

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS

EVANDRO GUIMARÃES

BUSINESS SIMULATION - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA
VARGAS BIKE

CURITIBA

2016

BUSINESS SIMULATION - AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO DA EMPRESA
VARGAS BIKE

EVANDRO GUIMARÃES

Trabalho de Conclusão de Curso, de MBA em
Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria
da FGV.

Orientadora: Marcia Cassitas Hino

CURITIBA

2016

RESUMO

Este trabalho de conclusão de curso tem como objetivo analisar a estratégia da empresa Vargas Bike, uma empresa fictícia inserida no setor industrial.

A base para a análise aqui desenvolvida, parte dos resultados apresentados na disciplina Business Simulation, ministrada no curso de MBA (Master Business Administration) em Gestão Financeira, Auditoria e Controladoria.

A avaliação das decisões levará em consideração os custos incorridos no processo produtivo bem com o ponto de equilíbrio da operação, vamos abordar a análise microeconômica através da elasticidade demanda, e identificar fatores estratégicos que influenciam no desempenho da empresa.

Assim podemos identificar os principais fatores que levaram ao sucesso da empresa no fim do game.

Palavras Chave: Ponto de equilíbrio, Estratégia, Custos, Elasticidade, Game

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	5
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	6
2.1. PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	6
2.2. CUSTOS.....	6
2.3. PONTO DE EQUILÍBRIO.....	9
2.4. FORMAÇÃO DE PREÇO DE VENDA	10
2.5. ANÁLISE MICROECONÔMICA	11
2.5.1. <i>Lei da demanda</i>	11
2.5.2. <i>Elasticidade da demanda</i>	12
3. METODOLOGIA	14
3.1. BUSINESS SIMULATION	14
3.1.1. <i>Administração de vendas</i>	14
3.1.2. <i>Administração da produção</i>	14
3.1.3. <i>Administração de recursos humanos</i>	15
3.1.4. <i>Administração financeira</i>	15
3.2. ESTRATÉGIA	15
4. RESULTADOS DO JOGO	16
4.1. RODADA 1	16
4.2. RODADA 2	18
4.3. RODADA 3	19
4.4. RODADA 4	21
4.5. RODADA 5	23
4.6. RODADA 6	25
4.7. RODADA 7	26
4.8. RODADA 8	28
5. CONCLUSÃO	30
REFERÊNCIAS.....	31

1. INTRODUÇÃO

A disciplina de Business Simulation, como o próprio nome sugere, é utilizada para simular o ambiente de decisão gerencial de um negócio, foi aplicada no curso de MBA de Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da Fundação Getúlio Vargas, a matéria foi desenvolvida com o objetivo de aplicar o conhecimento aprendido durante o curso em uma empresa, e preparar os alunos para os cenários que possivelmente encontrarão no mercado de trabalho.

. A turma GFCA 2/14 iniciou esta disciplina no ano de 2016, seis empresas foram criadas, através da proposta do simulador, vence a empresa melhor qualificada na bolsa de valores ao final da última rodada do jogo.

Dentro deste cenário o presente trabalho tem como objetivo geral avaliar o reflexo da estratégia aplicada pelos gestores da empresa Vargas Bike através da análise de indicadores microeconômicos, fluxo de caixa, investimentos e índices de rentabilidade no Business Simulation. As análises apresentadas nos próximos capítulos serão utilizadas para avaliar a empresa, primeira colocada da turma, já os objetivos específicos são: descrever o jogo, estratégia utilizada pela diretoria da Vargas Bike e avaliar os resultados da estratégia utilizada.

Este trabalho servirá como base para futuras pesquisas relacionadas a posicionamento de mercado, formação de preço de venda e gerenciamento de custos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

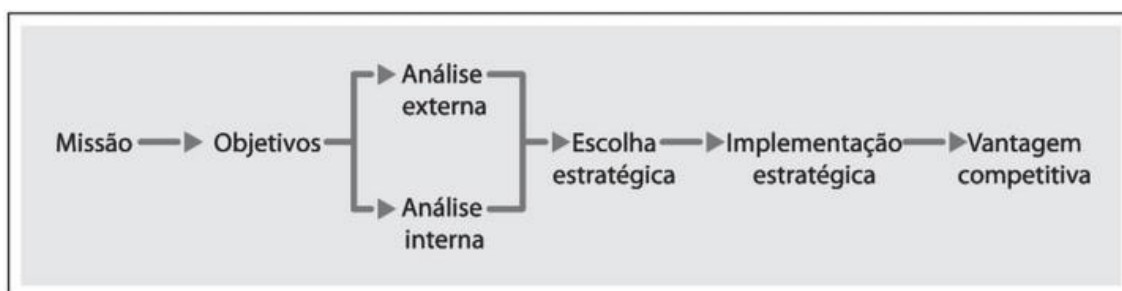
2.1. Planejamento Estratégico

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

Cinco forças de Porter (1979) destina-se à análise da competição entre empresas. O modelo analisa cinco fatores para o desenvolvimento da estratégia empresarial eficiente, considerando tanto o ambiente interno quanto o ambiente externo.

De acordo com Barney e Hesterly (2007) a estratégia de uma empresa é definida como sua teoria de como obter vantagens competitivas.

Figura 1 – Vantagens Competitivas



Fonte: BARNEY, J.B.; HESTERLY W.S. Administração estratégica e Vantagem Competitiva. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

O planejamento estratégico, segundo Kotler (2000), “é um processo gerencial de desenvolver e manter um ajuste viável entre os objetivos, as habilidades e os recursos de uma organização e as oportunidades de um mercado em constante mudança”.

2.2. Custos

A análise de custos, apesar de ser um conceito introdutório às ciências da administração financeira, é fundamental, e pode se tornar fator decisivo no sucesso das empresas.

De acordo com Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) as principais terminologias utilizadas no ambiente da contabilidade de custos são: gasto, investimento, custo e perda.

Ainda utilizando o embasamento de Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) gasto: é o esforço que a organização realiza para obter um bem ou serviço, representado pela entrega ou pela sua promessa da entrega de ativos, a concretização de um gasto ocorre quando os serviços ou bens adquiridos são prestados ou passam a ser de propriedade da empresa. Investimento: é o gasto com bem ou serviço ativado em função de sua vida útil ou de benefícios atribuíveis a períodos futuros. Custo: gastos da execução de uma atividade, fabricação de um produto ou aquisição de uma mercadoria. Despesa: gastos com bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente com a finalidade de obtenção de receitas.

Figura 2 – Custo e Despesa



Fonte: Próprio autor.

Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) classificam custos da seguinte maneira: custo direto, custo indireto, custo fixo, custo variável, semifixo e semivariável, sendo os dois últimos não considerados nesta análise.

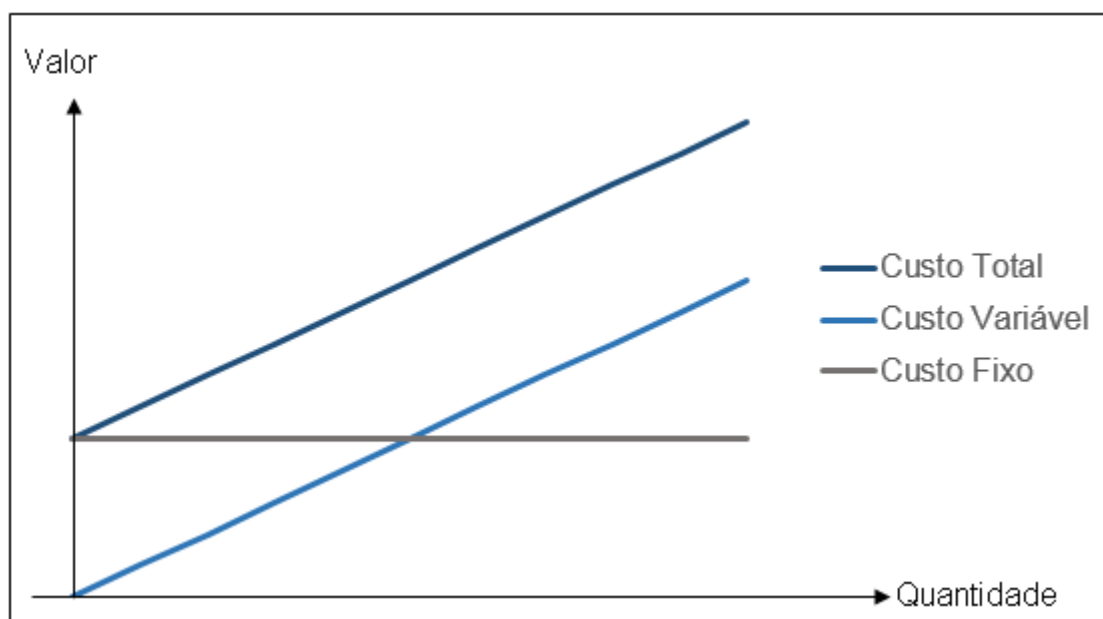
Custos diretos: custos que podem ser relacionados diretamente aos produtos fabricados, tomando como base Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) podemos enquadrar neste tipo de custos a matéria prima, mão de obra, material de embalagem, etc.

Custos indiretos: de acordo com Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) são custos que para serem relacionados aos produtos fabricados precisam de algum modelo de apropriação, seja através de rateio ou estimativas.

Custos fixos: são gastos gerados independentemente do nível de atividade da empresa. Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) afirmam, ao contrário do que muitos leitores pensam, os custos fixos variam, mas esta variação não está vinculada ao volume de produção, a seguir alguns exemplos: aluguel da fábrica, depreciação de equipamentos (método linear), salários etc.

Custos variáveis: para Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) são gastos cujos valores se alteram em função da quantidade produzida, ou seja, se a empresa não produzir nada em determinado período seu custo variável será zero. São exemplos de custos variáveis: matéria prima, hora extra da produção etc.

Figura 3 – Custos totais



Fonte: Próprio autor.

2.3. Ponto de equilíbrio

Antes de uma empresa pensar em obter lucro e até mesmo maximizar o resultado, a preocupação inicial de todo gestor se prende a identificar que nível de vendas precisa atingir para que sua margem de contribuição seja equivalente aos custos fixos afirmam Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008).

Na mesma linha de pensamento, de acordo com Costa, Limeira, Gonçalves, Carvalho (2011), uma questão sempre presente na gestão de uma empresa, diz respeito à identificação da quantidade mínima de produção e vendas, a determinado preço, que permita obter lucros. Esses mesmos autores apresentam o conceito de ponto de equilíbrio (*break-even point*), análise ajuda a esclarecer essa questão e exige a divisão dos custos em fixos e variáveis apresentados anteriormente e que na visão desses autores pode ser apresentado como: custos fixos são aqueles que não variam com o nível de produção, custos variáveis são aqueles que se modificam quando a empresa aumenta ou reduz a quantidade produzida.

Outra classificação para ponto de equilíbrio é apresentada por Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008), que afirmam que o *break-even point* representa o momento em que a empresa atinge o resultado nulo em suas operações, ou seja, não há lucro nem prejuízo. Complementam, para que isto aconteça, é necessário que a receita total seja igual ao somatório dos custos e despesas totais, sejam eles fixos ou variáveis.

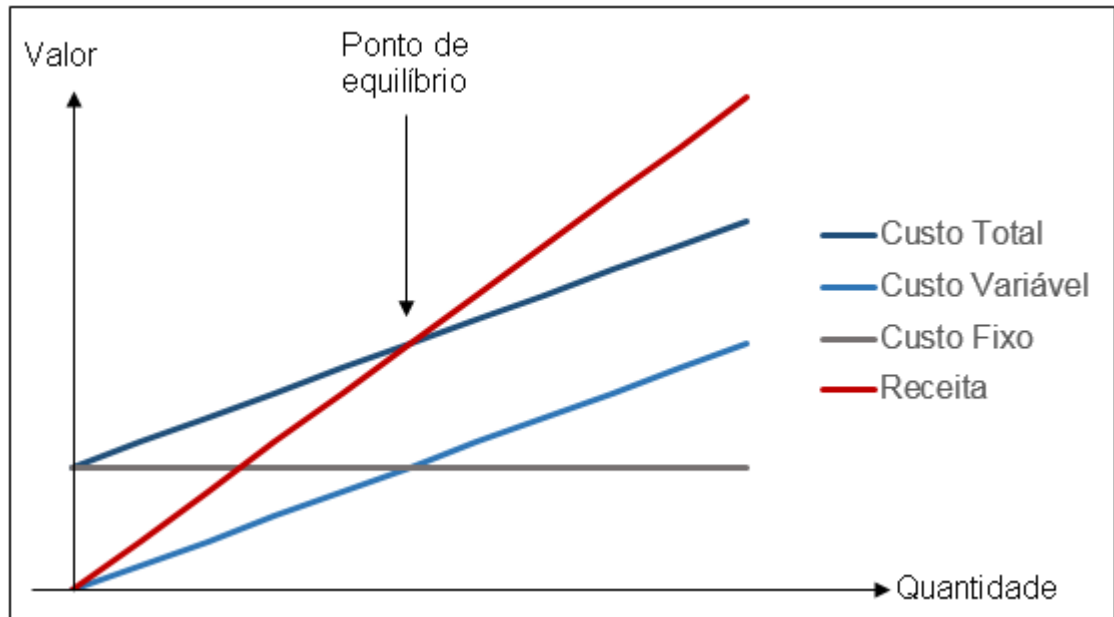
Conforme apresentam Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008), a análise do ponto de equilíbrio é uma consequência direta do comportamento dos custos diante do volume de atividade e pode ser trabalhada de três formas: ponto de equilíbrio contábil, econômico e financeiro. A seguir a classificação dos autores para os três conceitos:

