TCC: Jogos de Negócios – Empresa Upgrade
JOGOS DE NEGÓCIOS – EMPRESA UPGRADE

Orientador: José Carlos Reston

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Programa de Pós-Graduação em MBA Finanças Corporativas e Controladoria; Marketing Estratégico e Inteligência de Mercado; Inovação, Empreendedorismo e Criação de Startups do Instituto de Desenvolvimento da Amazônia (IDAAM) como requisito para a obtenção do grau de Especialista.

Manaus 2018
RESUMO

Através de um simulador (*Simulweb*), com o objetivo da criação de uma empresa e seu ciclo de tomada de decisões, como administrar e analisar sua situação perante ao mercado atual.

Com o auxílio de algumas ferramentas a equipe tomou as decisões de compra e venda de mercadoria, preço, estocagem e movimentação, contratação de colaboradores e estudo do comportamento de mercado.

De acordo com os relatórios gerados, os gestores de cada área devem apresentar a avaliação da empresa como um todo.

**Palavras-chave:** Tomada de Decisões, Gestão Empresarial, Finanças, Aplicações.
Sumário

Conteúdo
Diagnóstico estratégico e descrição do caso (C1) ......................................................... 6
  Produtos vendidos e demanda histórica ........................................................................ 6
  Características da empresa ............................................................................................ 8
  Dados financeiros da empresa ....................................................................................... 8
  Análise da concorrência e apresentação dos concorrentes ........................................ 9
  A empresa, a organização e seus administradores ....................................................... 9

Análise mercadológica (C2) ............................................................................................. 11
  Evolução do Market-Share ......................................................................................... 12
  Evolução dos Indicadores da empresa ....................................................................... 13
  Análise da concorrência pelo balanço patrimonial/indicadores de desempenho .......... 14
  Preço de venda ........................................................................................................... 15
  Prazo ao cliente .......................................................................................................... 15

Análise e planejamento de compras e estoques (C3) ...................................................... 16
  Análise dos estoques ................................................................................................... 17
  Definição do ponto ótimo de estoques ....................................................................... 22

Políticas de recursos humanos (C4) ............................................................................... 22
  Contratações e demissões ........................................................................................ 23
  Ritmo de trabalho ...................................................................................................... 24
  Produtividade e motivação dos funcionários ............................................................... 24

Gestão de ativos, compra e venda de imobilizados (C5) .............................................. 25
  Evolução da capacidade de armazenagem .............................................................. 25
  Cálculo das capacidades de produção ....................................................................... 26

Análise de relatórios econômico-financeiros (C6) ......................................................... 26
  Balanços patrimoniais ............................................................................................... 26
Demonstração de resultados do exercício ................................................................. 29
Fluxo de caixa, empréstimos e financiamentos .......................................................... 30

**Justificativa das decisões financeiras (C7) ................................................................. 31**
Financiamento de imobilizado e empréstimo de giro .................................................. 31
Aplicações financeiras ............................................................................................... 32
Desconto para pagamentos à vista (%) ...................................................................... 33

**Jornal (C8) .................................................................................................................. 34**
Juros e Créditos .......................................................................................................... 34
Propaganda e Publicidade ......................................................................................... 35
Mercadorias e acordos de preço .............................................................................. 35
Mercado Interno ......................................................................................................... 36
Crises, movimentos sindicais e greves ................................................................. 36
Sazonalidades ................................................................................................................ 37
Análises de balanços ..................................................................................................... 37
Mercado financeiro ...................................................................................................... 37
Demandas, políticas de preço e fretes ...................................................................... 38

**Referências Bibliográficas ......................................................................................... 42**
Diagnóstico estratégico e descrição do caso (C1)

A empresa Upgrade participou da simulação de jogos empresariais na plataforma Simulare.com.br, o qual nos disponibiliza a criação de uma empresa no mercado de varejo, com venda de eletrodomésticos. O Simulare, simula o mercado e exigências reais de uma empresa, sendo que possui alguns atores definidos para as tomadas de decisões dos diretores como Governo, responsável pela regulação da conjuntura econômica; Bancos, responsáveis pelas linhas de créditos; Fornecedores, responsáveis pela venda de mercadorias e insumos para realização da operação da empresa; Agências de publicidade, responsáveis pelas inserções de propaganda; e Sindicatos, responsáveis pela reivindicação das leis trabalhistas e solicitação de melhores salários.

Diante desses fatores, a empresa Upgrade foi criada com intuito de ser inserida no mercado de varejo B2C - business to consumers, ou seja, venda direta para o consumidor final, sempre tomando decisões que permeiam entre adequar os recursos a capacidade de execução e absorção do mercado, buscando-se o melhor equilíbrio entre preço e prazo. Outro fator importante para a tomada de decisão da empresa foi a avaliação das estratégias dos concorrentes, sendo que todas as empresas eram concorrentes da mesma região.

**Produtos vendidos e demanda histórica**

A empresa Upgrade está inserida no mercado competitivo de varejo nacional, sendo que compete com concorrentes da mesma região, sendo assim, com as mesmas demandas de mercado. No período simulado, o mercado tendia um crescimento de 5% 6%, o qual sofreu alterações de acordo com as estratégias de mercado de cada concorrente. Cada produto vendido teve seu período de sazonalidade, sendo que as estratégias de vendas tendiam a mudar de acordo com a demanda por um produto.

Durante o jogo, tivemos a estimativa de mercado como uma variável a ser controlada pelo mediador do jogo, sendo considerada a as três conjunturas econômicas: normal, aquecida e recessiva, de acordo com o gráfico abaixo:
Um fator a ser levado em consideração pela empresa é o estímulo de mercado feito a cada rodada de decisão, no qual a empresa poderá oferecer aos seus consumidores preços e prazos melhores com descontos que satisfaçam o mercado e consumidores e influenciando a decisão de compra.

Para adequar as vendas nos períodos de maior consumo e equilibrar a equação de vendas e estoque, a empresa Upgrade iniciou as suas operações com 10 vendedores com um contrato de trabalho de 550 horas por período. Estrategicamente, a decisão teve como intuito analisar o quanto cada funcionário dedicava a sua atividade e o tempo para executar as tarefas, o ganho de produtividade que os funcionários proporcionam representa um ganho de 1% a 2% no período. A demanda por mais funcionários é avaliada pela disponibilidade de mão de obra do mercado, sendo que cada período terá suas características de contratação, sendo observados todos os direitos trabalhistas e férias coletivas.

As mercadorias comercializadas são fogão a gás 4 bocas, tanque de lava roupas 7 kg e forno microondas 22L. Cada mercadoria tem suas demandas específicas para permanecer no estoque e ser comercializado, como segue abaixo:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Mercadorias</th>
<th>Recursos</th>
<th>Fogão a gás 4 bocas</th>
<th>Tanque Lava Roupas 7kg</th>
<th>Forno Microondas 22L</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Vendedor</td>
<td>1,00 horas</td>
<td>1,00 horas</td>
<td>0,75 horas</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Espaço Utilizado em Depósito</td>
<td>0,254m²</td>
<td>0,325m²</td>
<td>0,078m²</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

A cada período, uma nova demanda de mercado será posta, exigindo da empresa a tomada de decisão pela compra de mais estoque e mais vendedores.
Características da empresa

A empresa Upgrade nasceu em um cenário competitivo, possuía instalações, máquinas e equipamentos nos valores abaixo:

<table>
<thead>
<tr>
<th>Descrição</th>
<th>Qtde</th>
<th>Vida Útil</th>
<th>Valor Un. Aquisição ($)</th>
<th>Valor Residual</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Terreno de 1.850m²</td>
<td>1</td>
<td>—</td>
<td>100.000</td>
<td>—</td>
</tr>
<tr>
<td>Prédio comercial/adm de 200m²</td>
<td>1</td>
<td>25 anos</td>
<td>150.000</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Depósito de 250m²</td>
<td>2</td>
<td>25 anos</td>
<td>100.000</td>
<td>20%</td>
</tr>
<tr>
<td>Veículo Comercial</td>
<td>1</td>
<td>10 anos</td>
<td>32.000</td>
<td>10%</td>
</tr>
<tr>
<td>Empilhadeira Elétrica</td>
<td>3</td>
<td>10 anos</td>
<td>25.000</td>
<td>10%</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Cada componente da infraestrutura era usado para um fim específico, como determinado a seguir:

I. Empilhadeiras: usado para a movimentação de mercadorias;
II. Terrenos e depósitos: a área disponibilizada como terreno da empresa foi de 1.850m², sendo divididos entre prédios de administração e vendas 200m²; depósitos 500m²; área para construção de mais depósitos 780m².

