

INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA

FELIPE RICARDO HUERGO CAGOL

**JOGOS DE NEGÓCIOS - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA EMPRESA  
CAMARGO CORREIA**

CURITIBA

2016

FELIPE RICARDO HUERGO CAGOL

**JOGOS DE NEGÓCIOS - ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DA  
EMPRESA CAMARGO CORREIA**

Trabalho de Conclusão de Curso  
apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de especialista em  
Gestão Financeira, Controladoria e  
Auditoria do Instituto Superior de  
Administração e Economia.

Orientadora: Professora Marcia  
Cassitas Hino

CURITIBA

2016

## RESUMO

A disciplina jogos de negócios tem por objetivo simular a aplicação dos conhecimentos adquiridos durante o MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria em um ambiente virtual. Tendo em vista este objetivo, o trabalho foi desenvolvido com o intuito de analisar as estratégias delineadas pela Companhia Camargo Correia, uma das empresas participantes dessa disciplina, a fim de verificar os fatores que impactaram no desempenho desta empresa. No decorrer deste estudo, serão abordadas as estratégias, decisões e os resultados obtidos em todas as rodadas e, por fim, o trabalho será concluído com uma reflexão final do desempenho da Companhia, a qual ressalta a importância da análise de informações, do mercado de atuação e do alinhamento estratégico entre os diferentes setores para que as decisões tomadas sejam assertivas e estejam em linha com os objetivos a serem alcançados.

Palavras chave: Patrimônio Líquido (PL), Margem Líquida, Rentabilidade do Ativo (ROA), Participação nas Vendas, Endividamento Geral e Capital Circulante Líquido.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Gráfico 1 – Cotação das Ações das Empresas Industriais.....	32
Gráfico 2 – Cotação das Ações das Empresas Industriais.....	36
Gráfico 3 - Cotação das Ações das Empresas Industriais .....	40
Gráfico 4 - Cotação das Ações das Empresas Industriais .....	46
Gráfico 5 – Quantidade de produtos vendidos .....	48
Gráfico 6 - Cotação das Ações das Empresas Industriais .....	50
Gráfico 7 - Cotação das Ações das Empresas Industriais .....	55
Gráfico 8 - Quantidade de produtos vendidos.....	56
Gráfico 9 - Cotação das Ações das Empresas Industriais .....	60

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Máquinas disponibilizadas para as empresas na primeira rodada. ....	22
Tabela 2 – Características das máquinas. ....	23
Tabela 3 – Participação de Mercado por Região. ....	28
Tabela 4 – Decisões Comerciais da Empresa Camargo Correia. ....	29
Tabela 5 – Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	29
Tabela 6 – Informações de Produção. ....	29
Tabela 7 – Informações das máquinas utilizadas na produção.....	30
Tabela 8 – Demonstração do Resultado do Exercício. ....	31
Tabela 9 – Balanço Patrimonial.....	31
Tabela 10 - Indicadores.....	32
Tabela 11 – Participação de Mercado por Região ....	34
Tabela 12 – DRE das duas primeiras rodadas.....	34
Tabela 13 – BP das duas primeiras rodadas.....	35
Tabela 14 – Indicadores das duas primeiras rodadas.....	35
Tabela 15 – Decisões comerciais da terceira rodada.....	37
Tabela 16 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	37
Tabela 17 - Informações de Produção. ....	38
Tabela 18 – DRE das três primeiras rodadas.....	38
Tabela 19 – BP das três primeiras rodadas ....	39
Tabela 20 – Indicadores das três primeiras rodadas.....	40
Tabela 21 - Decisões comerciais da quarta rodada ....	41
Tabela 22 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	42
Tabela 23 - Informações de Produção. ....	42
Tabela 24 – Numero médio de campanhas de propaganda por empresa industrial.....	42
Tabela 25 - Participação de Mercado por Região. ....	43
Tabela 26 – DRE das quatro primeiras rodadas ....	43
Tabela 27 – Balanço Patrimonial das quatro primeiras rodadas ....	44

Tabela 28 – Indicadores das quatro primeiras rodadas .....	45
Tabela 29 – Decisões comerciais da quinta rodada .....	47
Tabela 30 – Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	47
Tabela 31 – Informações de Produção. ....	47
Tabela 32 – Participação de Mercado por Região. ....	48
Tabela 33 – DRE das cinco rodadas.....	48
Tabela 34 – Balanço Patrimonial das cinco rodadas.....	49
Tabela 35 – Indicadores das cinco rodadas .....	50
Tabela 36 – Decisões comerciais da sexta rodada.....	52
Tabela 37 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	52
Tabela 38 - Participação de Mercado por Região. ....	52
Tabela 39 – Informações de Produção. ....	52
Tabela 40 – DRE das seis rodadas.....	53
Tabela 41 - Balanço Patrimonial das seis rodadas .....	53
Tabela 42 - Indicadores das seis rodadas.....	55
Tabela 43 - Decisões comerciais da sexta rodada.....	56
Tabela 44 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	57
Tabela 45 - Participação de Mercado por Região. ....	57
Tabela 46 - Informações de Produção. ....	57
Tabela 47 – DRE das sete rodadas. ....	58
Tabela 48 – BP das sete rodadas .....	58
Tabela 49 – Indicadores das sete rodadas .....	59
Tabela 50 – Decisões comerciais da oitava rodada .....	61
Tabela 51 – Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.....	61
Tabela 52 - Participação de Mercado por Região. ....	61
Tabela 53 – Informações de Produção. ....	62
Tabela 54 – DRE das oito rodadas .....	62
Tabela 55 – BP das oito rodadas .....	63
Tabela 56 – Indicadores das sete rodadas .....	64
Tabela 57 - Cotação das Ações das Empresas Industriais .....	64

## APÊNDICES

ANEXO 1 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA PRIMEIRA RODADA.....	67
ANEXO 2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA SEGUNDA RODADA. ....	67
ANEXO 3 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA TERCEIRA RODADA.....	67
ANEXO 4 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA QUARTA RODADA.....	68
ANEXO 5 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA QUINTA RODADA.....	68
ANEXO 6 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA SEXTA RODADA.....	68
ANEXO 7 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA SÉTIMA RODADA.....	68
ANEXO 8 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA OITAVA RODADA.....	69
ANEXO 9 – BALANÇO PATRIMONIAL DA SITUAÇÃO INICIAL DOS JOGOS DE NEGÓCIOS.....	69

## SUMÁRIO

<b>1. Introdução</b> .....	<b>9</b>
<b>2. Referencial Teórico</b> .....	<b>10</b>
2.1 Processo de tomada de decisão .....	10
2.2 Fatores que influenciam o preço das ações .....	10
2.3 Administração de Vendas.....	11
2.4 Administração da Produção .....	12
2.5 Administração de Recursos Humanos .....	14
2.6 Administração Financeira .....	15
2.7 Indicadores de desempenho individual das empresas.....	16
2.7.1 Patrimônio Líquido .....	16
2.7.2 Margem Líquida .....	17
2.7.3 Rentabilidade do Ativo.....	17
2.7.4 Participação nas vendas .....	18
2.7.5 Endividamento Total.....	18
2.7.6 Capital Circulante Líquido .....	19
<b>3. Metodologia</b> .....	<b>20</b>
<b>4. Simulação</b> .....	<b>28</b>
4.1 Primeira Rodada .....	28
4.2 Segunda Rodada .....	33
4.3 Terceira Rodada.....	36
4.4 Quarta Rodada.....	41
4.5 Quinta Rodada .....	46
4.6 Sexta Rodada.....	51
4.7 Sétima Rodada.....	55
4.8 Oitava Rodada .....	60
<b>5. Conclusão</b> .....	<b>65</b>



<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>66</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>67</b>

## 1. Introdução

A disciplina Jogos de Negócios, utilizada como base para o desenvolvimento deste trabalho, possibilita aos alunos simular em um ambiente virtual a prática dos conhecimentos adquiridos durante o curso de gestão financeira, controladoria e auditoria. A importância desta ementa vai além da consolidação dos conhecimentos adquiridos, proporcionando, também, a capacidade de ter uma visão holística de uma empresa, ou seja, visualizar uma companhia através da integração de todos os setores que a compõe.