Ponto de equilíbrio contábil: modelo tradicional de avaliação, quantidade que representa o equilíbrio entre a receita total com a soma dos custos e despesas relativos aos produtos ou serviços vendidos.

Ponto de equilíbrio econômico: é a quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas, acrescida de uma remuneração mínima (custo de oportunidade) sobre o capital investido na empresa.

Ponto de equilíbrio financeiro: quantidade que iguala a receita total com a soma dos custos e despesas que representam desembolso financeiro para a empresa.

Figura 4 – Ponto de equilíbrio



Fonte: Próprio autor.

Por fim, conforme apresentam Costa, Limeira, Gonçalves, Carvalho (2011), o ponto de equilíbrio (contábil) pode ser obtido através da equação abaixo.

$$Q = CF / (P - CVMe)$$

Onde Q é a quantidade de *break-even*, CF são os custos fixos totais, P o preço do bem ou serviço e CVMe é o custo variável médio (custo variável total dividido pela quantidade produzida)

2.4. Formação de preço de venda

Em um ambiente competitivo a formação de preço torna-se um dos problemas mais delicados das organizações afirmam Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008). De acordo com Atkin (1988) uma diferença relativamente pequena no preço pode gerar efeitos dramáticos na lucratividade do bem ou serviço.

Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) definem preço como a expressão monetária do valor de um produto ou serviço, podendo ser definido como:

O elemento mais flexível do composto de marketing (...). Há dois pontos de vista a considerar em relação ao preço. Primeiro, para a empresa, preço é a quantidade de dinheiro que está disposta a aceitar em troca de um produto. Para os consumidores, preço é algo que estão dispostos a pagar em troca de um produto. (Ferrel, Hartline, Junior e Luck, 2000)

De acordo com Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008) existem três abordagens quanto à formação de preços, baseadas em custos, percepção de valor e na concorrência.

Formação de preços baseada em custos: sistemática baseada nos esforços produtivos (geradores de custo), a partir de uma margem de lucro estabelece-se o preço-meta a ser cobrado.

Formação de preços baseada em percepção de valor: parte da percepção de quanto os clientes estão dispostos a pagar em troca de um bom serviço, não depende dos custos incorridos no processo produtivo.

Formação de preços baseada na concorrência: considera que a concorrência interfere diretamente no valor do produto a ser vendido, a decisão do preço toma como premissa a força da marca das empresas e a diferenciação entre produtos dos concorrentes.

Após apresentar as três abordagens acima, podemos perceber que vários aspectos devem ser levados em consideração para se definir a estratégia de precificação, mas de acordo com Pinto, Limeira, Silva e Coelho (2008), os objetivos financeiros são os mais influentes na tomada de decisão do gestor.

2.5. Análise Microeconômica

Através do ponto de vista de Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010) a microeconomia adota a perspectiva de otimização dos objetivos. Parte-se da suposição de que os consumidores procuram maximizar sua satisfação e as empresas maximizar seus lucros. Assim, o estudo da microeconomia enfoca principalmente: o comportamento dos consumidores; o comportamento dos produtores; e a análise da concorrência.

De acordo com Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010) a microeconomia estuda o funcionamento dos mercados considerando separadamente o comportamento dos demandantes e dos ofertantes, afirmam ainda, que este estudo se dá principalmente em relação a duas variáveis principais: preços e quantidades.

2.5.1. Lei da demanda

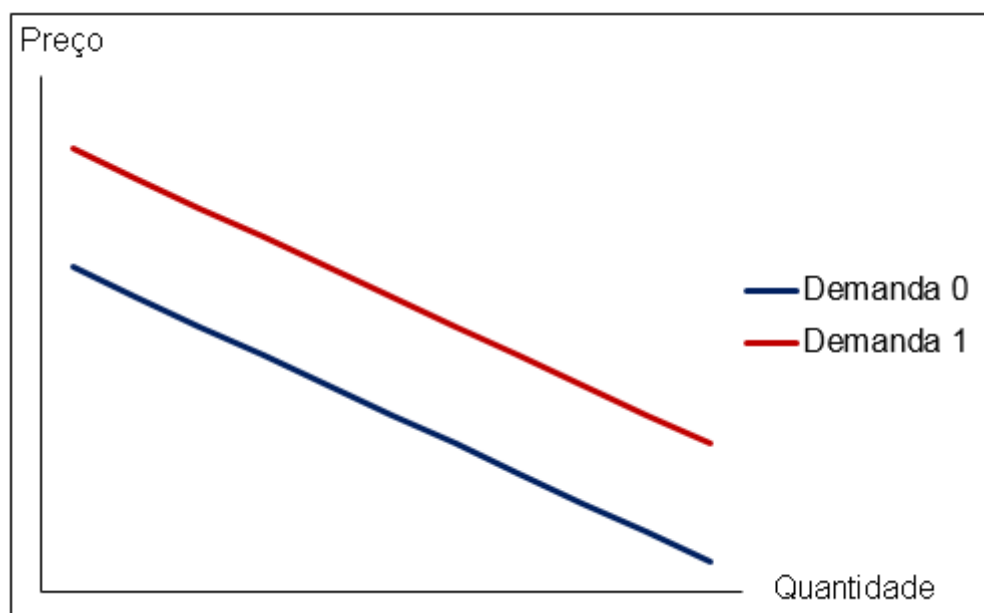
Na análise apresentada no decorrer deste trabalho utilizaremos a análise do comportamento da demanda. Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010) afirmam que o propósito da teoria da demanda é identificar os vários fatores que afetam a decisão de compra. Afirmam também que o aspecto central da teoria da demanda é a chamada “lei da demanda” de acordo com eles “existe uma relação inversa entre preço e a quantidade que os demandantes estão dispostos a comprar de um certo bem ou serviço”.