A observação posta a empresa durante a simulação foi de que se a empresa excedesse a sua área disponível de mercadorias, o simulador automaticamente aluga uma área para alocar os recursos necessários.

Dados financeiros da empresa

No aspecto financeiro, a empresa possui despesas fixas com vendedor, pessoal administrativo, pessoal de apoio de vendas, despesas administrativas gerais, manutenção e reparos gerais, propaganda, estocagem, depreciação de imobilizados, e energia elétrica. Já como despesas variáveis: comissão de vendas e FGTS. A empresa apresentava tributação: IR, CSLL, ICMS, IPI.

No contexto, como um dos reguladores de financiamento, o Banco Central estabeleceu a taxa básica de juros, inicialmente fixada em 3,00%. No cenário da Upgrade tínhamos a possibilidade de linhas de créditos, o banco Supreme e o Invest Banco que ofereciam condições diferentes de financiamento. Todas as empresas já iniciavam a simulação com seus ativos financiados parte por capital próprio e parte por capital de terceiros. Durante as
decisões, avaliámos o quanto a empresa estava com dívidas para formatar o seu preço e sugerir as demandas de mercado.

Para realizar empréstimos a empresa tinha a possibilidade de realizar em três modalidades: financiamento, empréstimo de giro e empréstimo especial. Além da possibilidade de se conseguir financiamento, a Upgrade teve a possibilidade de aplicar seu lucro no mercado financeiro, fixado em um período.

A empresa Upgrade iniciou a simulação do jogo com o patrimônio líquido no valor de R$ 578.339,69 (quinhentos e setenta e oito milhões trezentos e trinta e nove reais e sessenta e nove centavos) e com a liquidez corrente de 1,27 (um e vinte e sete). Com a soma dos resultados líquido no valor de R$ 87.044,10 (oitenta e sete mil quarenta e quatro reais e dez centavos). Sendo que um dos maiores custos do período era o de mercadorias vendidas, representando 51,6% do resultado líquido no período 0.

**Análise da concorrência e apresentação dos concorrentes**

Os principais concorrentes da Upgrade são: Extra, Zastra, Espresso, Eletroc, Walmart, Eletric e Home AM todas as empresas inseridas no mercado de varejo de eletrodomésticos.

**A empresa, a organização e seus administradores**

Apresentação das funções administrativas e responsabilidades de cada participante e o mini curriculo dos administradores. Descrição das estratégias que deram suporte a tomada de decisão das empresas.

A. Empresa

Empresa do segmento de varejo com o foco em eletrodomésticos, nichado em três produtos: fogão a gás, lava roupas e microondas.

B. Organização

A organização pelo seu faturamento, apresenta-se como empresas de pequeno porte.

C. Administradores

A empresa Upgrade possui 8 diretores atuando, de acordo com as suas capacidades e habilidades como segue:

- **Ronyel de Sousa Maturino**, Contador formado pela (FSDB) Faculdade Salesiana Dom Bosco, Pós Graduação MBA em Gestão Empresarial (IDAAM-Gama Filho), Pós Graduação Especialista em Direito Tributário (Fametro), cursando Pós Graduação em

A atuação de Ronyel foi na financeira, tomando decisões estratégicas de investimentos em infraestrutura, estoque e margem para inserções em propaganda.


Durante a sua experiência na Upgrade atuou com a análise de estoques e o planejamento de demandas do mercado.


A atuação de Willamy foi em torno das decisões financeiras e o impacto no planejamento de demandas, compra e venda de produtos.

- **Gabriela Fonteles** é contadora formada pela UFAM, pós graduada em Controladoria e Finanças e pós graduanda em Inovação, Empreendedorismo e Criação de Startups. Já atuou na área financeira em multinacionais do mercado de petróleo e gás, mas encontrou o seu propósito de vida no Empreendedorismo. Trabalhou alguns anos com um negócio próprio de e-commerce de cosméticos e hoje dedica boa parte de seu tempo apoiando a criação de negócio inovadores sendo gestora da incubadora tecnológica Ulbratech, pertencente ao Centro Universitário Ulbra Manaus.

Durante a experiência como diretora da empresa Upgrade atuou na área de marketing, fazendo análises de o melhor mix de preços a ser entregue ao consumidor, sempre avaliando o que o mercado demandava, e quanto tínhamos de estoque disponível.

- **Glaucia Campos** é administradora, formada em produção publicitária pelo IFAM e Administração pela UFAM, pós graduada em administração pública, e pós graduanda em Inovação e Empreendedorismo. Atuou no projeto atendimento Flash SEBRAE para Startups executado pelo SEBRAE AMAZONAS. Atua voluntariamente, em ações de organização e orientação do ecossistema empreendedor de Startups - Jaraqui

Durante a experiência como diretora na empresa Upgrade, atuou com a área de recursos humanos, tomando decisões de quantidade de colaboradores necessários para suprir a demanda de vendas, e avaliando o mercado para possíveis demissões e processos trabalhistas.

- **João Pedro Rebelo** Técnico de Projetos e Pesquisa na Fundação Vitória Amazônica - FVA. Graduado em Ciências Biológicas pela Universidade do Estado do Amazonas e pós graduando em Inovação, Empreendedorismo e Criação de StartUp pelo IDAAM.

Atuou na análise de cenários e tendências, através de conteúdos dispostos pelo simulador. Ofereceu opiniões acerca do cenários externo, ameaças e oportunidades.

- **Fabiano César Neves**, graduado em Engenharia de Produção pela UNIP (SP), cursando Pós Graduação em Gerenciamento Ágil de Projetos e Criação e Desenvolvimento de Startups, ambos pela instituição IDAAM. Atualmente gestor responsável pela fabricação de medicamentos granel, na empresa Novamedpharma - Grupo NC.

Atuou no setor e na gestão de imobilizados da empresa Upgrade.

- **Flávia Oliveira** é Administradora formado pela ESBAM, pós-graduado em Gestão pessoas, atuante na área trade marketing, indústria 3 corações.

Atuou na Política de Recursos Humanos da empresa Upgrade.

### Análise mercadológica (C2)

Toda empresa almeja um bom posicionamento em seu mercado de atuação e o primeiro passo para que isso se concretize é conhecer os seus pontos fracos e fortes e analisar minuciosamente o comportamento de seus consumidores e a atitude de seus concorrentes.

Neste capítulo abordaremos a análise mercadológica da empresa apresentando sua evolução na participação de mercado (*market-share*), seus indicadores e análise da concorrência de acordo com seu balanço patrimonial, além de apresentar suas estratégias relacionadas ao preço de venda, prazo ao cliente e promoção.
Evolução do Market-Share

O Market-Share representa a participação da empresa no mercado relacionada à venda de seus produtos. A Upgrade trabalha com três linhas de eletrodomésticos: fogão, lava-roupas e micro-ondas. Abaixo consolidamos a atuação da empresa nos oito períodos trabalhados para encontrar a fração do mercado que ela domina.

O primeiro produto analisado é o fogão. Tivemos um Market-Share positivo com um percentual médio de vendas de 18,6% que lhe concedeu o 2º lugar no ranking e um preço médio do produto de R$ 400,00. Porém mesmo com um volume considerável de vendas a empresa não conseguiu atender totalmente a demanda ficando com um percentual neste produto a ser atendido de 6,82%.

Gráfico 1: Visão Geral de Mercado - Fogão

Fonte: Simulador

Nosso segundo produto, a Lava-roupas, teve um percentual médio de vendas de 20,77% a um preço médio de R$ 300,00, ficando com um alto percentual de demanda não atendida de 34,51.
De acordo com o Market-percentual médio de vendas do ranking: 22,63% a um preço médio de R$ 380,00. Porém mais uma vez a Upgrade não supriu a demanda do produto deixando de atender 19,79% da demanda.

**Evolução dos Indicadores da empresa**

Os indicadores são uma ferramenta valiosa para a tomada de decisões dos sócios. É o espelho da atuação e possibilidades da empresa.
Os indicadores mercadológicos da empresa *Upgrade* mostram um resultado operacional líquido de R$ 682.725,31 com uma margem líquida de 13,70%. A empresa possui uma liquidez geral de 2,02%, desempenho esse positivo em relação ao que ela possui de direitos perante suas obrigações. A empresa deve melhorar seu desempenho em relação à participação de capital de terceiros que hoje compõe 63,28% do capital total e minimizar seu grau de endividamento que atualmente totaliza 38,76%.