Desta forma, este trabalho tem por objetivo analisar as estratégias utilizadas na disciplina jogos de negócios pela empresa Camargo Correia, cujos objetivos específicos são: 1) Descrever as estratégias (decisões) tomadas na disciplina Jogos de Negócios, o cenário e as informações que subsidiaram cada decisão; 2) Avaliar o porquê de as estratégias (decisões) não terem sido vencedoras; 3) Identificar que informações deveriam ter sido valorizadas na tomada de decisão e como isso poderia ter interferido na decisão tomada; 4) Realizar uma análise ampla de toda a estratégia da empresa.

O desenvolvimento deste trabalho a partir da disciplina Jogos de Negócios possibilita simular a constituição de uma empresa e os impactos da decisão tomada sobre o desempenho da companhia. Desta forma, estimula a tomada de decisão através de uma estratégia predefinida e as reflexões com relação aos resultados obtidos, ou seja, permite aos alunos analisar, debater, desenvolver uma visão sistêmica sobre o que será definido como estratégia para uma empresa.

## 2. Referencial Teórico

### 2.1 Processo de tomada de decisão

A importância da qualidade das decisões tomadas é ressaltada por Neto (1997), da seguinte forma:

O processo de tomada de decisões reflete a essência do conceito de Administração. Administrar é decidir, e a continuidade de qualquer negócio depende da qualidade das decisões tomadas por seus administradores nos vários níveis organizacionais. E estas decisões, por sua vez, são tomadas com os dados e as informações viabilizados pela Contabilidade, levantados pelo comportamento do mercado e desempenho interno da empresa.

O trecho descrito acima está em linha com a dinâmica da tomada de decisões requeridas na disciplina jogos de negócios. Para auxiliar nas decisões que a empresa industrial irá delinear são fornecidos relatórios empresariais a cada rodada e um jornal informativo a cada rodada. De acordo com o desenvolvedor do simulador industrial (Bernard Sistemas Ltda, 2015), o jornal informativo e os relatórios empresariais são os instrumentos que irão guiar a empresa para a tomada de decisões.

### 2.2 Fatores que influenciam o preço das ações

O portal Infomoney (2016), relata que o preço das ações é influenciado por diversos condicionantes, os quais podem ser consolidados em quatro categorias: 1) Macroeconômicas; 2) Setoriais; 3) Mercado; 4) Desempenho da Empresa. Na primeira categoria, os condicionantes macroeconômicos que podem impactar no preço da ação de uma empresa são: taxa de juros, quanto menor, melhor para a Companhia; Taxa de crescimento da economia, quanto maior, melhor será para a empresa; condição do mercado externo, o qual estando aquecido poderá melhorar o desempenho das ações listadas na bolsa

de valores. Na segunda categoria, estão relacionados fatores que afetam o setor de atividade no qual a empresa está inserida, como por exemplo: aumento no preço do produto, inovações tecnológicas, mudanças nos preços praticados pelos fornecedores. A terceira categoria está relacionada a mudanças regulatórias, a exemplo do aumento de imposto sobre a aplicação em ações, alteração nas regras de aplicações de grandes investidores, limitando o percentual da carteira que pode ser investida em ações. A quarta categoria está relacionada ao desempenho financeiro da empresa, ou seja, como está o resultado da Companhia, o endividamento, os indicadores financeiros.

A descrição acima se reflete nos fatores que influenciam o preço das ações no simulador industrial. De acordo com a Bernard Sistemas Ltda (2015), o preço das ações das empresas são influenciados pelos indicadores macroeconômicos e do desempenho individual, o qual é impactado pela qualidade da gestão. A qualidade da gestão é mensurada através das seguintes métricas: 1) Patrimônio Líquido; 2) Margem de Lucro Líquida; 3) Rentabilidade do Ativo; 4) Participação nas vendas; 5) Endividamento Total e 5) Capital Circulante Líquido.

### 2.3 Administração de Vendas

De acordo com Chopra (2016, p.233), a oferta de uma promoção em determinado período, faz com que a demanda apresente uma tendência de crescimento. Isso ocorre em função de três fatores: 1) O incremento no consumo do produto, o qual pode ser decorrente de novos clientes ou de consumidores já existentes no mercado, isso levará a empresa a ter um ganho de mercado; 2) Substituição do produto de um concorrente pelo produto da empresa; E 3) Antecipação das compras por parte dos clientes, de modo que uma possível aquisição que iria ser feita no futuro é realizada no presente devido à promoção.

Complementado o que foi relatado acima por Chopra, Armstrong e Kotler (2007) ressaltam a importância do mix de marketing em relação ao

desempenho nas vendas de uma empresa. Esse mix é composto pelo que eles denominam de 4Ps: Produto, Preço, Praça e Promoção. O primeiro é o conjunto de bens e serviços ofertados por uma Companhia. O segundo se refere ao valor a ser cobrado dos clientes pela prestação do serviço e/ou venda do produto. O terceiro trata-se do local em que o produto e/ou serviço será ofertado. O último é a propaganda do produto. Desta forma, os autores destacam que:

Um programa de marketing eficaz combina todos os elementos do mix de marketing em um programa integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores. O mix de marketing constitui o conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo (CHOPRA, ARMSTRONG, KOTLER, 2007).

Em consonância com as informações apresentadas acima, as variáveis preço, praça e propaganda são fundamentais para o desempenho da empresa no simulador industrial. Esses fatores são controlados pela empresa. Além deles, o desempenho das vendas pode ser impactado por outros determinantes, como por exemplo: sazonalidade, crescimento do macro setor e importação, no entanto estes não podem ser controlados pelas empresas (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

## 2.4 Administração da Produção

Chiavenato (2008) classifica as empresas, de acordo com o que produzem, em três categorias: 1) Empresas primárias ou extrativas, as quais estão relacionadas à extração de matérias primas, como por exemplo as companhias petrolíferas, de mineração; 2) Empresas secundárias ou de transformação, que estão relacionadas ao processamento da matéria prima e transformação em produto acabado, como exemplo tem-se as indústrias; 3) Empresas terciárias ou prestadoras de serviços, estão relacionadas a prestação de serviços especializados, como os consultórios médicos, odontológicos, contabilistas.

Tendo em vista a classificação comentada acima, é importante contextualizar a categoria em que se enquadra a empresa objeto dos jogos de negócios. Desta forma, essas companhias são secundárias ou de transformação, apresentando como atividade exclusiva a produção de bicicletas (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

Chiavenato (2008, p. 16 e 17) ainda descreve os conceitos de recursos empresariais:

Recursos materiais ou físicos: correspondem, grosso modo, ao fator de produção que os economistas denominam natureza. Os recursos materiais ou físicos são os prédios e edifícios, as máquinas e os equipamentos, as instalações, as ferramentas, as matérias-primas, enfim, todos os insumos físicos que ingressam no processo produtivo. Nas indústrias, constituem as fábricas e tudo o que nelas estiver contido. Nas empresas de serviços, constituem os prédios, as instalações, as máquinas e os equipamentos etc. Recursos financeiros: correspondem, grosso modo, ao fator de produção denominado capital. Os recursos financeiros correspondem ao capital e abrangem as receitas, as contas a receber, o faturamento, o dinheiro em bancos e em caixa, os investimentos, enfim, qualquer forma de dinheiro ou crédito que a empresa possua. Recursos humanos: correspondem, grosso modo, ao fator de produção denominado trabalho, com a diferença de que englobam todas as pessoas que trabalham na empresa em todos os níveis hierárquicos, desde o presidente até o operário. Recursos mercadológicos: não tem correspondência com nenhum fator de produção apontado pelos economistas. Os recursos mercadológicos geralmente estão fora da empresa – são os clientes, os consumidores, os usuários dos produtos ou serviços da empresa. Para abordá-los, a empresa utiliza propaganda, promoção, canais de distribuição, equipes de vendas e uma parafernália de meios. Recursos administrativos: correspondem, grosso modo, ao fator de produção integrador, denominado empresa.