Ou seja, se tudo mais manter-se constante, e o preço de terminado bem ou serviço aumentar a quantidade que os demandantes desejam comprar será menor.

A demanda por bens de consumo depende de vários fatores: preferência dos consumidores; preço do produto; preço de produtos relacionados; renda dos consumidores; disponibilidade de crédito; políticas governamentais, são apenas alguns desses fatores de acordo com Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010).

Quando abordamos a teoria da demanda do consumidor, a análise se concentra, preliminarmente, em quatro desses determinantes: o preço do próprio bem; preço de produtos relacionados; a renda dos consumidores e suas preferências, com ênfase na relação direta entre o próprio preço e a quantidade do bem que os demandantes se dispõem a comprar, afirmam Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010). A curva da demanda pode ser representada como uma linha negativamente inclinada em relação ao preço do produto (D0 na figura 5), quando alguma das outras variáveis se alteram, por exemplo o aumento da renda dos consumidores, para cada preço poderíamos ter maiores quantidades demandadas (D1 na figura 5).

Figura 5 – Curva de demanda



Fonte: Próprio autor.

2.5.2. Elasticidade da demanda

A análise da elasticidade da demanda tem um papel importante nas decisões empresariais, de acordo com Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010) a

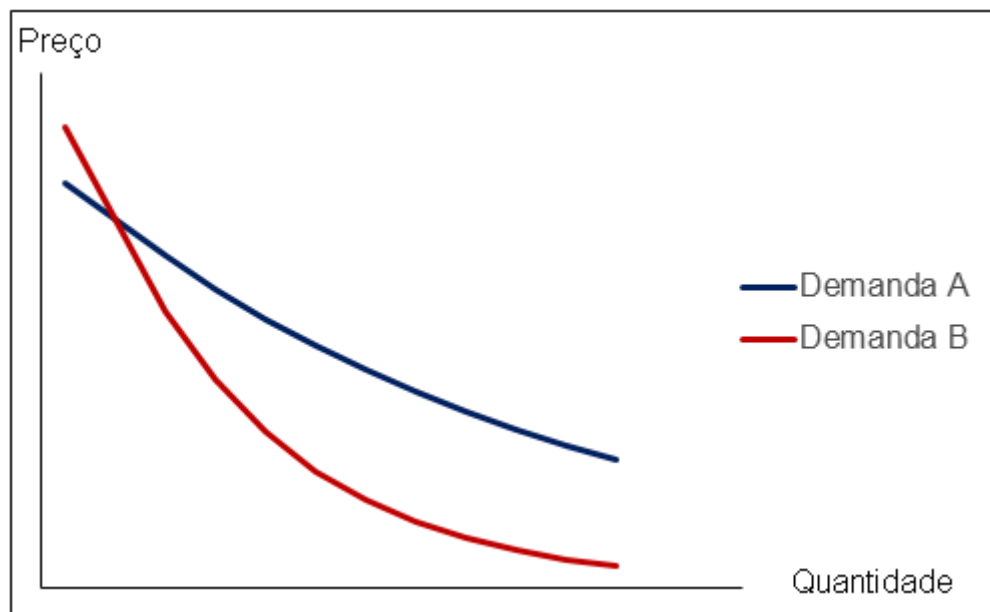
elasticidade da demanda visa mensurar a sensibilidade da quantidade comprada às alterações nas variáveis que determinam a demanda, e ainda afirmam, “as duas elasticidades da demanda mais importantes são a elasticidade-preço (representada por e^{PD}) e a elasticidade-renda (por e^{RD})”. Nos próximos capítulos vamos utilizar a elasticidade-preço para análise, abaixo a formula para o cálculo da elasticidade da demanda:

$$e^D = \Delta \text{ demanda} / \Delta \text{ preço ou renda}$$

Nem todas as demandas reagem do mesmo modo às variações no preço, a sensibilidade (elasticidade) a preço pode ser maior ou menor dependendo do mercado. Gonçalves, Gonçalves, Santacruz e Matesco (2010) afirmam, “o valor crítico para a elasticidade-preço é 1 em valor absoluto”.

Se o preço diminui, por exemplo, 10% e a quantidade demandada aumenta, 5% teremos $e^{PD} = 0,5$. Isso significa que a demanda é pouco sensível a preço, chamada demanda inelástica ($e^{PD} < 1$), Demanda A na figura 6. Por outro lado, se e^{PD} for > 1 dizemos então que a demanda é elástica, sofre muita variação quando há alteração no preço, Demanda B na figura 6.

Figura 6 – Demanda elástica e inelástica



Fonte: Próprio autor.

3. METODOLOGIA

3.1. Business Simulation

O jogo tem, ao todo, nove rodadas, cada rodada representa um trimestre. Todas as empresas iniciam a disputa com na mesma situação, a cada rodada o game disponibiliza quatro relatórios referentes à última rodada, são eles: relatório contábil, mercado, operacional, macroeconômico, e ainda um jornal “Gazeta”, esses relatórios contêm todas as informações necessárias para a tomada de decisão. O relatório Operacional apresenta informações confidenciais da empresa, já os relatórios Contábil, de Mercado e a Gazeta apresentam informações de todas as empresas, a seguir as informações básicas de cada relatório:

Relatório Contábil: Apresenta o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultado do Exercício (DRE).

Relatório de Mercado: Apresenta a situação geral do mercado (demanda e venda total por região), vendas relativas de cada empresa por região, preço de venda de cada empresa por região e Bolsa de Valores.

Relatório Operacional: As informações contidas neste relatório são confidenciais e relativas às áreas: comercial, produção, recursos humanos e finanças.

Relatório Macroeconômico: Apresenta o cenário de conjuntura econômica preços de fornecedores e os reajustes médios das empresas.

Gazeta: Documento divulgado pelo coordenador, apresenta suas decisões tomadas para a simulação. No jornal encontra-se: preço de fornecedores para o período, a Taxa Básica de Juros (TBJ), a taxa de juros dos fornecedores, estimativa de importação de produtos, percentual de variação na venda de máquinas usadas, bem como as demais informações macroeconômicas necessárias para o processo de tomada das decisões, notícias também são apresentadas nesse relatório.

3.1.1. Administração de vendas

Responsável pela execução da política comercial da empresa. Deverá negociar com canais de distribuição. O conhecimento do mercado é fundamental para o bom gerenciamento das vendas.

3.1.2. Administração da produção

A administração da produção é responsável pela fabricação dos produtos que serão destinados à venda. Para tanto, ela deverá manter a produção balanceada e com os custos de produção mais baixos possíveis.