**Análise da concorrência pelo balanço patrimonial/indicadores de desempenho**

Abaixo encontramos de forma consolidada os principais resultados de todas as empresas, conforme o balanço patrimonial:

<table>
<thead>
<tr>
<th>INDICADORES</th>
<th>EXTRA</th>
<th>ZASTRU</th>
<th>UPGRADE</th>
<th>ESPRESSO</th>
<th>ELETROC</th>
<th>WALMART</th>
<th>ELETROC</th>
<th>HOME AM</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Rentabilidade Ativo Acumulado (%) 7%</td>
<td>51,24</td>
<td>58,27</td>
<td>58,44</td>
<td>25,26</td>
<td>26,99</td>
<td>-3,41</td>
<td>71,96</td>
<td>88,83</td>
</tr>
<tr>
<td>Patrimônio Líquido Médio 7%</td>
<td>1.454.882</td>
<td>1.393.417</td>
<td>1.092.527</td>
<td>926.788</td>
<td>1.122.393</td>
<td>756.493</td>
<td>1.724.474</td>
<td>1.536.756</td>
</tr>
<tr>
<td>Rentabilidade PL Acumulado (%) 7%</td>
<td>140,30</td>
<td>195,14</td>
<td>161,41</td>
<td>106,50</td>
<td>84,51</td>
<td>-10,33</td>
<td>164,79</td>
<td>147,39</td>
</tr>
<tr>
<td>liquidez Corrente 7%</td>
<td>5,00</td>
<td>1,63</td>
<td>2,02</td>
<td>1,17</td>
<td>1,49</td>
<td>0,31</td>
<td>1,07</td>
<td>3,32</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quadro 01: Indicadores de todas as empresas

Fonte: Simulador

Nossa empresa alcançou um resultado positivo de R$ 1.763.424,00 ficando em quinto lugar perante as demais empresas e com um ativo médio total de R$ 3.017.649,00 que lhe posicionou no penúltimo lugar do ranking da concorrência. A *Upgrade* alcançou o terceiro melhor desempenho em Rentabilidade do Patrimônio Líquido Acumulado com 161,41% do lucro acumulado sobre o capital próprio investido. Em uma visão geral, sobre a ótica dos balanços patrimoniais, a empresa *Upgrade* alcançou o 3º lugar no ranqueamento, sendo como principal critério a Rentabilidade do Ativo Acumulado.
Gráfico 04: Posicionamento das empresas de acordo com a rentabilidade do ativo
Fonte: Simulador

Preço de venda
Os preços de venda adotados pela empresa obedeceram os critérios do mercado e as informações fornecidas pelo jornal periódico. Mantivemos o aumento de preço de um período para o outro na faixa de 5% a 8% para cada produto.

Gráfico 05: Preço de venda por período
Fonte: Simulador

Prazo ao cliente
Nosso prazo concedido ao cliente foi em torno de 30 a 45 dias com o intuito de receber no período vigente. Para impulsionar as vendas adotamos também a estratégia de conceder descontos de até 8% para as compras à vista.
PRAZO P#0 P#1 P#2 P#3 P#4 P#5 P#6 P#7 P#8

<table>
<thead>
<tr>
<th></th>
<th>P#0</th>
<th>P#1</th>
<th>P#2</th>
<th>P#3</th>
<th>P#4</th>
<th>P#5</th>
<th>P#6</th>
<th>P#7</th>
<th>P#8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fogão</td>
<td>30</td>
<td>34</td>
<td>42</td>
<td>37</td>
<td>36</td>
<td>37</td>
<td>49</td>
<td>30</td>
<td>39</td>
</tr>
<tr>
<td>Lava-roupas</td>
<td>30</td>
<td>41</td>
<td>39</td>
<td>32</td>
<td>34</td>
<td>37</td>
<td>45</td>
<td>28</td>
<td>30</td>
</tr>
<tr>
<td>Micro-ondas</td>
<td>30</td>
<td>37</td>
<td>37</td>
<td>37</td>
<td>32</td>
<td>36</td>
<td>43</td>
<td>30</td>
<td>39</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quadro 02: Prazo ao cliente por período
Fonte: Simulador

Promoção

A estratégia que utilizamos para definir a quantidade de inserções de propaganda por período foi o investimento maior em inserções para os produtos com as demandas menores a fim de impulsionar as vendas em todas as linhas produzidas e respeitando sempre os limites estabelecidos pelo mercado para cada período.

<table>
<thead>
<tr>
<th>INSERÇÕES</th>
<th>P#0</th>
<th>P#1</th>
<th>P#2</th>
<th>P#3</th>
<th>P#4</th>
<th>P#5</th>
<th>P#6</th>
<th>P#7</th>
<th>P#8</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Fogão</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Lava-roupas</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
<tr>
<td>Micro-ondas</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>4</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>3</td>
<td>5</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Quadro 03: Quantidade de inserções por período
Fonte: Simulador

Análise e planejamento de compras e estoques (C3)

Neste capítulo, analisaremos os fatores que influenciaram nas decisões das compras realizadas pela empresa Upgrade nos oito períodos simulados.
Antes de adquirir qualquer compra, os responsáveis pelo setor de Compras e Estoque analisavam as seguintes variáveis e repassavam as informações para o grupo, e todos tomavam as decisões de forma conjunta. As bases das nossas análises eram:

- A **Demanda do período** e o **Estoque inicial** para definir a necessidade de compra. Mas, como a variável **Demanda do período** dependia de fatores externos também analisávamos outras variáveis.
- O **Portal de notícias** era outra variável analisada antes da compra. Nele, conhecíamos as variáveis de demanda do período subsequente para com esta informação analisar quanto precisaríamos comprar para o próximo período.
- A **tabela de preços dos insumos (mercadorias)** era primordial na tomada de decisões das compras do período e período subsequente. A análise transcorria em resoluções matemáticas para definir qual seria o melhor valor para aquisição.
- A **área dos depósitos** também fazia parte da análise. No início do jogo, pensamos em manter o estoque sempre em 70% para o período seguinte, mas devido outros fatores, acabamos não seguindo esta lógica.

**Análise dos estoques**

Com estas informações, passamos agora para a análise dos estoques de produtos prontos nos períodos de simulação. Para isso, iremos utilizar algumas tabelas para facilitar a compreensão.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabela de estoque (Período 0º)</th>
<th>Fogão</th>
<th>Lava-roupa</th>
<th>Micro-ondas</th>
<th>Área do Depósito</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Estoque Inicial</td>
<td>1900</td>
<td>1900</td>
<td>2250</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Compra p/ período</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Disponível Venda</td>
<td>1900</td>
<td>1900</td>
<td>2250</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Venda</td>
<td>1800</td>
<td>1800</td>
<td>2250</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Compra p/ próximo</td>
<td>1900</td>
<td>2100</td>
<td>2400</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>Estoque final</td>
<td>1900</td>
<td>2100</td>
<td>2400</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

|  | Percentual de Ocupação no Depósito | 77,0% |
|  | Percentual de Ocupação do Deposito | 23,0% |
|  | Total da Área                      | 100,0% |

Tabela 1: Tabela de estoques do período zero

Fonte: Simulador

Na época de decisões para o 1º período, após análise de todas as variáveis, principalmente, a demanda, o Setor de estoque recomendou compras para a rodada do período que foi **rejeitada** pela maioria. Já as compras recomendadas para o período subsequente
foram aprovadas pela maioria. Sendo assim, mantivemos o estoque inicial e compramos 1900 fogões, 2100 lava-roupas e 2400 micro-ondas pela empresa Eletro Plus que ofereceu melhor preço e prazo. Neste período, o setor de estoque decidiu manter 70% da ocupação no depósito em todos os períodos seguintes.

![Tabela 2: Tabela de estoques do primeiro período](Simulador)

Na época de decisões para o 2º período, após análise de todas as variáveis, o Setor de estoque recomendou compras para a rodada do período que foram novamente rejeitadas pela maioria. As compras recomendadas para o período subsequente que foram aprovadas com ressalvas pela maioria que reduziu de 70% para 25% do percentual de ocupação no depósito. Sendo assim, mantivemos o estoque inicial e compramos apenas 570 fogões, 630 lava-roupas e 960 micro-ondas pela empresa Eletro Plus que ofereceu melhor preço e prazo.