Fazendo um paralelo com o trecho mencionado acima por Chiavenato (2008), são disponibilizadas as empresas industriais que participam dos jogos de negócios os seguintes recursos materiais ou físicos: três tipos de máquinas (Alfa, Beta e Gama) e dois tipos de matérias-primas (A e B). Como recursos financeiros, há a possibilidade de obtenção de empréstimos junto ao Banco de Desenvolvimento Industrial (BDI) e também de financiamento com os fornecedores. Além disso, as companhias dispõem do saldo de contas a receber resultante das vendas efetuadas a prazo, do lucro líquido obtido, do saldo de caixa. São, também, disponibilizados recursos humanos para que as empresas possam executar as atividades. Como recursos mercadológicos, o

simulador industrial disponibiliza os demandantes por produtos e como recurso administrativo as próprias empresas (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

Chiavenato (2008, páginas 24 e 25) comenta sobre a importância do planejamento:

O planejamento é a função administrativa que determina antecipadamente quais os objetivos a serem atingidos e o que deve ser feito para atingi-los da melhor maneira possível. O planejamento está voltado para a continuidade da empresa e focaliza o futuro. A sua importância reside nisto: sem o planejamento a empresa fica perdida no caos.

No caso da empresa industrial, o planejamento assume uma importância significativa com relação à compra de matérias-primas. Isso porque, se a compra não for programada com eficiência a companhia terá que recorrer ao fornecedor emergencial, cujo preço é 30% superior ao fornecedor programado (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

No que tange a produção, outro assunto importante se refere ao método de custeio do estoque. No caso do simulador industrial, utiliza-se o método de custeio médio ponderado para as matérias-primas e produtos acabados (Bernard Sistemas Ltda, 2015). De acordo com o portal de auditoria (2016), esse sistema é utilizado para computar a ponderação entre os valores de estoques.

## 2.5 Administração de Recursos Humanos

O trecho a seguir descrito por Dessler (2003, p. 2), relata o conceito de administração de recursos humanos no trabalho.

A administração de recursos humanos (ARH) refere-se às práticas e às políticas necessárias para conduzir os aspectos relacionados às pessoas no trabalho de gerenciamento, especificamente à contratação, ao treinamento, à avaliação, à remuneração e ao oferecimento de um ambiente bom e seguro aos funcionários da empresa. Entre essas práticas e políticas estão: Conduzir análise de cargo (determinar a natureza do trabalho de cada funcionário); Prever a necessidade de trabalho e recrutar funcionários; Selecionar candidatos; Orientar e treinar novos funcionários; Gerenciar

recompensas e salários (como remunerar os funcionários); Oferecer incentivos e benefícios; Avaliar o desempenho; Comunicar-se (entrevistando, aconselhando, disciplinando); Treinar e desenvolver; Construir o comprometimento do funcionário.

A descrição de Dessler (2004) está em consonância com a função a ser exercida pelo departamento de recursos humanos na empresa industrial. Este departamento é responsável por contratar, demitir, elaborar a política de remuneração e treinamento. Além disso, esta área deve acompanhar a motivação dos empregados, de modo a fomentar o incremento da produtividade e também de evitar acidentes de trabalho (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

## 2.6 Administração Financeira

Gitman (2010, página 4), descreve da seguinte forma a Administração Financeira:

A Administração Financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos – financeiras ou não, abertas ou fechadas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Eles realizam as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de propostas que envolvam grandes desembolsos e captação de fundos para financiar as operações da empresa [...]

A descrição acima de Gitman reflete a função do Administrador Financeiro na disciplina de jogos de negócios. Desta forma, a administração financeira é encarregada do controle de pagamentos, financiamentos, desconto de recebíveis, investimento dos recursos, gerenciamento do fluxo de caixa, de pagamentos e atrasos (Bernard Sistemas Ltda, 2015).



## 2.7 Indicadores de desempenho individual das empresas

Neste item, retoma-se o que foi mencionado no tópico 1.2, dando destaque para os indicadores utilizados para avaliar o desempenho individual das empresas: 1) Patrimônio Líquido; 2) Margem de Lucro Líquida; 3) Rentabilidade do Ativo; 4) Participação nas vendas; 5) Endividamento Total; 6) Capital Circulante Líquido (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

### 2.7.1 Patrimônio Líquido

Athar (2005, página 67), descreve o Patrimônio Líquido (PL) da seguinte maneira:

Classificam-se neste grupo as origens de recursos pertencentes aos acionistas, sócios ou proprietários da empresa. São as chamadas obrigações não exigíveis. Essas obrigações são representadas pela diferença entre o valor dos ativos e dos passivos, bem como os resultados de exercícios futuros [...]

Dentre as rubricas que compõe o PL, duas delas são divulgadas no relatório contábil do simulador industrial: 1) Capital Social e 2) Lucros acumulados no ano (Bernard Sistemas Ltda, 2015). A primeira refere-se às aplicações de recursos na empresa que são efetuadas pelos acionistas. Essas aplicações de recursos pode se dar através da integralização de capital e também de lucros e reservas que não foram distribuídas aos acionistas e foram incorporadas ao capital social. A segunda irá se converter nas reservas de lucros, que são os lucros apropriados pela empresa (Athar, 2005).

### 2.7.2 Margem Líquida

Ferreira (2005, página 37) descreve a margem líquida da seguinte maneira:

Tem como objetivo medir quanto sobrou das receitas após a dedução de custos e despesas totais [...]

A Margem líquida expressa o valor líquido do faturamento que é disponibilizado a título de remuneração aos acionistas (Ferreira, 2005).

$$\text{Margem Líquida} = \text{lucro líquido do exercício/vendas} \quad (1)$$

### 2.7.3 Rentabilidade do Ativo

A taxa de retorno sobre o ativo total (ROA) é descrita da seguinte forma por Ferreira (2005, página 37):

Tem como objetivo medir a eficiência global da administração da empresa na geração de lucro com seus ativos disponíveis [...] É, contudo, um indicativo gerencial de performance entre a capacidade de geração de recursos da empresa e seus ativos.

A seguinte expressão matemática foi utilizada como base para o cálculo do ROA neste trabalho (Ferreira, 2005).

$$\text{ROA} = \text{Lucro Líquido/Ativo Total} \quad (2)$$

#### 2.7.4 Participação nas vendas

O blog do institutophd (2016) descreve da seguinte forma a participação de mercado (Market Share):

A luta pelo domínio do mercado consumidor é sempre constante. Não importa qual é o tipo de produto ou serviço que uma empresa oferece, sempre haverá concorrentes lutando pelos clientes. Por isso, a variação da relação compra e venda de produtos e serviços é constante. É importantíssimo estar por dentro de como anda esta luta entre você e as empresas que trabalham na sua área de atuação [...] O conceito de Market Share é baseado justamente nesta disputa de mercado. Market Share é o termo que designa a participação de uma empresa em algum ramo de atuação. Por exemplo: em uma pesquisa sobre empresas de telefonia, o valor de quanto cada operadora detém de fatia de consumidores é o Market Share [...] É muito importante conhecer este valor, que também é chamado de quota de mercado ou participação de mercado. Não dá para pensar em avaliar ou basear as escolhas que você está fazendo no seu negócio sem olhar para o Market Share. Com este tipo de pesquisa, você consegue um panorama muito mais amplo do que apenas olhar para o crescimento do seu negócio [...]

#### 2.7.5 Endividamento Total

De acordo com Ferreira (2005, página 34):

A situação de endividamento de uma empresa indica o montante de recursos de terceiros que está sendo usado na tentativa de gerar resultados positivos. Cabe observar que, aparentemente, o plano com endividamento (alavancagem financeira) é mais interessante, pois proporciona um retorno maior. Devemos, entretanto, certificar-nos de que, por exemplo, o produto comercializado pela empresa não está sujeito a oscilações bruscas de preço no mercado, que tem condições de manter uma certa fidelidade do mercado consumidor e que os insumos são de preços previsíveis. Caso contrário, pode ser um risco o financiamento da atividade.

