principalmente pela atuação das decisões tomadas por cada uma das empresas, pois os pesos de ponderação dos parâmetros foram mantidos constantes após os ajustes realizados a partir do mês 5. Neste período podemos observar que o fraco desempenho da empresa E7_GEE 20 acabou anulando o efeito obtido com a alteração dos pesos, fazendo esta empresa gradativamente migrar para as últimas posições do ranking.

Além disso, as ocorrências externas a empresa (o resultado de dissídio coletivo dos trabalhadores no mês 5, o racionamento de energia elétrica no mês 6 (limitando a capacidade de produção das empresas em 85%), o aumento de insumos de produção no mês 7) também atuaram para as diversas alterações de posição do ranking dessas três empresas.

O ranking das três empresas comparadas para os oito meses de simulação foram resumidas na Tabela 3. Na tabela são mostradas as posições obtidas pelas empresas nos meses 1 (inicial), 8 (final), a melhor posição e a pior posição e o mês em que ocorreram. Para os casos de posições iguais em meses diferentes foi feita a seguinte escolha: para o melhor resultado foi escolhido o mês mais próximo do início da simulação, enquanto que para o pior resultado foi escolhido o mês mais próximo do final da simulação.

De maneira geral, o peso atribuído ao Capital Circulante Líquido pela empresa E2_GEE 20, que foi de valor igual a 4, se mostrou como uma decisão acertada quando comparado com as empresas E6_GEE 20 e E7_GEE 20, principalmente, quando competindo nesse mercado onde existiam outras empresas com estratégia em Diferenciação que estavam conseguindo obter altas receitas de vendas com altas margens de contribuição, de modo que optar por um peso maior na Receita de Vendas era mais arriscado, como foi o caso para as empresas E6_GEE 20 e E7_GEE 20. Para a empresa E6_GEE 20, o resultado em parâmetros como Capital Circulante Líquido, Valor da Ação e Lucro Acumulado foram satisfatórios, porém o peso maior atribuído a Receita de Vendas limitou o seu desempenho em relação aos concorrentes principalmente pelo fato de não ter investido em expansão da sua capacidade fabril nas primeiras rodadas. Por outro lado, e na contramão das outras duas empresas, a empresa E7_GEE 20 se mostrou bastante agressiva e com disposição de tomar risco, porém observa-se uma certa indisciplina nas tomadas de decisão, refletida pelos resultados econômicos.

Tabela 3 – Resumo das posições no ranking geral das empresas E2_GEE 20, E6 GEE 20 e E7_GEE 20 nos oito meses de simulação.

	Posição no ranking no mês 1	Posição no ranking no mês 8	Melhor posição no ranking (mês da ocorrência)	Pior posição no ranking (mês da ocorrência)
E2_GEE 20	4º	5º	4º (mês 1)	6º (mês 7)
E6_GEE 20	6º	7º	6º (mês 1)	8º (mês 6)
E7_GEE 20	8º	8º	5º (mês 5)	8º (mês 8)

6 CONCLUSÃO

Pode-se concluir que apesar do resultado no jogo, onde a equipe E6_GEE 20, terminou em sétimo lugar dentre as oito equipes participantes, o resultado foi satisfatório do ponto de vista econômico-financeiro. O posicionamento da estratégia em liderança pelo custo total foi definido através de políticas orientadas para atingir esse objetivo. As tomadas de decisão foram fortemente baseadas em gestão de custos e alinhadas com as previsões de capacidade de produção e demanda, considerando-se sempre preço, capacidade fabril, ociosidade, eficiência, salários, benefícios, custos com hora-extra em relação a capacidade interna, concorrentes e outros fatores microeconômicos, que se deram através de algumas notícias.

Utilizando-se de ferramentas de gestão para tomadas de decisão, a empresa a cada ciclo que se iniciava era capaz de tomar decisões rapidamente. De acordo com a estratégia o foco era preservação de caixa amparado em uma rigorosa gestão de custos e estoque. Políticas de preço e marketing eram extremamente importantes para o resultado, dado que a empresa para gerar caixa e continuar seu crescimento ao longo das rodadas precisava, de forma constante, aumentar suas receitas de vendas e o seu capital circulante líquido.