![Tabela 3: Tabela de estoques do segundo período](Simulador)

Na época de decisões para o 3º período, após análise de todas as variáveis, o Setor de estoque recomendou compras para a rodada do período que foram aprovadas pela maioria,
assim como as compras para o período subsequente retomando a tese inicial de 70% do percentual de ocupação no depósito.

Sendo assim, compramos 2040 fogões, 1380 lava-roupas e 2040 micro-ondas pela empresa Eletro Velox para o mesmo período e, aproveitamos as ofertas da Super Bras para adquirir 2400 fogões e 2400 lava-roupas, e da Fabrilar para adquirir 2700 micro-ondas para o período subsequente. Dessa vez, a demanda foi considerada como prioritária na tomada de decisões.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabela de estoque (3º Período)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fogão</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Estoque Inicial</td>
</tr>
<tr>
<td>Compra p/ período</td>
</tr>
<tr>
<td>Disponível Venda</td>
</tr>
<tr>
<td>Venda</td>
</tr>
<tr>
<td>Compra p/ próximo</td>
</tr>
<tr>
<td>Estoque final</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabela 4: Tabela de estoques do terceiro período
Fonte: Simulador

Na roda da de decisões do 3º período, após análise de demanda baixa, o Setor de estoque recomendou apenas a compra de 2461 micro-ondas (Eletro Velox) para a roda da do período que foram aprovadas pela maioria.

Após recomendação do Portal de notícias para o 4º período, o setor recomendou a aquisição de 3600 fogões (Super Bras), 2900 lava-roupas (Fabrilar) e 8000 micro-ondas (Fabrilar) para o período subsequente que também foram aprovadas pela maioria.

Cabe observar que, apesar da aquisição de depósito neste período, a área do depósito não suportou a quantidade de produtos e a empresa acabou necessitando alugar espaço.

<table>
<thead>
<tr>
<th>Tabela de estoque (4º Período)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td><strong>Fogão</strong></td>
</tr>
<tr>
<td>Estoque Inicial</td>
</tr>
<tr>
<td>Compra p/ período</td>
</tr>
<tr>
<td>Disponível Venda</td>
</tr>
<tr>
<td>Venda</td>
</tr>
<tr>
<td>Compra p/ próximo</td>
</tr>
<tr>
<td>Estoque final</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Tabela 5: Tabela de estoques do quarto período
Fonte: Simulador
Na rodada de decisões do 4º período, após análise de demanda, o Setor de estoque não recomendou a aquisição de nenhum produto para a rodada por estar com o estoque lotado com 83,3% da área ocupada, nem recomendou compras para o 5º período, pois desconhecia o impacto da queda de demanda. Sendo assim, resolvemos aguardar o período de vendas.

Tabela 6: Tabela de estoques do quinto período
Fonte: Simulador

Na rodada de decisões do 5º período, ao perceber que não havíamos vendido nenhuma Lava-roupa no 4º período, o Setor de estoque recomendou queima de estoque deste produto, tornando-o, prioritário nas vendas. A maioria decidiu por não realizar nenhuma compra para o 6º período.

Devido aquecimento das vendas, na rodada de decisões do 6º período, após análise de demanda, o Setor de estoque recomendou a aquisição de 1100 fogões, 2700 lava-roupas e 3500 micro-ondas pela Eletro Velox e a aquisição de 3000 fogões, 3000 lava-roupas e 4000 micro-ondas
micro-ondas pela Super Bras para o 7º período. As decisões que foram **aprovadas** pela maioria dos representantes.

![Tabela 8: Tabela de estoques do sétimo período](image)

*Fonte: Simulador*

O aquecimento das vendas continuou na rodada de decisões do 7º período, após análise de demanda e do Portal de Notícias, o Setor de estoque recomendou a aquisição de 500 fogões, 1000 lava-roupas e 1000 micro-ondas pela Eletro Velox e a aquisição de 4000 fogões, 4500 lava-roupas e 6000 micro-ondas pela Super Bras para o 8º período. As decisões que foram **aprovadas** pela maioria dos representantes.

Cabe observar que, apesar da aquisição de depósito neste período, a área do depósito não suportou a quantidade de produtos e precisamos alugar espaço.

![Tabela 9: Tabela de estoques do oitavo período](image)

*Fonte: Simulador*

Por fim, a última rodada de decisões, após análise de demanda, o Setor de estoque recomendou a aquisição de 1000 fogões, 1000 lava-roupas e 2000 micro-ondas pela Eletro Velox para tentar suprir a demanda do período e não recomendou compras para o próximo período. As decisões que foram **aprovadas** pela maioria dos representantes.
Com essa decisão, após as vendas acontecerem, a empresa Upgrade finalizou a simulação com 2099 lava-roupas no estoque.

**Definição do ponto ótimo de estoques**

As análise dos estoques e das ociosidades ao longo dos períodos simulados ocorreram de acordo com a demanda existente e após análise dos demais setores da empresa Upgrade visando sempre a tomada de decisões conjunta e participativa.

O setor de estoques havia definido antecipadamente 70% como o percentual de área ocupada mínima a ser ocupada com produtos, definindo assim, nosso **ponto ótimo de estoques**, todavia, após a realização de cada rodada, percebemos que este **ponto ótimo de estoque** variava e com isso, as compras para o período também variavam.

Após a simulação de seis períodos, percebemos que poderíamos realizar aquisições de 70% da demanda do período simulado e com isso, voltamos à tese inicial que foi aprovada e mantida nas rodadas seguintes.

**Políticas de recursos humanos (C4)**

A política de recursos humanos tem o objetivo alinhar o esforço dos empregados com a estratégia da empresa. O setor de recursos humanos é o responsável pelo profundo impacto tanto na empresa como os Profissionais envolvidos. Umas das principais tarefas dos recursos humanos é assegurar um bom sistema de gestão e promover a valorização dos profissionais que constituem uma organização para que eles possam desempenhar suas funções adequadamente e de acordo com os objetivos estipulados Segundo Chiavenato (2002 p. 178) “políticas são regras estabelecidas para governar funções e assegurar que elas sejam desempenhadas de acordo com objetivos desejados” o autor define que: Constituem uma orientação administrativa para impedir que as pessoas desempenhem funções indesejáveis ou coloque em risco o sucesso de suas funções específicas.

As políticas servem como base para realização das atividades as quais compreendem práticas necessárias para realizar com eficácia o trabalho exercido. A análise que podemos fazer sobre o que impacta nas decisões de recursos humanos para quem está à frente do trabalho é que as estratégias de recursos humanos devem ser parte constante no planejamento da organização, possibilitando melhorias no ambiente de trabalho e, conseqüentemente, nos resultados atingidos.
Contratações e demissões

A tomada de decisão é um processo responsável pela escolha da melhor solução para um problema ou oportunidade para vencer os desafios. A empresa Upgrade teve que enfrentar situações impostas pelo mercado, tomando decisões com o objetivo de se manter no mercado. Logo no primeiro período, tivemos que tomar as primeiras decisões, entre elas: Contratar Pessoas, tarefa nada fácil, considerando que quando se trata de Recursos Humanos, engloba fatores que necessitam serem vistos com mais atenção. Decidimos então, contratar um (1) vendedor para atender a demanda do segundo período, tendo em vista que se o ritmo de trabalho viesse a aumentar poderíamos pagar horas extras, ao invés de proceder com a contratação desnecessária de outro funcionário.

No segundo período o mercado não reagiu como esperávamos, continuou estável, com isso optamos por demitir um funcionário e se caso o mercado melhorasse tínhamos opção de trabalharmos em regime de horas extras, não havendo necessidade para mais contratações.

No terceiro período, o ritmo de trabalho continuou o mesmo, não havendo necessidade para contratação, enfrentando um fator chamado OCIOSIDADE.