Dentre os índices de endividamento, há o índice de endividamento geral, o qual é descrito da seguinte forma por Ferreira (2005, página 34):

Esse índice mede a proporção dos ativos totais da empresa financiado pelos credores. Dessa maneira, quanto maior for esse

índice, maior será o montante de capital de terceiros que vem sendo utilizado para gerar resultados.

O cálculo deste indicador se dá através da seguinte fórmula (Ferreira, 2005):

$$\text{Índice de Endividamento Geral} = (\text{Exigível Total})/(\text{Ativo Total}) \quad (3)$$

De uma forma geral, esse índice expressa o percentual que a companhia utiliza de capital de terceiros para financiar seus ativos.

### 2.7.6 Capital Circulante Líquido

O Capital Circulante Líquido é mensurado através da métrica abaixo (Ferreira, 2005):

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante} \quad (4)$$

Ferreira (2005, página 30), ressalta a importância desse índice:

O capital circulante líquido, ou capital de giro, é utilizado para medir a liquidez global da empresa [...] Via de regra, esse índice não é muito útil para comparar o desempenho de empresas diferentes, uma vez que devem ser consideradas, nesse caso, as particularidades do setor de cada empresa; poderá, porém, ser utilizado como instrumento de controle gerencial. Normalmente, quando uma empresa solicita um empréstimo a uma instituição financeira, esta determina um nível específico de capital circulante líquido a ser mantido. Esse índice é útil, principalmente, na análise cross-section (análise de índices de diferentes empresas) e na comparação de séries temporais, em que o capital circulante líquido é comparado com a receita líquida de vendas [...]

### 3. Metodologia

A disciplina jogos de negócios, para os alunos do MBA GFCA 2/14, apresentou seis equipes inscritas: 1) Cecizinha; 2) Hospedar; 3) Camargo Correia; 4) Roda Viva; 5) AFMVW; 6) Vargas Bike. Todas essas empresas possuem capital aberto, ou seja, apresentam ações cotadas na bolsa de valores. O número ideal de membros por companhia, de acordo com a Bernard Sistemas (2015) são quatro participantes, os quais ocupariam as seguintes funções: 1) Diretor Financeiro; 2) Diretor Comercial; 3) Diretor de Recursos Humanos; 4) Diretor de Produção. Um desses diretores também ocuparia o cargo de Presidente.

A simulação é coordenada por um instrutor. Essa pessoa é a responsável pela elaboração das variáveis de mercado que influenciarão nas decisões das empresas. O coordenador disponibiliza relatórios e um informativo para todas as companhias, de modo a orientá-las com relação às decisões a serem tomadas. O informativo denomina-se “Gazeta”, o qual contém informações sobre o ambiente de mercado, preço de matéria prima, máquinas, taxa de juros, taxa de câmbio, dentre outros dados. Os relatórios são intitulados: 1) Contábil; 2) Mercado; 3) Operacional e 4) Macroeconômico. O primeiro, como o próprio nome já diz, traz informações do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultado do Exercício. O segundo apresenta a participação de mercado por região, preço de venda por região, propaganda média e qualidade do produto, cotação das ações na bolsa de valores, indicadores macroeconômicos e de conjuntura econômica. O terceiro traz informações sobre vendas, produção, recursos humanos, finanças, ou seja, as decisões tomadas estarão neste relatório. O quarto informa os indicadores de mercado, reajuste dos fornecedores e reajuste médio das empresas (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

As decisões são inseridas em uma plataforma desenvolvida pela Bernard Sistemas Ltda (2015), a qual é intitulada Websimulador. São quatro categorias de decisões: 1) Comercial; 2) Administração da Produção; 3) Administração de Recursos Humanos; 4) Administração Financeira.

É comercializado apenas um tipo de produto, neste caso a mercadoria transacionada é a bicicleta. É permitida a diferenciação do produto por meio de investimento em pesquisa e desenvolvimento. Os clientes das empresas industriais são os distribuidores deste produto. As variáveis que impactam na venda dos produtos perante esses consumidores são: região, propaganda, preço, prazo, sazonalidade, crescimento do macro setor e importação. O preço, prazo e propaganda são gerenciáveis pelas companhias. Sazonalidade, crescimento do macro setor e importação de produtos, são eventos não controláveis pelas empresas. Cada companhia está localizada em uma região, de modo que os dispêndios com a distribuição das mercadorias nas localidades em que a empresa está instalada são 50% inferiores comparativamente as demais regiões. Adicionalmente, há uma região em que não há empresas instaladas. Nesta localidade, a demanda por produtos é maior. Neste caso, essa região é o mercado externo, na qual em quase todas as rodadas a demanda foi superior às registradas nas demais regiões. É importante mencionar que as decisões sobre preços, prazos e propagandas são independentes por região, ou seja, a companhia pode adotar uma prática comercial para cada localidade. Os produtos possuem uma grande elasticidade-preço da demanda, de modo que pequenas oscilações nos preços podem acarretar em grandes alterações nas demandas. A demanda é impactada também pela precificação dos produtos dos concorrentes, de modo que preços menores, mantando-se as demais variáveis constantes acarretam em aumento na procura pelo produto. Prazo e valor das prestações são fatores que alavancam a demanda, de modo que quanto maior for o prazo e menor o valor da prestação, mais elevada será a procura pelo produto. Com relação à forma de comercialização, o produto pode ser vendido à vista, com uma entrada e uma parcela, ou, com uma entrada e duas parcelas. Nas vendas a prazo, os juros são determinados a critério da empresa, sendo que quanto maior os juros, maior é a probabilidade de aumento no risco de crédito (inadimplência) da operação. A propaganda também impacta na demanda pela mercadoria, aqui cabe uma observação que o efeito da propaganda apresenta um ponto ótimo, na qual a realização de propagandas adicionais a esse número apresentam pequenos efeitos sobre a procura pelo produto. O número de propagandas varia entre 0 e 9 e o seu efeito é distribuído em três períodos,

de modo que a maior parte do efeito se dá no período da realização, uma parte menor no período seguinte e o menor efeito se dá no período P+2. No último período de cada ano, (neste caso os períodos 4 e 8, tendo em vista que o jogo de negócios é dividido em dois anos, sendo que cada rodada representa um trimestre) há uma sazonalidade na demanda por produto, na qual a procura por mercadoria apresenta tendência de aumento de 50%. O macro setor representa o mercado no qual as empresas industriais estão instaladas, de modo que o crescimento deste seguimento (mercado de bicicletas) é um fator que alavanca as vendas (Bernard Sistemas, 2015).

O departamento responsável pela fabricação dos produtos que serão destinados à venda é a Administração da Produção. Conforme mencionado anteriormente, as empresas industriais produzem apenas bicicletas, de modo que para produzir uma unidade deste produto são necessárias três quantidades de matéria prima A e duas de matéria prima B. O manual da empresa industrial, elaborado pela Bernard Sistemas (2015, página 12), descreve com maiores detalhes os fatores que influenciam na produção.

[...] A capacidade de produção depende do número de empregados da produção, de seu índice de produtividade, da quantidade e tipo de máquinas utilizadas, do nível de atividade e de uma eventual produção extra (lembrando que a greve pode diminuir a produção planejada). As matérias-primas não são fatores limitantes da produção, já que sempre existirão fornecedores emergenciais para suprir a falta destes insumos na produção. A produção extra poderá ser de até 25%. Para tanto, o nível de atividade deve estar em 100%. No caso da empresa optar por produção extra, as horas adicionais que os empregados da produção fizerem serão 50% mais caras.

As empresas industriais iniciam suas atividades com cinco máquinas alfas. As especificidades dessas máquinas estão apresentadas na tabela abaixo (Bernard Sistemas, 2015).

Tabela 1 – Máquinas disponibilizadas para as empresas na primeira rodada.