3.1.3. Administração de recursos humanos

É responsável pela contratação, demissão, política de remuneração (salário e participação nos lucros) e treinamento. Ela deve monitorar a motivação dos empregados e buscar meios para aumentar a produtividade e prevenir eventuais greves.

3.1.4. Administração financeira

A administração financeira é responsável pelo controle de empréstimos, financiamentos, antecipação de recebíveis, aplicação dos recursos, elaboração do fluxo de caixa e gerenciamento de atrasos de pagamentos.

3.2. Estratégia

Desde a primeira rodada do jogo as decisões levam em consideração:

Na área comercial: preço de venda, prazo para clientes e propaganda;

Na área operacional: compra de matéria prima, prazo de pagamento aos fornecedores, nível de atividade da fábrica, gestão de máquinas e investimentos em pesquisa e desenvolvimento;

Na área de recursos humanos: o número de admitidos e demitidos, o salário e o percentual de participação nos lucros e de investimentos em treinamento;

Por fim na área financeira: o valor e o tipo de empréstimos, antecipação de recebíveis, aplicações e juros aplicados nas vendas a prazo.

Inicialmente as decisões estavam direcionadas para a estabilização do caixa, atender a demanda, custos operacionais, preço de venda, consolidação no mercado de atuação.

4. RESULTADOS DO JOGO

A partir deste capítulo vamos apresentar a decisão de cada rodada de acordo com as quatro diretorias, comercial, operacional, financeira e de recursos humanos. Vamos apresentar também os reflexos dessas decisões no demonstrativo de resultados da empresa (DRE).

4.1. Rodada 1

Decisão comercial menos correta realizada pela gerencia, alteração do preço de venda muito agressiva sem investimento em propaganda, apenas o prazo de pagamentos adequado. Operacionalmente a decisão de compra de matéria prima estava alinhada com a capacidade produtiva da empresa (já atendendo demanda de material) nova por conta da compra de uma máquina nova. Não houve alteração de quadro de funcionários, apenas ajustes no nível de treinamento e participação nos resultados. Dada a previsão em investimentos e a fragilidade no caixa houve investimento de longo prazo considerável e a taxa de juros aplicada aos clientes conforme mercado.

Decisão Comercial:

Figura 7 – decisão comercial rodada 1

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	550	550	550	550	600	500	650	US\$ 125
Prazo de recebimento	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 2	1 + 2	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)	1	1	1	1	1	3	2	3

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 8 – decisão operacional rodada 1

Compras programadas MP A (Nº)	40.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	25.000	Compras (Nº)	0	1	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 9 – decisão financeira rodada 1

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	1.500.000
Tipo de empréstimo	Longo prazo (4P)
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	4,9

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 10 – decisão de recursos humanos rodada 1

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.200
Treinamento (%)	5
Participação nos lucros (%)	10

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

O preço de venda praticado na primeira rodada, mostra que os demandantes do mercado são elásticos a alterações de preço, assim, o mercado reagiu mal ao reajuste praticado e conseqüentemente gerou a menor receita de vendas da empresa em todos os períodos analisados, o único preço de venda adequado foi o do mercado externo, por isso o resultado final não foi ainda pior.

Figura 11 – DRE rodada 1

DRE	1 CECZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	4.710.258	5.209.231	3.429.478	4.309.392	0	2.118.562	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	3.210.519	3.715.451	3.330.764	3.291.567	1.580.982	1.355.089	1.580.982
(=) Lucro bruto	1.499.739	1.493.779	98.714	1.017.824	-1.580.982	763.472	-1.580.982
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.051.668	1.117.296	965.577	1.308.957	176.008	620.449	176.008
Administrativas	250.880	253.280	266.240	255.680	250.880	266.880	250.880
(=) Lucro operacional	197.190	123.203	-1.133.103	-546.813	-2.007.870	-123.857	-2.007.870
Resultado financeiro	-60.000	-152.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000
Outras receitas e despesas	0	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	137.190	-28.797	-1.193.103	-606.813	-2.067.870	-183.857	-2.067.870
(-) Provisão para o IR	20.579	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido após o IR	116.612	-28.797	-1.193.103	-606.813	-2.067.870	-183.857	-2.067.870
(-) Participação dos empregados	4.664	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido do período	111.947	-28.797	-1.193.103	-606.813	-2.067.870	-183.857	-2.067.870

Fonte: Próprio autor.

4.2. Rodada 2

Já entendendo que o preço de venda do mercado externo era adequado a próxima decisão de preço foi mais conservadora, voltamos a praticar o preço de venda da rodada inicial (rodada em que todas as empresas estavam iguais), exceto pelo preço de venda na região em que a empresa está inserida (região 6) a estratégia para a região é posicionar o produto como superior. Na operação já estávamos atuando com uma máquina nova do tipo “Beta” a compra de matéria prima realizada na rodada anterior não atendeu completamente a produção, por este motivo houve compra emergencial de matéria prima, o que é ruim para o custo da companhia. Por conta da aquisição da máquina nova também houve aumento do quadro de funcionários, o percentual de gastos com treinamento e participação nos resultados foi mantido. Complementando o empréstimo realizado na decisão anterior a área financeira realizou outro empréstimo agora menor como podemos observar na figura 14.

Decisão Comercial:

Figura 12 – decisão comercial rodada 2

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	460	460	460	460	460	500	460	US\$ 125
Prazo de recebimento	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	1 + 2	À vista	À vista
Propaganda (0..9)	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 13 – decisão operacional rodada 2

Compras programadas MP A (Nº)	40.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	25.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 14 – decisão financeira rodada 2

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	180.000
Tipo de empréstimo	Longo prazo (4P)
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	5

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 15 – decisão de recursos humanos rodada 2

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	70
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.200
Treinamento (%)	5
Participação nos lucros (%)	10

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

O efeito na alteração do preço de venda foi positivo aliado ao preço do mercado exterior a receita de vendas da empresa foi a maior dentre todos os concorrentes no período 2. A empresa já parte para um cenário de lucro, mesmo com compra emergencial de matéria prima, que não teve impacto significativo no resultado final. O objetivo é manter a compra de materiais controlados, para não gerar estoque nem muitos gastos emergenciais.