Com o ritmo de trabalho desacelerado ficamos com um índice de ociosidade de 34% os funcionários ficaram desocupados o que tornou-se, um fator preocupante para nossa empresa, porém não poderíamos esquecer do próximo período onde o mercado aqueceria no entanto tivemos o cuidado de verificar as variações do mercado e ficamos atentos para as proximidades do período de sazonalidade, sabemos que nesses períodos a demanda aumenta, a procura pelos produtos é bem maior que a normal, levando a necessidade de contratação de mais funcionários. O período sazonal começa a partir do quarto período, apesar do período indicar crescimento, estamos com índice grande de ociosidade e optamos por não contrata e caso necessitasse trabalharmos com horas extras, os períodos seguintes se mantiveram estáveis e portanto não havendo necessidade de contratação de nem de horas extras.

A análise que podemos fazer referente a contratações e demissões nos períodos de simulações da empresa Upgrade é que como nos mantivemos em 5o lugar no Ranking, nossa estratégia de comprar muita mercadoria no primeiro nos deixou em uma situação desfavorável, e por conta disso tivemos alguns prejuízo com armazenagem as vendas não saíram de acordo com que nós esperávamos, então decidimos por não fazer nenhuma contratação e ou demissão de funcionário.
Tabela de Recursos Humanos

<table>
<thead>
<tr>
<th>Período</th>
<th>Contratados</th>
<th>Demitidos</th>
<th>Ritmo de Operação</th>
<th>Férias Coletivas</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0º período*</td>
<td>10</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>1º período</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>2º período</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>3º período</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>4º período</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>5º período</td>
<td>2</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>sim</td>
</tr>
<tr>
<td>6º período</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>7º período</td>
<td>1</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
<tr>
<td>8º período</td>
<td>9</td>
<td>0</td>
<td>normal</td>
<td>não</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Obs.: O período zero tem o número de contratados automaticamente pelo sistema.

Fonte: Simulador

**Ritmo de trabalho**

De acordo com as análise nos períodos simulados a Upgrade não pagou hora extra para nenhum funcionário (ver tabela acima), visto que em alguns períodos nossa empresa estava com mão de obra ociosa e que por motivo, nosso ritmo de trabalho foi de acordo com a demanda, nossa única demissão de funcionário foi feita no segundo período e mesmo com essa demissão não gerou necessidade de trabalharmos em regime de horas extras, somente as horas normais foram suficiente para atender a demanda.

**Produtividade e motivação dos funcionários**

No primeiro período a empresa Upgrade, tomou algumas decisões que impactaram em todos os outros períodos, o portal de notícias sinalizou aumento no preço das mercadorias para os próximos períodos, o que influenciou a tomada de decisão e portanto compramos muita mercadoria o que elevou nossos custo com armazenagem e aquisição de depósito. E também a contratação de um funcionários para atender a demanda, porém o ritmo de trabalho continuou normal, e em alguns momentos, a empresa pensou em demitir funcionários, mas
este fator não ocorreu e o ritmo de trabalho permaneceu estável, sendo que no quinto período a empresa concedeu férias coletivas a seus funcionários. O oitavo e último período manteve as decisões do sétimo período.

Apesar de todas as dificuldade encontradas para a empresa Upgrade se manter no mercado, gestores e colaboradores precisaram trabalhar unidos para que os objetivos da empresa fossem atingidos. Por isso, tão importante quanto elaborar planos de ação e definir metas, nossa preocupação também era o cuidado com a qualidade de vida dos nossos funcionários. É essencial entender que uma boa empresa para se trabalhar, na visão dos funcionários, não é necessariamente aquela que paga melhor. O local de trabalho ideal oferece integração, momentos de descanso, metas flexíveis, transparência, reconhecimento e sensação de justiça.

**Gestão de ativos, compra e venda de imobilizados (C5)**

Análise dos fatores que impactam na capacidade de armazenagem instalada. Definição da compra e venda de ativos. Inicialmente o grupo optou em ser cauteloso com a aquisição de imóveis e utilizar apenas do espaço já disponibilizado automaticamente pelo sistema, com essa atitude após a primeira rodada nos encontramos na quarta posição e por optarmos pela decisão de não comprar imóveis no 2ºp acabamos por cair 1 posição no ranking, caindo para o 5º lugar. Após um estudo um pouco mais minucioso pelos diretores envolvidos, optamos em aumentar as compras no 3ºp dos itens em geral, dando preferência de um investimento maior em cima daqueles que tivemos um maior número de vendas, essa decisão nos rendeu a aquisição de mais 1 depósito e a permanência do 5º lugar.

**Evolução da capacidade de armazenagem**

Podemos afirmar que nosso maior período de evolução em vendas e consequentemente na capacidade de armazenagem, se faz necessário nos 2 últimos períodos, onde alavancamos as vendas através do investimento até então como não feito antes, em propagandas, mercadorias e vendedores. Neste último ponto e não menos importante, a empresa alavancou de um total de 17 vendedores para o assustador número de 26 profissionais qualificados em vendas, o que nos rendeu um salto no ranking de 5º para 3º colocado.
Cálculo das capacidades de produção

A base de cálculo utilizada para a aquisição do terreno e dos depósitos, foi feita em cima da dimensão de cada item de acordo com a quantidade a ser possuída. Com essa linha de raciocínio foi possível finalizar o projeto com 100% de atendimento de armazenamento e demanda. E de forma geral o projeto estrutural da empresa se manteve com um espaço disponível para atender algum plano de contingência caso necessário.

Análise de relatórios econômico-financeiros (C6)

Análise da evolução dos demonstrativos econômico-financeiros da empresa.

Balanços patrimoniais

Após minucioso processo de registro e mensuração dos eventos econômicos que alteram o patrimônio da empresa UPGRADE, por meio da Análise do Balanço Patrimonial faremos a adequada avaliação de sua situação econômico-financeira e durante esses 08 períodos analisamos a evolução de todos os períodos e destacamos os períodos abaixo:

BALANÇO PATRIMONIAL DA EMPRESA UPGRADE

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIÇÃO</th>
<th>REAL P. #8</th>
<th>REAL P. #7</th>
<th>REAL P. #4</th>
<th>REAL P. #3</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ATIVO TOTAL</td>
<td>4.407.876,77</td>
<td>4.381.703,54</td>
<td>4.050.704,78</td>
<td>3.622.053,34</td>
</tr>
<tr>
<td>Ativo Circulante</td>
<td>670.376,77</td>
<td>3.637.423,54</td>
<td>3.419.204,78</td>
<td>2.984.813,34</td>
</tr>
<tr>
<td>Caixa</td>
<td>541.152,40</td>
<td>924.827,64</td>
<td>1.474.167,60</td>
<td>136.253,06</td>
</tr>
<tr>
<td>Estoque Mercadorias</td>
<td>274.104,37</td>
<td>2.159.675,90</td>
<td>1.368.617,18</td>
<td>2.831.307,49</td>
</tr>
<tr>
<td>Clientes</td>
<td>855.120,00</td>
<td>552.920,00</td>
<td>576.420,00</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Passivo Total</td>
<td>1.320.794,74</td>
<td>2.869.394,41</td>
<td>2.935.194,53</td>
<td>2.816.993,62</td>
</tr>
<tr>
<td>---------------</td>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
<td>--------------</td>
</tr>
<tr>
<td>Passivo Circulante</td>
<td>1.320.794,74</td>
<td>2.869.394,41</td>
<td>2.935.194,53</td>
<td>2.816.993,62</td>
</tr>
<tr>
<td>Passivo Não Circulante</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Empréstimo/Financiam.</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
<td>0</td>
</tr>
<tr>
<td>Patrimônio Líquido</td>
<td>2.087.082,03</td>
<td>1.512.309,14</td>
<td>1.115.510,25</td>
<td>805.059,73</td>
</tr>
<tr>
<td>Lucro a destinar</td>
<td>0</td>
<td>396.798,89</td>
<td>0</td>
<td>226.720,04</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Balancete patrimonial da Upgrade
Fonte: Simulador

Com a análise do balancete patrimonial extraímos diversos índices e indicadores que ajudaram na definição do rumo da empresa. Pode parecer lógico acompanhar o faturamento, mas o faturamento e recebimentos não são a mesma coisa. O fato é que você pode vender muito, mas não necessariamente estará recebendo esse dinheiro efetivamente. Isso ocorre especialmente com quem faz muitas vendas a prazo. Deixar o recebimento o mais próximo possível do faturamento era nossa meta para termos uma boa saúde financeira.