<b>Idade</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Preço de compra</b>	<b>Depreciação acumulada</b>	<b>Valor contábil</b>
5	1	500.000	62.500	437.500
10	2	480.000	120.000	360.000
20	2	450.000	225.000	225.000
<b>Total</b>	<b>5</b>	<b>2.360.000</b>	<b>752.500</b>	<b>1.607.500</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria.

No decorrer das rodadas, as companhias podem adquirir três tipos de máquinas, cujas características estão demonstradas abaixo (Bernard Sistemas, 2015).

Tabela 2 – Características das máquinas.

<b>Tipo</b>	<b>Alfa</b>	<b>Beta</b>	<b>Gama</b>
Preço de compra	500.000	1.500.000	3.000.000
Produção	2.000	6.000	12.000
Nº de empregados	80	230	450
Custo de manutenção	$0,004 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$	$0,003 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$	$0,002 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria.

É importante mencionar como se dá a alocação de empregados por máquinas, a qual é relatada da seguinte forma pela Bernard Sistemas (2015, página 13):

Nº de empregados: Empregados necessários para ocupar os postos de trabalho em cada tipo de máquina. Esta necessidade não muda em função de variação de produtividade dos empregados. Assim, não adianta contratar mais empregados para compensar uma produtividade baixa, pois estes não terão postos de trabalho disponíveis. Se não houver empregados suficientes para operar todas as máquinas, eles serão alocados primeiramente às máquinas Gama, Beta e, por último, Alfa. Para um mesmo tipo de máquina, a alocação de empregados se dá primeiramente às máquinas mais novas. A produção nas máquinas em que faltarem empregados será proporcional ao número de empregados disponíveis.

Com relação à compra e venda de máquinas, estas podem ser efetuadas a qualquer período. No caso da compra, para que essa ação se concretize é necessário que haja disponibilidade por parte dos fornecedores. O número de máquinas a ser adquiridas está condicionado à capacidade máxima de produção (36.000 unidades por período, desconsiderando produção extra e ganho de produtividade dos empregados). As máquinas que são compradas em um determinado período podem ser utilizadas para a produção apenas no período seguinte. As vendas de máquinas obedecem a essa mesma regra, ou seja, a máquina vendida em um determinado período não estará disponível para a produção do período seguinte. O valor de venda das máquinas pode variar entre 80% e 120% do valor contábil. Caso a máquina seja vendida por



um percentual acima de 100%, a diferença entre o valor de venda e o valor contábil irá gerar uma receita operacional, caso seja vendida por um percentual inferior a 100%, o computo será como despesa operacional (Bernard Sistemas, 2015).

Há dois tipos de fornecedores de matérias-primas: programado e emergencial. Para o primeiro tipo de fornecedor, a compra deverá ser solicitada com um período de antecedência, de modo que o máximo de matéria prima a ser adquirida por esta modalidade de fornecedor é de 150.000 para a matéria prima A e de 99.999 para a matéria prima B. As compras de matérias primas junto aos fornecedores programados podem ser feitas com pagamento à vista ou a prazo (divididos em 1+1, ou 1+2), no caso das compras a prazo há incidência de taxa de juros. O fornecedor emergencial é acionado quando há falta de matérias primas no estoque do período (não há custo com estocagem do produto), o pagamento é realizado à vista e o preço é 30% superior ao do fornecedor programado. É importante ressaltar que o fornecedor emergencial entrega o produto no período mesmo período em que é acionado.

As empresas industriais possuem custos com estocagem, os quais são descritos da seguinte forma pela Bernard Sistemas (2015, página 15).

A manutenção de matérias-primas e de produtos acabados incorre em gastos adicionais. A apropriação destes gastos é como custo de produção para matérias-primas e de despesas de vendas para produtos acabados produzidos e não vendidos no período. Para as matérias-primas, os custos são calculados multiplicando-se a quantidade de estoques existentes no início do período, por 5% do seu preço de compra à vista no período (lembre-se que para as matérias-primas compradas do fornecedor emergencial não têm custo de estocagem). Para os produtos acabados a despesa com estocagem é de 10% de seu valor contábil no início do período.

Há, também, a incidência de despesas de depreciação, as quais são descritas da seguinte forma pela Bernard Sistemas (2015, página 15).

O uso de prédios, instalações e máquinas acarreta em desvalorização desses ativos. Para representar essa desvalorização é computada, a cada período, uma despesa de depreciação (modo linear). A depreciação de prédios e instalações é de 1% ao período. Esta despesa de depreciação é rateada em 20% para o departamento administrativo, 10% para o departamento de vendas e 70% para o departamento de produção. Os percentuais de depreciação são constantes, independentemente do nível de atividade e de eventual produção extra.

O departamento de produção possui o objetivo de fabricar os produtos demandados pelo mercado, de modo que deverá gerenciar o nível de atividade da produção e, também, verificar a necessidade de produção adicional tendo em vista atender a um possível aumento da demanda acima da capacidade normal. Outra função deste departamento é planejar a produção do período seguinte, de modo a fazer a programação da compra de matérias-primas e, caso necessário, de equipamentos com o intuito de atender o planejamento para o período subsequente (Bernard Sistemas, 2015).

O departamento de recursos humanos apresenta os seguintes objetivos (Bernard Sistemas, 2015, p. 16).

A 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. No final do período zero a empresa conta com 470 empregados da produção, 20 empregados do departamento administrativo e 10 empregados do departamento de vendas. Os empregados administrativos e vendedores são considerados como despesas fixas. O seu número permanece constante, independentemente do nível de atividade da produção e eles não fazem horas extras.

No que tange aos empregados da produção, os seguintes fatores influenciam na motivação e conseqüentemente na produtividade: 1) Salário; 2) Participação nos lucros; 3) Investimento em treinamento; 4) Demissão. Desta forma, um incremento do salário em um patamar superior ao do mercado e/ou da inflação acumulada resulta em um aumento da motivação. Do mesmo modo, mais investimentos em cursos e treinamentos acarretam em aumento da motivação. Por outro lado, demissões influenciam negativamente a motivação dos empregados, isso, pois, aqueles funcionários não demitidos irão considerar que sua situação está ameaçada. É importante mencionar que o efeito desses fatores sobre a motivação dos empregados apresenta um ponto de saturação (Bernard Sistemas, 2015).

Desta forma, cabe ao departamento de recursos humanos a incumbência por tomar as seguintes decisões (Bernard Sistemas, 2015, p. 19).

A área de recursos humanos tem por objetivo atender as necessidades de empregados da produção com a maior produtividade e melhor motivação possíveis. As decisões a serem

tomadas são relativas à contratação ou demissão de empregados, salário (base na inflação e média de mercado), treinamento e eventual participação dos lucros para incentivar os empregados. O responsável pela área de recursos humanos deve monitorar o nível de motivação dos empregados para que não haja queda de produtividade e, em caso extremo, a empresa entre em greve.

A área de administração financeira apresenta as seguintes responsabilidades (Bernard Sistemas, 2015, p. 20).

A administração financeira é responsável pelo controle de empréstimos, financiamentos, antecipação de recebíveis, aplicação de recursos, elaboração do fluxo de caixa e gerenciamento de atraso de pagamentos. Sobre estes itens incide a taxa básica de juros – TBJ (que pode ser calculada de forma pré ou pós fixada), adicionada de um percentual fixo. Essa taxa é determinada pelo banco central e baliza as demais taxas de juros praticadas pelos bancos em um determinado período. A Gazeta divulgará a TBJ em vigor para cada período.