Figura 16 – DRE rodada 2

DRE	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	5.256.319	5.624.584	0	3.643.517	0	9.797.174	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	3.848.166	3.801.479	1.681.473	3.063.657	1.581.582	6.402.864	1.581.582
(=) Lucro bruto	1.408.153	1.823.105	-1.681.473	579.860	-1.581.582	3.394.309	-1.581.582
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.104.312	1.160.678	705.676	944.468	125.440	1.690.404	125.440
Administrativas	250.880	256.480	266.240	260.560	250.880	266.880	250.880
(=) Lucro operacional	52.960	405.947	-2.653.389	-625.168	-1.957.902	1.437.025	-1.957.902
Resultado financeiro	-50.000	-207.182	-59.772	-85.600	-131.241	-165.179	-131.241
Outras receitas e despesas	0	0	0	-121.150	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	2.960	198.765	-2.713.161	-831.918	-2.089.143	1.271.846	-2.089.143
(-) Provisão para o IR	444	29.815	0	0	0	190.777	0
(=) Lucro líquido após o IR	2.516	168.950	-2.713.161	-831.918	-2.089.143	1.081.070	-2.089.143
(-) Participação dos empregados	101	1.690	0	0	0	108.107	0
(=) Lucro líquido do período	2.416	167.261	-2.713.161	-831.918	-2.089.143	972.963	-2.089.143

Fonte: Próprio autor.

4.3. Rodada 3

Esperando uma demanda superaquecida a diretoria comercial reajustou novamente seu preço de venda de maneira agressiva, porém dessa vez investindo, mesmo que de forma discreta, em propaganda, também ajustou o prazo de pagamentos, tornando na maioria das regiões o prazo de pagamento à vista. A

diretoria operacional adquiriu mais uma máquina (modelo Gama) e realizou a venda de três máquinas mais antigas do modelo Alfa, e iniciou os investimentos em pesquisa e desenvolvimento. Identificando uma sobre no caixa a diretoria financeira aplicou os excedentes no mercado de capitais e manteve os juros conforme o mercado. A diretoria de RH, por conta da nova máquina, também alterou o quadro de funcionários contratando.

Decisão Comercial:

Figura 17 – decisão comercial rodada 3

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	500	500	500	500	500	520	500	US\$ 130
Prazo de recebimento	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	1 + 2	À vista	À vista
Propaganda (0..9)	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 18 – decisão operacional rodada 3

Compras programadas MP A (Nº)	66.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	44.000	Compras (Nº)	0	0	1
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	3	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	100.000		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 19 – decisão financeira rodada 3

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	300.000
Juros na venda a prazo (%)	5

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 20 – decisão de recursos humanos rodada 3

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	90
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.264
Treinamento (%)	10
Participação nos lucros (%)	10

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

Mesmo com o reajuste de preços agressivo a empresa manteve o primeiro lugar em receita de vendas no período por conta da gestão consistente de custos o lucro do período também foi o maior dentre os concorrentes.

Figura 21 – DRE rodada 3

DRE	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	6.059.388	8.473.432	5.754.152	3.020.388	976.950	8.661.702	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	4.186.644	5.848.974	3.703.077	3.047.494	899.719	5.397.292	1.581.582
(=) Lucro bruto	1.872.743	2.624.458	2.051.075	-27.106	77.231	3.264.410	-1.581.582
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.153.939	1.502.175	1.272.203	734.804	278.362	1.368.360	125.440
Administrativas	250.880	258.080	266.240	260.560	262.880	272.000	250.880
(=) Lucro operacional	467.924	864.202	512.632	-1.022.469	-464.011	1.624.050	-1.957.902
Resultado financeiro	-62.000	-151.618	-432.252	-115.173	-336.474	-155.609	-336.474
Outras receitas e despesas	0	-96.005	0	0	-96.005	-47.040	0
(=) Lucro líquido antes do IR	405.924	616.579	80.380	-1.137.642	-896.490	1.421.401	-2.294.376
(-) Provisão para o IR	60.889	92.487	12.057	0	0	213.210	0
(=) Lucro líquido após o IR	345.035	524.092	68.323	-1.137.642	-896.490	1.208.191	-2.294.376
(-) Participação dos empregados	20.702	15.723	683	0	0	120.819	0
(=) Lucro líquido do período	324.333	508.369	67.639	-1.137.642	-896.490	1.087.372	-2.294.376

Fonte: Próprio autor.

4.4. Rodada 4

Ainda aguardando o superaquecimento da demanda a diretoria comercial reajustou novamente seu preço de venda, que já estava em um patamar agressivo, mantendo o investindo, em propaganda e do prazo de pagamentos. A diretoria operacional adquiriu mais uma máquina (modelo Beta) e realizou a venda da ultimas duas máquinas do modelo Alfa, tocando assim todo o maquinário e manteve os investimentos em pesquisa e desenvolvimento. A diretoria financeira manteve a taxa de juros praticada pelo mercado. A diretoria de RH, por conta da nova máquina, contratou.

Decisão Comercial:

Figura 22 – decisão comercial rodada 4

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	515	510	515	510	515	510	510	US\$ 135
Prazo de recebimento	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	1 + 2	À vista	À vista
Propaganda (0..9)	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 23 – decisão operacional rodada 4

Compras programadas MP A (Nº)	72.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	48.000	Compras (Nº)	0	1	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	2	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	100.000		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 24 – decisão financeira rodada 4

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 25 – decisão de recursos humanos rodada 4

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	15
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.264
Treinamento (%)	6
Participação nos lucros (%)	10

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

O aumento no preço de venda foi fator principal no resultado de vendas, e que acabou deixando a empresa em terceiro lugar na rodada, mesmo com o resultado não tão satisfatório nas vendas o lucro foi o segundo melhor da rodada.

Figura 26 – DRE rodada 4

DRE							
	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	6.083.127	10.328.549	8.112.871	1.937.163	3.121.724	7.767.282	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	3.671.775	6.191.047	4.846.760	2.161.214	3.825.074	4.355.272	0
(=) Lucro bruto	2.411.352	4.137.502	3.266.112	-224.051	-703.350	3.412.010	0
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.412.672	1.783.479	1.368.718	854.258	714.458	1.407.988	0
Administrativas	250.880	261.280	266.240	265.040	266.880	272.000	0
(=) Lucro operacional	747.800	2.092.743	1.631.154	-1.343.349	-1.684.688	1.732.022	0
Resultado financeiro	-123.604	-211.409	-555.495	-623.773	-723.633	-184.213	0
Outras receitas e despesas	-8.438	0	0	0	0	-33.750	0
(=) Lucro líquido antes do IR	615.758	1.881.334	1.075.659	-1.967.122	-2.408.321	1.514.059	0
(-) Provisão para o IR	92.364	282.200	161.349	0	0	227.109	0
(=) Lucro líquido após o IR	523.395	1.599.134	914.310	-1.967.122	-2.408.321	1.286.950	0
(-) Participação dos empregados	41.872	47.974	9.143	0	0	128.695	0
(=) Lucro líquido do período	481.523	1.551.160	905.167	-1.967.122	-2.408.321	1.158.255	0

Fonte: Próprio autor.