Esses indicadores buscam evidenciar a condição da empresa de saldar suas dívidas e de sua estrutura de endividamento. São indicadores extraídos apenas do balancete patrimonial.
### ANÁLISES DOS ÍNDICES DA EMPRESA UPGRADE

<table>
<thead>
<tr>
<th>Períodos</th>
<th>Liquidez Geral</th>
<th>Liquidez Corrente</th>
<th>Liquidez Seca</th>
<th>Liquidez Imediata</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>REAL P. #8</td>
<td>2,02</td>
<td>2,02</td>
<td>1,81</td>
<td>1,17</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #7</td>
<td>1,27</td>
<td>1,27</td>
<td>0,52</td>
<td>0,32</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #6</td>
<td>1,24</td>
<td>1,24</td>
<td>0,59</td>
<td>0,37</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #5</td>
<td>1,94</td>
<td>1,94</td>
<td>1,18</td>
<td>1,18</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #4</td>
<td>1,16</td>
<td>1,16</td>
<td>0,70</td>
<td>0,5</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #3</td>
<td>1,06</td>
<td>1,06</td>
<td>0,05</td>
<td>0,05</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #2</td>
<td>1,09</td>
<td>1,16</td>
<td>0,49</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #1</td>
<td>1,14</td>
<td>1,40</td>
<td>1,04</td>
<td>0,19</td>
</tr>
<tr>
<td>REAL P. #0</td>
<td>1,02</td>
<td>1,27</td>
<td>0,53</td>
<td>0,04</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Análises dos índices

Fonte: Simulador

Análises Gráfica dos índices
Índice de Liquidez Geral - Conforme demonstrados acima pelos índices da Empresa Upgrade sua liquidez geral maior obteve-se no período 08 com o percentual de 2,02% de obrigações de Curto e Longo Prazo a Pagar para cada R$ 1 de dívida, principalmente referente a Encargos Sociais e Impostos a recolher já no período P#0 tínhamos apenas 1,02% de obrigações a Curto Prazo pode-se observa que a nossa empresa manteve um equilíbrio no decorrer dos 08 últimos períodos.

Índice de Liquidez Corrente - No decorrer desses 8 períodos nossa empresa obteve o maior percentual no P#08 de 2,02% de disponibilidades a curto prazo, assim mostrando um percentual estável para pagar suas dívidas a curto prazo. Porém, no P#03 suas disponibilidades quociente alcançou o percentual de 1,06% mas conseguimos equilibrar no decorrer dos períodos.

Índice de Liquidez Seca - O índice de liquidez seca objetiva calcular a capacidade de pagamento empresarial e desconsiderando o estoque da nossa empresa possuía no P#08 o percentual de 1,81% para cada R$ 1,00 de dívida a curto prazo. Entretanto, no P#03 ficamos com o menor percentual, onde chegou a 0,05% sem disponibilidade para pagar suas obrigações a curto prazo.

Índice de Liquidez Imediata - No decorrer desse 08 períodos nossa empresa manteve um percentual baixo por decisão da Diretoria em tentar atender a demanda de vendas, demos aos clientes longo prazos para pagamento e assim deixando no caixa sem recursos. Porém no P# 08 a nossa empresa ficou com o percentual de 1,17% mais elevados por manter sua disponibilidade de caixa.

Demonstração de resultados do exercício

De acordo com o gráfico abaixo do demonstrativo do resultado dos 08 períodos da empresa Upgrade, a mesma obteve seu maior lucro líquido no P# 08 com o valor de R$ 682.725,31 obtidas com as vendas com saldo de estoque alto e o aumento na propaganda dos produtos, já nos demais periodos nossa empresa manteve suas contas equilibradas exceto o P# 06 onde nosso resultado foi negativo devido ao aumento nas despesas e a entrada de capital de terceiro.
Análise Gráfica do DRE
Fonte: Simulador

Fluxo de caixa, empréstimos e financiamentos

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) indica quais foram as saídas e entradas de dinheiro no caixa durante o período e o resultado desse fluxo é uma demonstração dinâmica e deve ser incluída no balanço patrimonial.

Fluxo de caixa, empréstimos e financiamentos

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) indica quais foram as saídas e entradas de dinheiro no caixa durante o período e o resultado desse fluxo é uma demonstração dinâmica e deve ser incluída no balanço patrimonial.
Analisamos todos os 08 períodos do simulador e destacamos os períodos #04, #06, #07 e #08 onde podemos observar que a nossa empresa Upgrade apresentou um Fluxo de Caixa positivo, porém, nem sempre rentável, visto que nos períodos #04 e #06 a empresa não foi capaz de suprir com suas próprias despesas a curto prazo.

Analisando as saídas do caixa ajuda a identificar a situação de nossa empresa e qual o tipo de recursos está se sustentando, se é capital próprio ou de terceiros. O grau de endividamento da nossa empresa, infelizmente, manteve-se com valores bastante elevados.

**Justificativa das decisões financeiras (C7)**

A tomada de decisão é crucial para nortear o rumo que a empresa vai seguir, sabemos que nem todas as decisões serão perfeitas, corretas ou incorretas, porém, temos que avaliar as vantagens e desvantagens das decisões escolhidas e buscando o objetivo de fazer com que a empresa tenha um bom desempenho econômico e assim gerar uma saúde financeira saudável para organização.

Usamos como base as informações fornecidas pelo manual dos diretores, relatórios contábeis, financeiros, operacionais e de avaliação e no jornal que apresentava as principais mudanças do ambiente em que a empresa atuava em cada período.

**Financiamento de imobilizado e empréstimo de giro**

As empresas tentam constante encontrar um ponto de equilíbrio entre ativo e passivo circulante.

Senão tivemos uma boa gestão financeira e um controle e afetará o equilíbrio da empresa que caminhará à falência. A gestão feita pelo capital de giro é de extrema importância e faz se necessário ter o conhecimento das fontes de financiamento para assim escolher alternativas menos onerosas para empresa.

Após analisarmos os #08 períodos a qual o jogo se propunha, destacamos os períodos #02 onde foi gerado empréstimos especial automático no valor de R$ 116.784,22 devido não termos conseguido atender a necessidade financeira do período.Nos períodos #04 e #06 tivemos que fazer dois empréstimos o primeiro no valor R$ 1.803.764,22 e o segundo no valor de R$ 300.000,00.Nesses períodos a empresa estávamos com insuficiência de caixa, passando por um momento de dificuldade financeiras devido a falta de capital para a aquisição de...
produtos que nos deixou preocupados, pois naquele momento se a diretoria não tomasse uma providência emergencial poderíamos estar fadados até mesmo a falência.

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCRIÇÃO</th>
<th>REAL R.®1</th>
<th>REAL R.®7</th>
<th>REAL R.®8</th>
<th>REAL R.®9</th>
<th>REAL R.®4</th>
<th>REAL R.®3</th>
<th>REAL R.®2</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Caixa Inicial</td>
<td>924.827,64</td>
<td>690.265,95</td>
<td>686.095,64</td>
<td>1.474.167,60</td>
<td>136.253,06</td>
<td>0,00</td>
<td>180.762,46</td>
</tr>
<tr>
<td>Entradas</td>
<td>5.700.742,40</td>
<td>3.913.099,07</td>
<td>3.179.189,41</td>
<td>2.458.518,00</td>
<td>4.464.518,94</td>
<td>2.874.706,75</td>
<td>2.154.431,53</td>
</tr>
<tr>
<td>Emprestimo-giro</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>300.000,00</td>
<td>0,00</td>
<td>1.003.754,22</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Emprestimo-especial</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>116.764,22</td>
</tr>
<tr>
<td>Resgate de Aplicação financeira</td>
<td>0,00</td>
<td>106.250,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
<td>0,00</td>
</tr>
<tr>
<td>Recebimento de Vendas do Período</td>
<td>5.147.922,40</td>
<td>3.338.578,40</td>
<td>2.979.189,41</td>
<td>1.862.098,00</td>
<td>2.680.754,72</td>
<td>2.002.402,95</td>
<td>1.243.032,92</td>
</tr>
<tr>
<td>Recebimento de Vendas (conta Clientes)</td>
<td>552.920,00</td>
<td>478.270,67</td>
<td>0,00</td>
<td>576.420,00</td>
<td>0,00</td>
<td>872.303,60</td>
<td>794.614,40</td>
</tr>
<tr>
<td>Saídas</td>
<td>5.084.417,64</td>
<td>3.678.537,37</td>
<td>3.175.019,30</td>
<td>3.246.589,76</td>
<td>3.126.604,40</td>
<td>2.738.453,69</td>
<td>2.335.193,09</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: Simulador

Fonte: Simulador

*Aplicações financeiras*

A empresa Upgrade fez uma aplicação financeira no período #06 de r$ 100.000,00 que estava em seu excedente de caixa, onde espera-se obter de volta todo o capital investido, como também um excedente, a título de juros ou dividendos, o momento era de arriscar pois a concorrência estava acirrada e a empresa havia tomados decisões que estavam lhe afastando do mercado e com tendências a prejuízos futuros.
Desconto para pagamentos à vista (%)

Quando se fala em descontos para vendas a vista sempre é bem visto pelos clientes, pensando nesse detalhe a diretoria de Empresa Upgrade decidiu trabalhar os três primeiros períodos com uma percentual de 5%, o objetivo era observar como seríamos visto e aceitos no mercado, mas identificamos que a concorrência estava praticando descontos diferenciados com isso a diretoria resolveu aumentar o percentual nos períodos quatro para 8% e no quinto para 10%, diminuímos a nossa margem de ganho mais conseguimos aumentar nossa fatia de mercado e a rentabilidade. Nos três últimos períodos mantivemos 8% e percebemos que a estratégia da diretoria teve êxito com novos clientes e as contas ficaram em dias e não tivemos prejuízos.