São disponibilizados três tipos de empréstimos para as empresas industriais: 1) Empréstimo programado de curto prazo: neste caso é cobrada a TBJ pré-fixada acrescida de 2%; 2) Empréstimo programado de longo prazo: assim como na situação anterior, é cobrada a TBJ pré-fixada mais 2%; 3) Empréstimo Emergencial: para esta modalidade é cobrada a TBJ pós-fixada mais um percentual que pode variar de 4% a 10%, valor este divulgado na primeira gazeta. O ativo imobilizado é a garantia dos empréstimos, de modo que para cada R\$ 1,00 emprestado é necessário haver R\$ 1,30 de imobilizado. Para a aquisição de máquinas é concedido financiamento pelo Banco de Desenvolvimento Industrial (BDI), o percentual financiado corresponde a 60% do valor das máquinas, os 40% restantes deverão ser pagos pela empresa no momento de aquisição das máquinas. A forma de pagamento do financiamento adquirido é através do método SAC (Sistema de Amortização Constante), havendo quatro períodos de carência nos quais são pagos apenas os juros, cuja taxa cobrada é a TBJ pós-fixada. A garantia é a própria máquina financiada, de modo que o limite de empréstimo da empresa não impacta na obtenção do financiamento (Bernard Sistemas, 2015).

As empresas industriais têm a opção de antecipar os recebíveis sobre vendas a prazo. É descontado o percentual de 3% sobre o valor a ser descontado, a título de taxa de administração e seguro inadimplência.

Adicionalmente, há a incidência de juros simples para recebíveis com vencimento em um período e de juros compostos para recebíveis com vencimento em dois períodos, a taxa de juros nestes casos é a TBJ mais 2%. Há, também, a opção pela aplicação do excedente de caixa, neste caso a taxa de remuneração é a TBJ acrescida de 1%, o resgate é realizado automaticamente no período subsequente ao da aplicação (Bernard Sistemas, 2015).

A alíquota do imposto de renda pode variar de 5% a 50%, cujo percentual incidirá sobre o lucro líquido do período. O pagamento é efetuado no período subsequente. Os dividendos a serem pagos aos acionistas corresponde a 25% do lucro líquido da companhia, o pagamento é efetuado no período seguinte ao da apuração de resultado (Bernard Sistemas, 2015).

Caso a empresa entre em atraso com seus credores, sobre o montante das contas em atraso irá incidir a mesma taxa de juros do empréstimo emergencial acrescido de multa de 2%. A companhia também poderá incorrer em inadimplência com seus clientes, neste caso os valores sobre as vendas a prazo que entrarem em inadimplência são considerados como perda, ou seja, não são recuperáveis. Os fatores que contribuem para a diminuição da inadimplência são a redução do volume de vendas a prazo e das taxas de juros (Bernard Sistemas, 2015).

Após uma breve descrição da gestão financeira da empresa industrial, é importante ressaltar quais são as decisões a tomar pelo departamento de Administração Financeira.

A função básica do gestor financeiro é realizar o fluxo de caixa a cada período [...]. Se faltar dinheiro é possível realizar as seguintes opções: realizar um empréstimo programado de curto ou longo prazo (verificar o limite de empréstimo no Relatório Operacional), antecipar recebíveis, alongar prazo de pagamento junto a fornecedor de matéria-prima ou reduzir prazo de venda dos produtos. Esta última opção deve ser negociada com o departamento comercial, pois ela reduz demanda pelo produto. Caso o fluxo de caixa final fique com saldo positivo, este deve ser aplicado no mercado financeiro. Entretanto, é prudente deixar uma reserva de caixa para evitar quebra de caixa. O financeiro deve também determinar junto com o comercial a taxa de juros sobre vendas à prazo (Bernard Sistemas, 2015, p. 22).

## 4. Simulação

Nos capítulos seguintes serão realizadas as análises das oito rodadas da simulação industrial.

### 4.1 Primeira Rodada

Na primeira rodada, o destaque divulgado pela Gazeta, edição de 13 de Junho de 2016, estava voltado para as vendas ao exterior. Dois aspectos principais foram elencados: 1) O recebimento à vista, 2) As despesas são praticamente as mesmas do mercado doméstico (Bernard Sistemas, 2015).

A estratégia de venda da Camargo Correia nesta rodada teve como foco a prática de preços baixos em todas as regiões. Para as regiões 3 e o exterior, o preço praticado foi ainda mais baixo que o das demais localidades. Isso em virtude de a empresa se localizar na região 3, na qual a despesa de distribuição é a metade comparativamente às demais regiões e do estímulo as vendas ao exterior divulgados na Gazeta (Bernard Sistemas, 2015).

Tabela 3 – Participação de Mercado por Região.

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	22,36	32,50	30,80	6,59	23,89	26,01	31,06	27,73	17,75
Hospedar	25,04	40,56	49,09	5,1	20,18	28,6	26,14	22,88	20,32
Camargo Correia	22,36	6,18	7,34	80,43	8,80	12,48	11,43	15,92	9,04
Roda Viva	21,24	17,63	10,32	7,31	44,60	29,75	13,40	31,73	27,38
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	9,01	3,13	2,45	0,57	2,53	3,17	17,98	1,75	25,51
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

FONTE: Bernard Sistemas Ltda (2015)

NOTA: Elaboração Própria.

Analisando a estratégia de vendas da primeira rodada, verifica-se que o preço competitivo praticado na Região 3 fez com que a Camargo Correia apresentasse o maior *Market Share* desta localidade. Com relação às vendas praticadas no Exterior, o resultado não foi condizente com o esperado. A conclusão a que se chega é que a Camargo Correia apresentou melhores condições de vendas em todas as regiões, ao passo que teria que priorizar as

Regiões 3 e o Exterior praticando preços mais competitivos e nas demais regiões preços menos atraentes. Adicionalmente, a empresa poderia ter praticado preços equivalentes nas regiões 3 e no exterior, de modo que o preço no mercado externo deveria ser \$ 75,38 (valor equivalente ao quociente entre R\$ 300 praticado na região 3 e 3,98 que foi a taxa de câmbio do período). Desta forma, através da análise dos dados contidos na

Tabela 5, verifica-se que a companhia apresentou o menor preço médio (R\$ 382,30), cujo patamar é aproximadamente 17% inferior ao segundo menor valor que foi praticado pela empresa Hospedar, isso possibilitou a Camargo Correia vender toda a produção do período, conforme demonstrado na

Tabela 6 (Bernard Sistemas, 2015).

Tabela 4 – Decisões Comerciais da Empresa Camargo Correia.

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	410	410	300	410	410	410	390	\$ 80,00
Prazo de Recebimento	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda	4	4	4	4	4	4	4	2

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria.

Tabela 5 – Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região	Média (\$)	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
1. CECIZINHA	461,20	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	460,00	\$ 118,00
2. HOSPEDAR	446,00	445,00	420,00	445,00	445,00	445,00	445,00	445,00	\$ 120,00
3. CARMAGO CORREIA	382,30	410,00	410,00	300,00	410,00	410,00	410,00	390,00	\$ 80,00
4. RODA VIVA	447,20	450,00	450,00	420,00	440,00	460,00	460,00	460,00	\$ 110,00
5. AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -
6. VARGAS BIKE	555,90	550,00	550,00	550,00	550,00	600,00	500,00	650,00	\$ 125,00
7. EMPRESA 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	\$ -
<b>Preço Médio</b>	<b>458,52</b>	<b>463,00</b>	<b>458,00</b>	<b>435,00</b>	<b>461,00</b>	<b>475,00</b>	<b>455,00</b>	<b>481,00</b>	<b>\$ 110,60</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria.

Tabela 6 – Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	30.000	21.300	-
(+) Compras Emergenciais	600	0	-
(-) Consumo ou produção	30.600	20.400	10.200
(-) Vendas	0	0	10.200
(+) Compras programadas	32.882	22.822	0
Estoque final	32.882	22.822	0
Valor unitário final	21.278	42.722	326,546

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Diante do que foi relatado acima, conclui-se que o desempenho financeiro dessa rodada foi impactado pela estratégia agressiva de preços. No entanto, o grande erro estratégico dessa rodada, cujos efeitos serão percebidos integralmente na Segunda Rodada, foi à venda de cinco máquinas alfa. Isso porque, essa decisão foi tomada sem levar em consideração o estoque existente de máquinas, informação essa disponível no relatório operacional. Ao optar pela venda de 05 máquinas Alfa, a Diretoria da empresa interpretou que ainda estariam disponíveis 01 máquina Gama e 01 Beta, as quais seriam suficientes para atender a produção planejada. Entretanto, a empresa possuía apenas essas 05 máquinas Alfa, de modo que na rodada subsequente não foi possível produzir nenhum produto e conseqüentemente realizar vendas. Lembrando que a compra e venda de máquinas apresentam impactos sobre a produção da próxima rodada (Bernard Sistemas Ltda, 2015).