Considero que a empresa teve êxito nas suas decisões e como já mencionado acima foram utilizadas ferramentas de previsão de demanda e orçamentária como planilhas automatizadas em Excel, que ajudaram a equipe a avaliar os possíveis resultados, ou seja, realizar previsões de forma rápida e eficiente. Do ponto de vista de crescimento em termos de participação de mercado e concorrência, até o quarto mês a empresa se comportou de forma bastante satisfatória o que pode ser comprovado através do seu balanço patrimonial. Porém, os resultados em relação aos concorrentes não refletiam a expectativa da empresa. As decisões eram coerentes e os resultados de gestão de custo e vendas estavam aparecendo, contudo não eram suficientes para vencer a concorrência.

Ao final do jogo concluímos que a empresa estava limitada na sua capacidade fabril e deveríamos ter investido em sua respectiva expansão de forma mais rápida e eficiente nos primeiros ciclos do jogo de modo a ganhar economia de escala, haja

vista a forte capitalização da empresa nas primeiras rodadas. Outro ponto a ressaltar é que a partir do quinto mês ou ciclo para tentar ganhar mais participação de mercado através do aumento das suas receitas a empresa tomou algumas decisões não tão coerentes com relação ao que vinha fazendo até então, era preciso arriscar, porém já era um pouco tarde e essas decisões resultaram em redução das margens de contribuição com aumento de despesas. Algumas dessas decisões refletiram em aumento de receita, porém comprometeram o caixa da empresa, o que limitou de certo modo investimentos em expansão da capacidade fabril. Podemos afirmar que as limitações da capacidade fabril e o conservadorismo para investimento em sua respectiva expansão nos primeiros ciclos foram determinantes para o não atingimento das metas, que era sem dúvida o primeiro lugar no jogo. Contudo, a experiência adquirida nos mostrou exatamente onde se deram os equívocos, e sem dúvida alguma, as lições aprendidas através da avaliação dos "erros" foram extremamente valiosas e nos fizeram enxergar exatamente o que deveríamos ter feito diferente.

Segundo Choco, C.W. (1998), de todo o conhecimento existente dentro de uma empresa, cerca de 80% está armazenado na cabeça das pessoas (conhecimento tácito) em forma de experiência e não registrado em nenhum outro lugar. Do conhecimento registrado, os 20% restantes, somente um quinto dele está armazenado de forma estruturada. O conhecimento adquirido através de "lições aprendidas" que resultam em experiência e mudança de comportamento podem acelerar o processo de desenvolvimento de uma empresa e que se corrigidos a tempo, podem e devem inclusive torná-la mais competitiva.

REFERÊNCIAS

PORTER, Michael E. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2004.

RODRIGUES, Adriano; GOMES, Josir Simeone. **Contabilidade Empresarial**. 1. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GILBERTO, Eliseu Martins; MIRANDA, Jose e DINIZ; Jose Dilton Alves. **Análise Didática das Demonstrações Contábeis**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

LEMOS, Paulo Mattos de; PINTO, Fátima Regina de Toledo; ZOTES, Luís Perez; FRIDMAN, Salomão. **Gestão Estratégica de Empresas**. 1. ed. Rio de Janeiro: FGV, 2011.

TAVARES, Marcinha; QUEDINHO, Alexandre; VILANOVA, Luciana. NÓSDA18 [GC e Inovação]. Disponível em: <<https://nosda18.wordpress.com/contato/>>. Acesso em: 16 de Junho de 2016.