<table>
<thead>
<tr>
<th>DESCONTO PARA PAGAMENTOS A VISTA EMPRESA UPGRADE</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>Períodos</td>
</tr>
<tr>
<td>-------------------</td>
</tr>
<tr>
<td>#0</td>
</tr>
<tr>
<td>#1</td>
</tr>
<tr>
<td>#2</td>
</tr>
<tr>
<td>#3</td>
</tr>
<tr>
<td>#4</td>
</tr>
<tr>
<td>#5</td>
</tr>
<tr>
<td>#6</td>
</tr>
<tr>
<td>#7</td>
</tr>
<tr>
<td>#8</td>
</tr>
</tbody>
</table>

Fonte: Simulador
Jornal (C8)

Nesta seção faremos uma análise dos cenários e contextos nas quais a empresa esteve envolvida a partir dos 8 jornais dos períodos simulados.

Juros e Créditos

Observa-se um crescimento contínuo nas taxas de juros durante os períodos. Essas taxas apontaram condições favoráveis ou não diante das decisões tomadas pela empresa, pois influenciavam diretamente nas condições de créditos.

No 1º e 2º período a taxa de juros se manteve a mesma em 3% apontando, segundo o jornal, boas condições para investimentos e contratação de mão de obra. Foram períodos importantes para que a empresa pudesse estabelecer suas bases, haja vista que as condições de créditos estavam flexíveis.

No 3º e 4º os juros permaneceram em 4% o que gerou um sinal de alerta para a empresa, uma vez que esse crescimento tem impacto nos valores das taxas. Isso nos levou a adotar uma postura mais cautelosa em relação ao controle de gastos.

No período 5º a taxa subiu para 4,5%. Tal aumento apontou possíveis aumentos nos períodos seguintes e sinalizou que os créditos estavam ficando cada vez mais caros.

No 6º e 7º períodos os juros subiram para 5% e 6% respectivamente complicando mais o acesso ao crédito fácil. Isso exigiu ainda mais a atenção para o controle dos gastos da empresa.
No último período a taxa atingiu o pico máximo de 8,1% tornando praticamente inviável qualquer tentativa de crédito por conta do alto preço das taxas.

**Propaganda e Publicidade**

No período 1 foi permitido, no mínimo, três inserções de propaganda e, no máximo, quatro às empresas com o valor de R$ 15.000,00 cada inserção; no período 2 foi informado que os gastos em publicidade estavam liberados, porém com algumas ressalvas, tais como: “Excesso de demanda pode beneficiar a concorrência; Não fazer propaganda tem efeitos extremamente negativos; A margem de lucro está baixa e poderá ser aumentada.”

Nos períodos 3 e 4 não houveram informativos sobre propagandas e publicidade, mas o valor para a inserção continuou em R$ 15.000,00.

A partir do 5º período as agências de publicidade lançaram a campanha “A PROPAGANDA É O NEGÓCIO”, oferecendo uma redução de 15% no valor das inserções. Contudo, no 6º período a campanha termina e o valor para a inserção fica em R$ 17.000,00. Tal fato se deu por um informativo da empresa SIMUL CONSULTANT que disse que as propagandas só tem efeito, por região, em até 6 inserções, pois a fase de lançamento dos produtos já passou.

No período 7 a campanha “A PROPAGANDA É NEGÓCIO” retornou com um desconto de 12% do valor do período anterior. Contudo, o jornal alertou que muitas inserções não estavam estimulando a demanda.

No período 8 não houve reajustes no valor da inserção de propagandas.

**Mercadorias e acordos de preço**

No período 1 o jornal informou que os fornecedores de mercadoria Eletro Plus, Fabrilar e Super estavam com suas condições comerciais estáveis, aceitando pedidos para pagamentos a prazo com cobrança de acréscimo. Informou também que o fornecedor Eletro Velox só aceitava pedidos para pagamentos à vista. Diante disso salientou que era conveniente avaliar bem as condições de cada fornecedor antes de efetivar a compra. Sobre o acordo de preços foi informado que tanto para o período 1 como para o 2 havia sido firmado um acordo de preços entre as empresas e o governo e que para o 3º possivelmente haveria a liberação dos preços. Especificamente no 2º período o jornal apenas informou que alguns fornecedores estavam alterando suas políticas de juros.
No período 3 houve redução de preço do Forno Microondas pelos fornecedores, ao contrário da Eletro Velox que resolveu aumentar em 20% o valor deste produto.

Foi informado que no 4º período os fornecedores estavam aceitando pedidos de compras para pagamentos em até dois períodos, mas com aumento de juros nas vendas a prazo. Houve reajuste no preço do fogão a gás e no tanque em 20% pela Eletro Velox, somente a vista.

No período 5 não houve reajustes de preços pelos fornecedores por conta do risco iminente de greve no porto, mantendo os valores e os prazos de venda, mas quem necessitasse comprar a prazo era importante prestar atenção nas taxas de juros de cada fornecedor.

No 6º período, diante da greve dos portuários, os preços sofreram um forte aumento. Segundo o jornal, dois fornecedores realizaram aumento de 15% sobre os preços do período 4. Somente a Eletro Velox manteve a condição de pagamento a vista. Os outros fornecedores apresentaram descontos para pagamentos a prazos.

No 7º período o fornecedor Eletro Plus reajustou em 10% o valor de todas as suas mercadorias para a venda, contudo baixou o juros para vendas a prazo para 6,6%. Os demais fornecedores mantiveram os preços do período anterior.

No período 8 foram mantidos os preços, descontos e prazos do período anterior.

**Mercado Interno**

Especificamente obtivemos informações sobre a situação do mercado no jornal do período 5 que apontou fragilidades na conjuntura interna e baixas perspectivas de crescimento da demanda após o período de sazonalidade. Contudo a dica foi para revermos os preços e estimular o mercado com maior número de propagandas.

**Crises, movimentos sindicais e greves**

As crises, movimentos sindicais e greves foram apontadas pelo jornal nos períodos 4, 5, 6 e 7.

No 4º período foi anunciado um reajuste de 10% no valor da hora paga aos vendedores pelos representantes dos empresários. Diante disso o sindicato se manifestou contra a proposta dando sinais de movimentos mais agressivos nos próximos períodos, caso não ocorresse o acordo.

No período 5 os empregados e os patrões chegaram a um acordo sobre as reivindicações trabalhistas, ocasionando a não paralisação dos trabalhadores. Foi acertado
reajustes nos salários e acertado que as empresas não poderiam descontar horas paradas e nem realizar demissões durante o período. Fora anunciado também a iminência de crise no abastecimento de mercadorias por conta de um protesto do Sindicato devido às condições de trabalho dos portuários.

No 6º período houve uma crise de crédito por conta da implantação da reforma fiscal que gerou a antecipação das arrecadações governamentais. A dica foi para a venda a prazo.

No período 7 houve a normalização da economia, mas isso não tirou o Banco Central da defensiva que optou no aumento da taxa de juros para 6%.

**Sazonalidades**

No 2º período o jornal aponta que no 4º período a demanda tenderia a crescer em 60% e que as empresas que tiverem mais mercadorias para entregar estariam garantindo sua segurança no período seguinte.