Tabela 7 – Informações das máquinas utilizadas na produção.

<b>Máquinas (unidades)</b>	<b>Quantidade</b>	<b>Idade Média</b>
Alfa	0	0
Gama	0	0
Beta	0	0

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tendo em vista as decisões dessa primeira rodada, abaixo demonstramos os impactos na Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) e do Balanço Patrimonial (BP), bem como, dos indicadores utilizados para análise, os quais estão relatados no referencial teórico. No que tange a DRE, verifica-se que a receita de vendas foi superior ao custo do produto vendido (CPV), isso porque o preço médio foi maior que o custo unitário de produção (R\$ 382,30 contra R\$ 326,55). Entretanto o lucro bruto (diferença entre Receita de Vendas e Custo dos Produtos Vendidos), não foi suficiente para cobrir as despesas de Vendas e Administrativas, levando a Camargo Correia a ter um prejuízo de aproximadamente R\$ 1,2 milhões no período (Bernard Sistemas, 2015).

Tabela 8 – Demonstração do Resultado do Exercício.

	<b>Rodada 1</b>
Receita de Vendas	3.429.478
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764
(=) Lucro Bruto	98.714
(-) Despesas Operacionais	
De Vendas	965.577
Administrativas	266.240
(=) Lucro Operacional	-1.133.103
Resultado Financeiro	-60.000
Outras Receitas e Despesas	0
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103
(-) Provisão para o IR	0
(=) Lucro Líquido após o IR	- 1.193.103
(-) Participação dos Empregados	0
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>- 1.193.103</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 9 – Balanço Patrimonial.

	<b>Rodada 1</b>
<b>Ativo</b>	
Caixa	254.590
Aplicação	233.822
Clientes	2.081.482
Estoque de Produto Acabado	0
Estoque de matéria-prima A	699.679
Estoque de matéria-prima B	975.013
Máquinas	-
(-) Depreciação Acumulada	-
Prédios e Instalações	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300
Terrenos	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>
<b>Passivo</b>	
Fornecedores	1.091.472
Contas em Atraso	-
Imposto de renda a pagar	-
Participações a pagar	-
Dividendos a pagar	-
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000
<b>Patrimônio líquido</b>	
Capital social	5.000.000
Lucros acumulados no ano	- 1.025.676
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria



O prejuízo líquido apresentado pela Camargo Correia nesta rodada teve um efeito direto sobre o Patrimônio Líquido, fazendo com que esse apresentasse uma redução. Este mesmo efeito foi observado sobre a Margem Líquida e a Rentabilidade do Ativo (ROA), ambos foram negativos em virtude da ocorrência de prejuízo. Desta forma, conclui-se que em termos de rentabilidade e geração de valor para o acionista, o desempenho da empresa foi muito fraco.

A tabela abaixo demonstra os valores dos indicadores de desempenho individual da Camargo Correia.

Tabela 10 - Indicadores

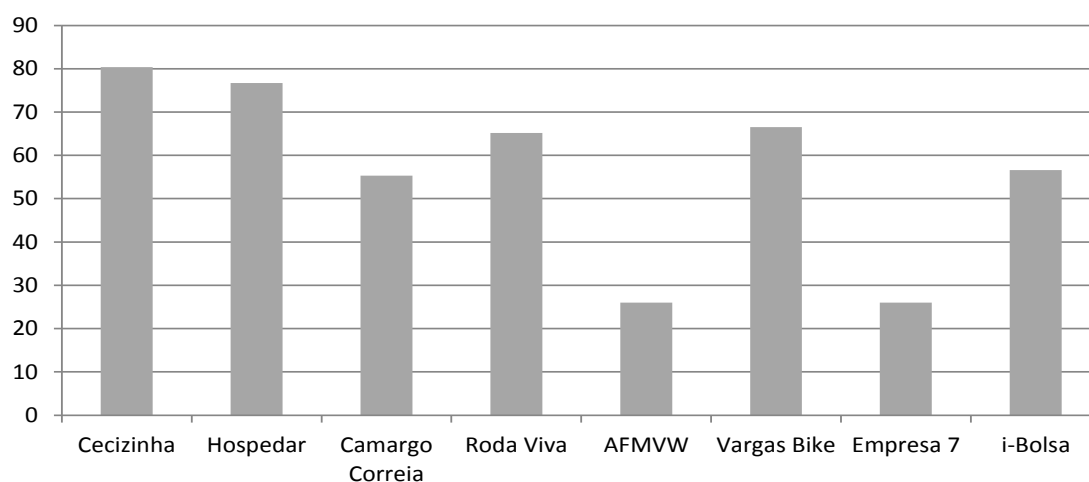
	<b>Rodada 1</b>
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324
Margem Líquida	-0,35
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%
Participação nas Vendas	22,36%
Índice de Endividamento Geral	44,86%
Capital Circulante Líquido	3.010.624

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

O baixo desempenho apresentado pela Camargo Correia refletiu-se no preço das ações, o qual apresentou um decréscimo de aproximadamente 20% em comparação com a situação inicial (saindo de 68,95 para 55,28).

Gráfico 1 – Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## 4.2 Segunda Rodada

O contexto desta rodada, de acordo com matérias publicadas na Gazeta de 28 de Julho de 2016, estava pautado em quatro aspectos: 1) Prejuízo na venda de máquinas usadas, cujo patamar corresponde a 10% do valor contábil desses equipamentos; 2) Diferenciação do desempenho entre as companhias, no qual a partir do próximo período os diretores serão cobrados de forma mais incisiva pelos acionistas; 3) Aumento da demanda por produtos duráveis no final de ano, diante disso as empresas devem programar a compra de matérias primas para fazer frente a esse crescimento na procura por produtos, de modo a evitar incorrer em compras emergenciais e conseqüentemente em custos adicionais; 4) Retração na importação de produtos duráveis, de modo que esses terão participação de 12% no mercado interno (Bernard Sistemas, 2015).

Conforme relatado no capítulo 4.1 Primeira Rodada desempenho da Camargo Correia nesta rodada foi impactado por uma decisão estratégica equivocada na rodada anterior. Ao optar pela venda de cinco máquinas alfa, a empresa ficou sem maquinários para a produção de bicicletas.

A opção pela venda de cinco máquinas alfa teve como premissa a redução no custo de produção, de modo a produzir apenas a quantidade necessária para atender a demanda da empresa. A interpretação da diretoria de produção é de que haveria ainda uma máquina Beta e uma Gama disponíveis para a empresa. Essa decisão foi tomada com base nas rodadas de simulação, foram realizadas duas antes do início definitivo da disciplina, ou seja, não foram analisados o manual da simulação industrial e o relatório operacional, os quais especificavam que na primeira rodada haveria apenas cinco máquinas alfa disponibilizadas a cada empresa industrial.

Como não houve produção, a empresa Camargo Correia não vendeu nenhum produto nesta rodada, apresentando um *Market Share* de 0% em todas as regiões. Este fator impactará no desempenho de vendas das próximas rodadas, tendo em vista que as indústrias com maiores vendas acumuladas têm preferência na decisão de compra por parte dos demandantes (Bernard Sistemas, 2015).

Tabela 11 – Participação de Mercado por Região

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	21,88	30,48	20,56	8,39	16,59	22,83	19,10	27,00	30,56
Hospedar	22,68	31,20	37,90	3,96	17,38	19,16	20,00	9,04	44,88
Camargo Correia	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Roda Viva	15,60	12,16	20,02	12,09	59,95	5,40	5,61	6,40	8,27
AFMVV	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	39,84	26,16	21,53	75,56	6,09	52,61	55,30	57,57	16,30
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria.