ANEXO A – BALANÇO PATRIMONIAL

	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
BALANÇO PATRIMONIAL - E6_GEE 20 Curitiba									
(Valores em R\$)									
ATIVO									
Disponível	747.603,50	716.747,20	673.521,44	953.030,69	1.053.838,61	700.000,00	368.927,92	665.805,92	837.553,50
Caixa:	147.603,50	516.747,20	298.521,44	763.030,69	503.838,61	-	168.927,92	565.805,92	437.553,50
Aplicações Financeiras:	600.000,00	200.000,00	375.000,00	190.000,00	550.000,00	700.000,00	200.000,00	100.000,00	400.000,00
Estoques	89.950,00	230.600,00	287.857,52	80.289,38	-	145.600,00	307.000,00	49.200,00	-
Computador	70.150,00	154.100,00	78.134,12	80.289,38	-	145.600,00	266.000,00	-	-
Notebook	13.600,00	76.500,00	71.123,40	-	-	-	-	-	-
Servidor	6.200,00	-	138.600,00	-	-	-	41.000,00	49.200,00	-
Imobilizado:	4.500.000,00								
TOTAL DO ATIVO	5.337.553,50	5.447.347,20	5.461.378,96	5.533.320,07	5.553.838,61	5.345.600,00	5.175.927,92	5.215.005,92	5.337.553,50
PASSIVO									
Empréstimos e Financiamentos	-	-	-	-	-	21.011,39	-	-	-
Empréstimos:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Crédito Rotativo:	-	-	-	-	-	21.011,39	-	-	-
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	5.337.553,50	5.447.347,20	5.461.378,96	5.533.320,07	5.553.838,61	5.324.588,61	5.175.927,92	5.215.005,92	5.337.553,50
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	109.793,70	123.825,46	195.766,57	216.285,11	(12.964,89)	(161.625,58)	(122.547,58)	-
TOTAL DO PASSIVO	5.337.553,50	5.447.347,20	5.461.378,96	5.533.320,07	5.553.838,61	5.345.600,00	5.175.927,92	5.215.005,92	5.337.553,50

ANEXO B – FLUXO DE CAIXA

CONTA CAIXA - E6_GEE 20 Curitiba (Valores em R\$)

	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
SALDO INICIAL	117.433,50	147.603,50	516.747,20	298.521,44	763.030,69	503.838,61	-	168.927,92	565.805,92
(+) Devolução de Aplicação:	1.000.000,00	600.000,00	200.000,00	375.000,00	190.000,00	550.000,00	700.000,00	200.000,00	100.000,00
(-) Pagamento de Empréstimos:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	-	-	-	-	-	-	21.011,39	-	-
NOVO SALDO	1.117.433,50	747.603,50	716.747,20	673.521,44	953.030,69	1.053.838,61	678.988,61	368.927,92	665.805,92
TOTAL DE ENTRADAS	1.388.400,00	1.131.741,00	1.117.245,00	1.553.734,00	1.422.445,00	1.406.200,00	1.410.150,00	1.869.370,00	2.017.360,00
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00	1.125.741,00	1.105.995,00	1.548.034,00	1.405.945,00	1.385.200,00	1.404.150,00	1.866.370,00	2.005.360,00
(+) Receita Financeira:	18.000,00	6.000,00	11.250,00	5.700,00	16.500,00	21.000,00	6.000,00	3.000,00	12.000,00
(+) Receita com Venda de Ações:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Outras Entradas:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL DE SAÍDAS	(1.758.230,00)	(1.162.597,30)	(1.160.470,76)	(1.274.224,76)	(1.321.637,08)	(1.781.050,00)	(1.720.210,69)	(1.572.492,00)	(1.845.612,42)
(-) Custo de Produtos Produzidos:	941.500,00	918.600,00	921.000,00	1.022.400,00	1.092.600,00	1.356.300,00	1.337.100,00	1.255.000,00	1.506.420,00
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00	68.500,00	125.000,00	100.000,00	100.000,00	200.000,00	240.000,00	120.000,00	40.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	-	35.000,00	15.000,00	-	80.000,00	-	30.000,00	80.000,00
(-) Despesas Adicionais:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mão de Obra Ociosa:	-	-	-	-	-	-	-	3.000,00	-
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00	-	-	-	-	10.800,00	-	-	-
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00	6.000,00	-	39.450,00	28.050,00	650,00	4.600,00	63.500,00	61.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00	35.800,00	29.600,00	13.400,00	-	20.800,00	40.000,00	2.400,00	-
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	-	-	-	10.000,00	15.000,00	27.000,00	9.500,00	6.500,00	-
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	-	-	-	-	30.000,00	49.500,00	51.750,00	51.750,00	55.500,00
(-) Despesa Financeira:	-	-	-	-	-	-	1.260,68	-	-
(-) Imposto de Renda:	58.530,00	62.247,30	8.370,76	32.974,76	12.151,69	-	-	-	19.857,73
(-) Participação nos Lucros:	-	-	-	2.835,39	-	-	-	4.342,00	16.888,23
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000,00	35.450,00	5.500,00	5.000,00	5.000,00	-	-	-	29.446,47
(-) Outras Saídas:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL ANTES	747.603,50	716.747,20	673.521,44	953.030,69	1.053.838,61	678.988,61	368.927,92	665.805,92	837.553,50
(+) Empréstimo:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(+) Crédito Rotativo:	600.000,00	200.000,00	375.000,00	190.000,00	550.000,00	700.000,00	200.000,00	100.000,00	400.000,00
(-) Aplicação:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SALDO FINAL	147.603,50	516.747,20	298.521,44	763.030,69	503.838,61	-	168.927,92	565.805,92	437.553,50