4.5. Rodada 5

Após a rodada de sazonalidade o reajuste de preços realizado pela diretoria comercial foi de redução, porém com um pequeno incremento na propaganda e flexibilização no prazo de pagamentos em todas as regiões. A diretoria operacional seguiu com a compra de matéria prima com base no novo cenário fabril, e manteve o investimento em pesquisa e desenvolvimento. A diretoria financeira manteve a taxa de juros praticada pelo mercado. Já a diretoria de RH, seguiu na contratação de funcionários para atender a mão de obra necessária para as máquinas novas.

Decisão Comercial:

Figura 27 – decisão comercial rodada 5

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	490	485	500	490	485	500	500	US\$ 125
Prazo de recebimento	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)	5	5	5	5	5	5	5	5

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 28 – decisão operacional rodada 5

Compras programadas MP A (Nº)	72.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	48.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	150.000		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 29 – decisão financeira rodada 5

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 30 – decisão de recursos humanos rodada 5

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	255
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.264
Treinamento (%)	12
Participação nos lucros (%)	6

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

O reenquadramento do preço de venda trouxe a empresa para o primeiro lugar em vendas novamente, mas por conta do custo operacional e da pequena diferença entre o primeiro e segundo colocado o lucro líquido foi o segundo melhor.

Figura 31 – DRE rodada 5

DRE	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	6.390.170	9.523.618	8.170.854	3.209.110	777.250	10.054.833	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	4.704.802	5.599.788	4.992.108	2.175.338	914.826	5.877.539	0
(=) Lucro bruto	1.685.369	3.923.830	3.178.746	1.033.772	-137.576	4.177.294	0
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.341.399	1.759.375	1.463.824	735.634	212.526	1.931.980	0
Administrativas	270.080	261.280	266.240	265.040	266.880	272.000	0
(=) Lucro operacional	73.890	1.903.175	1.448.682	33.098	-616.981	1.973.315	0
Resultado financeiro	-293.177	-212.328	-913.883	-442.637	-645.937	-204.522	0
Outras receitas e despesas	0	75.000	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	-219.287	1.765.847	534.800	-409.538	-1.262.918	1.768.792	0
(-) Provisão para o IR	0	264.877	80.220	0	0	265.319	0
(=) Lucro líquido após o IR	-219.287	1.500.970	454.580	-409.538	-1.262.918	1.503.473	0
(-) Participação dos empregados	0	45.029	4.546	0	0	90.208	0
(=) Lucro líquido do período	-219.287	1.455.941	450.034	-409.538	-1.262.918	1.413.265	0

Fonte: Próprio autor.

4.6. Rodada 6

Nesta rodada o preço de venda praticado foi embasado no mercado, com uma pequena redução nos investimentos em propaganda. Até esta rodada não havia muita diferenciação entre as empresas, mas o resultado dos investimentos em pesquisa e desenvolvimento tornaram o produto da “equipe 6” superior em qualidade. A diretoria financeira manteve suas políticas, e a diretoria de RH diminuiu o percentual de treinamentos.

Decisão Comercial:

Figura 32 – decisão comercial rodada 6

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	490	490	490	490	490	490	490	US\$ 125
Prazo de recebimento	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 33 – decisão operacional rodada 6

Compras programadas MP A (Nº)	75.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	50.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 34 – decisão financeira rodada 6

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 35 – decisão de recursos humanos rodada 6

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.264
Treinamento (%)	6
Participação nos lucros (%)	6

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

O conjunto preço e produto superior gerou o melhor resultado em vendas entre todas as concorrentes em todas as rodadas, ainda não gerou o melhor lucro, veremos este acontecimento na rodada oito, mas foi o melhor lucro da rodada 6 como podemos observar na figura 36.

Figura 36 – DRE rodada 6

DRE	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMWV	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	6.394.667	11.923.842	5.687.006	1.841.971	0	19.421.743	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	3.885.376	6.968.508	3.390.354	1.789.893	0	12.061.400	0
(=) Lucro bruto	2.509.290	4.955.333	2.296.652	52.078	0	7.360.342	0
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.203.846	2.377.272	1.350.045	635.964	181.272	2.757.367	0
Administrativas	270.080	266.960	274.880	268.880	266.880	272.000	0
(=) Lucro operacional	1.035.364	2.311.102	671.728	-852.766	-448.152	4.330.975	0
Resultado financeiro	-354.760	-142.869	-1.210.418	-717.268	-807.205	-463.068	0
Outras receitas e despesas	0	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	680.604	2.168.232	-538.691	-1.570.035	-1.255.356	3.867.908	0
(-) Provisão para o IR	102.091	325.235	0	0	0	580.186	0
(=) Lucro líquido após o IR	578.513	1.842.997	-538.691	-1.570.035	-1.255.356	3.287.722	0
(-) Participação dos empregados	11.570	55.290	0	0	0	197.263	0
(=) Lucro líquido do período	566.943	1.787.707	-538.691	-1.570.035	-1.255.356	3.090.458	0

Fonte: Próprio autor.

4.7. Rodada 7

Pequeno ajuste de preço da diretoria comercial, segundo com a política de prazo e investimentos inalterados. Já aguardando o aquecimento da demanda por conta da sazonalidade no período seguinte a diretoria operacional optou por gerar produção extra. Ao identificar excedente de caixa a diretoria financeira aplicou alguns recursos. A diretoria de RH manteve os parâmetros da rodada anterior.

Decisão Comercial:

Figura 37 – decisão comercial rodada 7

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	495	495	495	495	495	495	495	US\$ 125
Prazo de recebimento	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 38 – decisão operacional rodada 7

Compras programadas MP A (Nº)	75.600	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	50.400	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	À vista	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	20	P&D (\$)	0		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 39 – decisão financeira rodada 7

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	1.000.000
Juros na venda a prazo (%)	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 40 – decisão de recursos humanos rodada 7

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	10
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.270
Treinamento (%)	6
Participação nos lucros (%)	6

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

Segundo maior resultado em vendas, também segundo resultado nos lucros, reflexo do custo de produção maior.