O jornal informou no 4º período que a demanda estava fortemente aquecida, bem como o previsto na período 2, mas que era importante tomar cuidado com as previsões, pois outras variáveis também influenciam o mercado, seja no preço ou na inserção de propagandas.

**Análises de balanços**

No 1º período foram divulgados dois balanços. No primeiro foi informado que as empresas registraram em seus balanços um empréstimo de R$ 430.000,00 que seria amortizado em 4 parcelas iguais de R$ 107.500,00, com vencimento a partir do 4º período. No segundo balanço foi informado que o orçamento de caixa deveria prever na conta o pagamento de fornecedores no valor de R$ 1.125.978,00, além do valor das compras a vista.

No 2º período o jornal sugere que as empresas realizem uma leitura mais aprofundada em seus relatórios financeiros para ver quais empresas que ficaram com o caixa descoberto, quais venderam a prazo e quem tem estoque de mercadorias para revenda.

**Mercado financeiro**

No período 1 foi informado que os bancos estavam aceitando financiamento para a aquisição de equipamentos novos com limites que variavam de 60% a 90% do valor do investimento, mas que era importante ficar atento aos juros cobrados.
No 2º período os bancos continuaram financiando de 60% a 90% para investimento na aquisição de equipamentos e de armazéns, sem limites de crédito. A taxa do Banco Central estava em 3%.

**Demandas, políticas de preço e fretes**

Sobre as demandas do período 1 o jornal informou que a capacidade de armazenagem das lojas não era suficiente para supri-las; que os preços eram atrativos, mas que os lucros estavam baixos.

No período 2 foi informado que as empresas que tiverem mais mercadorias para entregar, satisfazendo a demanda, estariam assegurando sua estabilidade para os próximos períodos.

Sobre a política de preços, no período 3, foi informado para a empresa que, ao estabelecer os preços para o período em análise os estoques disponíveis deveriam ser considerados, haja vista que o acordo de preço do período anterior não era mais válido.

No 4º período as demandas estavam fortemente aquecidas por conta do período sazonal.

O 5º período foi caracterizado por uma baixa demanda com a queda dos negócios devido a crise.

No período 6 os marcos gerais do mercado sinalizaram um novo aquecimento das demandas, na procura por eletrodomésticos da linha branca. Foi apresentado ótimas expectativas para os períodos seguintes. Neste período o setor de frete reivindicou a atualização da tabela de frete, sugerindo o dobro do preço, mas a Associação reagiu com firmeza e conseguiu um acordo de 50%.
Conclusões

A simulação do jogo com a empresa Upgrade exigiu habilidades dos diretores, tanto quanto análise de mercado quanto audácia para tomada de decisões. O mercado de varejo mostrou-se muito competitivo, com concorrente dos quais não podíamos prever 100% das tomadas de decisão. Portanto a cada rodada, novas decisões eram tomadas, e por vezes, completamente diferente das rodadas anteriores.

Diante do exposto, a empresa Upgrade se aprofundou em questões relacionadas ao mercado de varejo no Brasil. O Brasil é um país altamente burocrático, que apresenta uma infinidade de leis e exigências em relação a diferentes quesitos ligados a uma empresa. Já no segmento de eletrodomésticos, para o IBGE atividade móveis e eletrodomésticos fechou em junho de 2018 com crescimento real de 0,7%, na comparação anual, o comportamento positivo deste setor mostra recuperação das vendas em junho em relação a maio quando o resultado apurado foi de -6,8%. Os resultados por subcategorias foram: decréscimo real de -0,2% para os itens de móveis e de crescimento de 1,0% em eletrodomésticos. O que já sinalizou como positivo o início de nossas rodadas. Mesmo que o simulador tenha o seu próprio mercado definido, dados externos para a tomada de decisão foram avaliados, como informações extras, assim como cases neste mercado.

A empresa Upgrade evoluiu em vários aspectos durante as rodadas de simulação, como: evolução no contexto mercadológico foi avaliado um bom market share da empresa. Conforme Palmer (2006), o composto de marketing – formado pelos elementos produto, preço, promoção e praça – abrange as principais decisões a serem tomadas pelos gestores para o atingimento do seu objetivo financeiro, disponibilizando ferramentas para o desenvolvimento de estratégias, inclusive de longo prazo. Diante do exposto, as decisões focadas na demanda do mercado e quanto cada cliente podia consumir naquela rodada. Foi levado em consideração, também, as datas festivas, as quais demandam atenção tanto do mix de produtos quanto no aspecto de vendedores para suprir a demanda. As promoções eram feitas de acordo com a nossa demanda de vendas necessárias no período e estoque disponível, assim como a análise de concorrência.

A propaganda foi outro fator de sucesso nas decisões tomadas pela diretoria, para Ferreira, Reis e Serra (2010), é através da comunicação que a empresa e seus produtos são divulgados, estabelecendo conexões afetivas ou funcionais com o público alvo. Na simulação
de jogo, a cada rodada era definido um novo mix, o que se diferenciava pela propagandas dos produtos. Exigindo da equipe análise de fatores externos.

No contexto de compras e estoque, as decisões eram em torno de quanto o estoque custava para ser mantido em nossos galpões e se precisaríamos adquirir mais estoques para vendas futuras. Como base para o nosso conhecimento de decisões, tínhamos o departamento de compras em uma organização tem a função de suprir todas as necessidades de compras dos clientes, através de um planejamento tanto quantitativo como qualitativo, possibilitando o cliente de receber o insumo desejado na quantidade certa, no momento certo e dentro das especificações desejadas (BURT, PINKERTON, 1996). Levando em consideração tais pressupostos, a diretoria tinha como horizonte o que a próxima rodada nos demandaria. Ao final de todas as rodadas, tivemos um bom equilíbrio de estoque, mantendo a margem mínima para suprir demandas atuais e futuras.

No setor de recursos humanos, que para Marras (2011) tem como a administração estratégica de recursos humanos como a gestão que, além de ter ligação estreita com o planejamento estratégico organizacional, introduz e avalia as políticas internas e externas, assim como o mercado, otimizando-os por meio de maiores índices de qualidade e produtividade do trabalho. Nos resultados obtidos com os recursos humanos, as decisões da diretoria sempre levavam em conta os fatores externos, como sindicatos e leis trabalhistas e a nossa demanda interna de vendedores para suprir as demandas sazonais. Ao analisar o todas as rodadas, foram feitas mais contratações do que demissões. Torando a empresa Upgrade saudável no quesito de responsabilidade e cumprimento das leis trabalhistas, assim como salários na média do mercado.

Já no contexto econômico-financeiro, a empresa Upgrade tomou decisões pautadas em dados e análises mercadológicas, levando em conta os resultados obtidos em rodadas anteriores. Assim como a avaliação dos indicadores de desempenho entre rodadas. Para Matarazzo (2003), os índices revelam uma visão ampla da situação da empresa. Deste modo a diretoria, teve base para tomar as decisões e reagir às exigências de mercado.

Já avaliando as questões comportamentais e aprendizados da equipe, que se portou como diretores em áreas específicas da empresa, tivemos situações de liderança ocasional, permitindo que cada componente da equipe se destacasse naquilo em que sua experiência permitia, proporcionando uma boa convivência com os demais diretores e por vezes o conflito foi evitado, apesar de se mostrar necessário em situações de tomadas de decisões que envolviam alto risco. Para Chiavenato (2005), a liderança é fundamental em
todas as atividades e em todos os tipos de organização humana, principalmente nas empresas. O líder precisa conhecer a natureza humana e saber conduzir o comportamento das pessoas em direção ao alcance dos objetivos em comum, isto é, liderar.

Tivemos a tendência focada na liderança da geração Y, na qual determina que os indivíduos são criativos e buscam soluções para a empresa. Os empregados são capazes de se auto gerirem, fazem somente aquilo em que acreditam, portanto os gestores adotam posturas mais democráticas e concedem autonomia para tomada de decisões. Apesar de alguns diretores, apresentarem características de liderança mais conservadores, o que por vezes foi necessário para não tomar decisões precipitadas.

De modo geral, todos os componentes da equipe possuem características de liderança diferente, apesar de durante a simulação, prevalecer o auto gerenciamento de tomadas de decisões compartilhadas. O jogo foi uma grande experiência de gerenciamento de empresas na prática. Evoluindo a habilidades e capacidades de cada profissional em suas áreas.
Referências Bibliográficas