ANEXO C – DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO (DRE)

DRE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8
DRE - E6_GEE 20 Curitiba (Valores em R\$)									
(+) Receita de Vendas:	1.370.400,00	1.125.741,00	1.105.995,00	1.548.034,00	1.405.945,00	1.385.200,00	1.404.150,00	1.866.370,00	2.005.360,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	935.100,00	777.950,00	863.742,48	1.229.968,14	1.172.889,38	1.210.700,00	1.175.700,00	1.512.800,00	1.555.620,00
LUCRO BRUTO:	435.300,00	347.791,00	242.252,52	318.065,86	233.055,62	174.500,00	228.450,00	353.570,00	449.740,00
(-) Promoção e Propaganda:	170.000,00	68.500,00	125.000,00	100.000,00	100.000,00	200.000,00	240.000,00	120.000,00	40.000,00
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	-	35.000,00	15.000,00	-	80.000,00	-	30.000,00	80.000,00
(-) Despesas Adicionais:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Mão de obra Ociosa:	-	-	-	-	-	-	-	3.000,00	-
(-) Custo com Hora Extra:	1.500,00	-	-	-	-	10.800,00	-	-	-
(-) Aluguel de Máquinas:	26.500,00	6.000,00	-	39.450,00	28.050,00	650,00	4.600,00	63.500,00	61.500,00
(-) Estocagem:	14.200,00	35.800,00	29.600,00	13.400,00	-	20.800,00	40.000,00	2.400,00	-
(-) Depreciação:	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00	36.000,00
(-) Informações e Pesquisas:	-	-	-	10.000,00	15.000,00	27.000,00	9.500,00	6.500,00	-
(-) Benefícios aos Trabalhadores:	-	-	-	-	30.000,00	49.500,00	51.750,00	51.750,00	55.500,00
LUCRO OPERACIONAL:	177.100,00	201.491,00	16.652,52	104.215,86	24.005,62	(250.250,00)	(153.400,00)	40.420,00	176.740,00
(+) Receita Financeira:	18.000,00	6.000,00	11.250,00	5.700,00	16.500,00	21.000,00	6.000,00	3.000,00	12.000,00
(-) Despesa Financeira:	-	-	-	-	-	-	1.260,68	-	-
(+) Outras Entradas:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
(-) Outras Saídas:	-	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	195.100,00	207.491,00	27.902,52	109.915,86	40.505,62	(229.250,00)	(148.660,68)	43.420,00	188.740,00
(-) Imposto de Renda:	58.630,00	62.247,30	8.370,76	32.974,76	12.151,69	-	-	-	19.857,73
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	136.570,00	145.243,70	19.531,76	76.941,10	28.353,93	(229.250,00)	(148.660,68)	43.420,00	168.882,27