Figura 41 – DRE rodada 7

DRE							
	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	9.543.691	19.062.690	15.039.538	1.640.465	0	16.943.090	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	5.895.126	11.269.092	9.417.005	1.813.938	0	10.307.287	0
(=) Lucro bruto	3.648.565	7.793.598	5.622.533	-173.473	0	6.635.803	0
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.708.511	3.225.157	2.471.086	712.667	272.433	2.571.438	0
Administrativas	270.080	270.000	274.880	268.880	266.880	272.480	0
(=) Lucro operacional	1.669.974	4.298.441	2.876.567	-1.155.019	-539.313	3.791.885	0
Resultado financeiro	-629.850	-222.126	-787.727	-936.385	-1.056.571	-138.514	0
Outras receitas e despesas	-27.930	0	-30.284	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	1.012.194	4.076.315	2.058.556	-2.091.405	-1.595.884	3.653.372	0
(-) Provisão para o IR	151.829	611.447	308.783	0	0	548.006	0
(=) Lucro líquido após o IR	860.365	3.464.868	1.749.773	-2.091.405	-1.595.884	3.105.366	0
(-) Participação dos empregados	68.829	103.946	69.991	0	0	186.322	0
(=) Lucro líquido do período	791.536	3.360.922	1.679.782	-2.091.405	-1.595.884	2.919.044	0

Fonte: Próprio autor.

4.8. Rodada 8

Última decisão do jogo, na diretoria comercial houve alteração dos preços de venda para preços mais populares e em linha com os concorrentes, flexibilização no prazo de clientes. A diretoria operacional manteve a produção extra, e por conta de uma alteração no prazo de entrega de mercadorias alterou o lote de compras. A diretoria financeira manteve os parâmetros já consolidados. A diretoria de recursos humanos diminuiu tanto o percentual em treinamentos quanto o percentual na participação nos resultados.

Decisão Comercial:

Figura 42 – decisão comercial rodada 8

Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	REGIÃO 6*	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)	485	490	485	485	490	495	490	US\$ 120
Prazo de recebimento	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)	2	2	2	2	2	2	2	2

Fonte: Próprio autor.

Decisão Operacional:

Figura 43 – decisão operacional rodada 8

Compras programadas MP A (Nº)	15.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	10.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	À vista	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	20	P&D (\$)	0		

Fonte: Próprio autor.

Decisão Financeira:

Figura 44 – decisão financeira rodada 8

Decisões do financeiro	
Empréstimo (\$)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	4

Fonte: Próprio autor.

Decisão de Recursos humanos:

Figura 45 – decisão de recursos humanos rodada 8

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.270
Treinamento (%)	2
Participação nos lucros (%)	3

Fonte: Próprio autor.

Resultados:

A política comercial adotada tornou a empresa como primeira colocada na receita de vendas. E os ajustes operacionais geraram um melhor controle de custos, por consequência tivemos o melhor lucro histórico.

Figura 46 – DRE rodada 8

DRE	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3 CAMARGO CORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	8.231.994	16.514.756	7.284.977	1.508.340	0	17.019.217	0
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	5.062.619	9.793.834	4.229.365	1.718.491	0	9.978.854	0
(=) Lucro bruto	3.169.374	6.720.923	3.055.612	-210.151	0	7.040.363	0
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	1.710.239	2.801.060	1.441.382	604.308	363.511	2.331.366	0
Administrativas	270.080	270.000	274.880	273.280	266.880	272.480	0
(=) Lucro operacional	1.189.055	3.649.863	1.339.350	-1.087.739	-630.391	4.436.517	0
Resultado financeiro	-838.635	-634.538	-879.255	-1.241.828	-1.333.171	-85.609	0
Outras receitas e despesas	-115.400	75.000	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	235.020	3.090.324	460.095	-2.329.567	-1.963.562	4.350.908	0
(-) Provisão para o IR	35.253	463.549	69.014	0	0	652.636	0
(=) Lucro líquido após o IR	199.767	2.626.776	391.081	-2.329.567	-1.963.562	3.698.272	0
(-) Participação dos empregados	15.981	78.803	3.911	0	0	110.948	0
(=) Lucro líquido do período	183.786	2.547.973	387.170	-2.329.567	-1.963.562	3.587.324	0

Fonte: Próprio autor.

5. CONCLUSÃO

Ao final do trabalho podemos afirmar que o objetivo geral de avaliar o reflexo da estratégia aplicada na empresa Vargas Bike através da análise de indicadores microeconômicos, fluxo de caixa, investimentos e índices de rentabilidade no Business Simulation foi atendido.

Após a última rodada de decisões a empresa Vargas Bike se consolidou como vencedora, resultado que só foi possível por conta da estratégia adotada.

Os principais fatores que culminaram para o sucesso da empresa foram: a percepção correta da relação demanda *versus* variação de preço, programação adequada do lote de compras de acordo com a capacidade produtiva, controle do quadro de funcionários e administração financeira consistente.

REFERÊNCIAS

- ATKIN, B. Pricing policy. In: POCOCK, M. A.; TAYLOR, A. H.; GREENWOOD, R. P. **Handbook of financial planning and control**. 2. ed. Hampshire, UK: Editora Gower, 1988.
- BARNEY, J.B.; HESTERLY W.S. **Administração estratégica e Vantagem Competitiva**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- BOGGISS, G.J.; MENDONÇA, L.G.; GASPAR, L.A.R.; HERINGER, M.G. **Matemática financeira**. 11.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- COSTA, L.G.T.A.; LIMEIRA, A.F.F.; GONÇALVES, H.M.; CARVALHO, U.T. **Análise econômico-financeira de empresas**. 3.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2011.
- CURY, M.V.Q.; SOUZA, C.P.; GONÇALVES, D.A.; ABREU, F.J.C.F. **Finanças corporativas**. 11.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2012.
- FARREL, O. C.; HARTLINE, M. D.; L. JUNIOR, G. H.; LUCK, D. **Estratégia de marketing**. Rio de Janeiro: Editora Atlas, 2000.
- GONÇALVES, A.C.P.; GONÇALVES, R.R.; SANTACRUZ, R.; MATESCO, V.R. **Economia aplicada**. 9.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2010.
- PINTO, A.A.G.; LIMEIRA, A.L.F.; SILVA, C.A.S.; COELHO, F.S. **Gestão de custos**. 2.ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.
- PORTER, M.E. **Estratégia Competitiva: Técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 7.ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- Simulação industrial. **Manual da empresa**. Disponível em:
<http://www.bernard.com.br/sistemas/arquivos/Manual_Empresa_Industrial_7.pdf>.
Acesso em: 12 out. 2016.