Tendo em vista a decisão equivocada de vender as cinco máquinas alfa, abaixo segue o resultado financeiro desta rodada. Como não houve venda de produtos, entretanto a empresa continuou arcando com despesas administrativas, de vendas e de estocagem, o prejuízo nesta rodada foi superior ao apresentado na anterior, levando a empresa a um desempenho ainda mais fraco.

Tabela 12 – DRE das duas primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2
Receita de Vendas	3.429.478	0
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473
(-) Despesas Operacionais		
De Vendas	965.577	705.676
Administrativas	266.240	266.240
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772
Outras Receitas e Despesas	0	0
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161
(-) Provisão para o IR	0	0
(=) Lucro Líquido após o IR	-	1.193.103
(-) Participação dos Empregados	0	0
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>-</b>	<b>1.193.103</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 13 – BP das duas primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2
<b>Ativo</b>		
Caixa	254.590	0
Aplicação	233.822	0
Clientes	2.081.482	1.040.741
Estoque de Produto Acabado	0	0
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313
Máquinas	-	3.075.000
(-) Depreciação Acumulada	-	-
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700
Terrenos	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>
<b>Passivo</b>		
Fornecedores	1.091.472	1.328.260
Contas em Atraso	-	2.153.205
Imposto de renda a pagar	-	-
Participações a pagar	-	-
Dividendos a pagar	-	-
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000
<b>Patrimônio líquido</b>		
Capital social	5.000.000	5.000.000
Lucros acumulados no ano	- 1.025.676	- 3.738.837
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Através da análise dos indicadores, verifica-se uma retração ainda maior no Patrimônio Líquido, isso em virtude dos prejuízos acumulados no ano. Os indicadores de rentabilidade ficaram ainda mais deteriorados em relação ao período anterior. Ressalta-se, também, o grande crescimento do Índice de Endividamento Geral, indicando que a Camargo Correia aumentou a dependência do Capital de Terceiros para financiar as atividades e o Capital Circulante Líquido passou a ficar negativo, o que demonstra a redução na capacidade de pagamento de curto prazo da empresa, ou seja, as dívidas de curto prazo superaram os recebíveis de curto prazo em R\$ 878 mil.

Tabela 14 – Indicadores das duas primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138

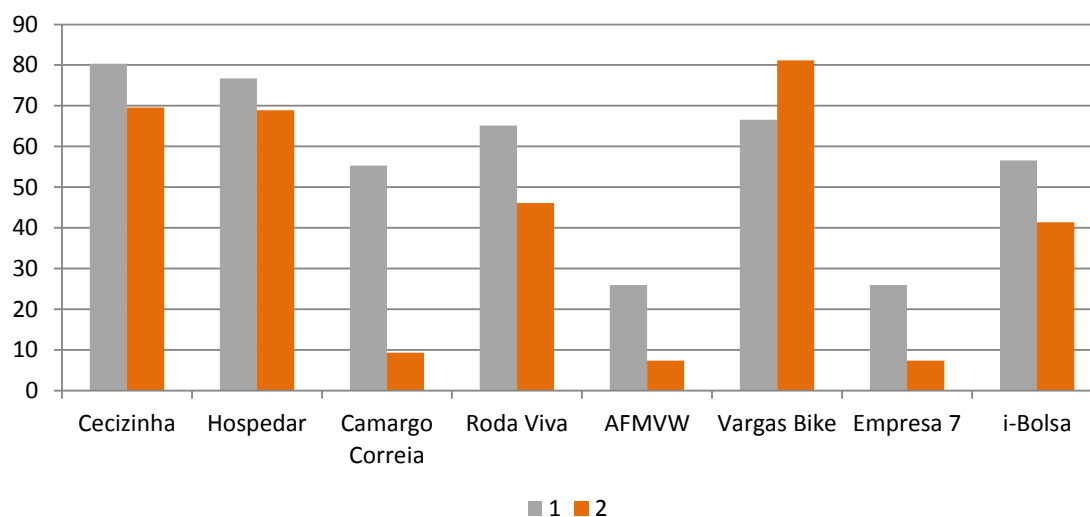
Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Observação: A divisão entre o Lucro Líquido e a Receita de Vendas acarretou em um erro de fórmula no cálculo da Margem Líquida, pois o denominador foi igual a zero.

A cotação das ações da Camargo Correia apresentou uma retração de aproximadamente 83% comparativamente ao período anterior, em virtude do baixo desempenho apresentado nas duas primeiras rodadas, de modo que o preço de negociação saiu de R\$ 55,28 no primeiro período encerrando em R\$ 9,31 nesta rodada (Bernard Sistemas, 2015).

Gráfico 2 – Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria.

#### 4.3 Terceira Rodada

A conjuntura econômica deste período estava pautada nas seguintes situações (de acordo com matérias divulgadas na Gazeta do dia 1º de Julho de 2016): 1) O Conselho de Administração aprovou novos investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (P&D), tendo em vista a produção de produtos de melhor qualidade. Ressalta-se que o investimento em P&D ficará a critério de cada empresa, uma vez que poderão optar por produzir produtos mais populares, com baixo investimento em tecnologia; 2) Aumento de 50% na demanda por produtos; 3) Possibilidade de escassez de produtos, em virtude de um crescimento da demanda acima da capacidade de produção das empresas industriais; 4) Problemas no Caixa das Companhias, em decorrência da aquisição de máquinas por parte de algumas indústrias e, também, da

compra de matérias primas para atender ao incremento na demanda deste período. Com relação a esse item, o periódico ressalta a importância de as empresas recomponem o caixa neste período através do incremento nas vendas, isso porque na rodada subsequente se dará o início do pagamento dos financiamentos adquiridos na rodada inicial, período 0 (Bernard Sistemas, 2015).

Diante destes cenários, a Camargo Correia optou por se posicionar estrategicamente com a produção de produtos diferenciados, investindo R\$ 80 mil em P&D. Adicionalmente, diante do incremento na demanda por produtos e da possibilidade de escassez de mercadorias, a empresa optou por adotar uma estratégia comercial mais agressiva (com aumento de preços e redução de prazos). A tabela abaixo demonstra as decisões comerciais dessa rodada.

Tabela 15 – Decisões comerciais da terceira rodada

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	470	470	450	470	460	460	460	\$ 115,00
Prazo de Recebimento	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	À vista
Propaganda	4	4	4	4	4	4	4	4

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 16 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região (R\$)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	498,20	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	120,00
Hospedar	475,10	475,00	465,00	475,00	475,00	475,00	475,00	475,00	120,00
Camargo Correia	463,20	470,00	470,00	450,00	470,00	460,00	460,00	460,00	115,00
Roda Viva	446,00	450,00	420,00	400,00	440,00	460,00	460,00	460,00	118,00
AFMVW	559,70	570,00	570,00	570,00	570,00	450,00	570,00	570,00	150,00
Vargas Bike	505,80	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	520,00	500,00	130,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Preço Médio</b>	<b>491,30</b>	<b>494,20</b>	<b>487,50</b>	<b>482,50</b>	<b>492,50</b>	<b>474,20</b>	<b>497,50</b>	<b>494,20</b>	<b>125,50</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Ao analisar as decisões comerciais da terceira rodada e compará-las com a da primeira, verifica-se que nesta houve um aumento do preço médio praticado pela Camargo Correia no mercado local e também do preço praticado no exterior. O preço médio no mercado local apresentou um incremento de 18,4%, saindo de R\$ 391 para R\$ 463 e no mercado exterior o aumento foi de 43,7%, saindo de US\$ 80 para US\$ 115.

A decisão pelo aumento do preço de venda foi assertiva, tendo em vista que houve um incremento nas vendas neste período em comparação com a

primeira rodada. Entretanto, ao comparar com a estratégia praticada pelos concorrentes, chega-se a conclusão de que a empresa poderia ter praticado preços ainda maiores, uma vez que a companhia foi capaz de vender toda a produção, conforme demonstrado na Tabela 177. Além disso, ao comparar com a DRE dos pares de mercado, verifica-se que a empresa mais lucrativa foi a Vargas Bike, a qual praticou o maior preço de venda (o ANEXO 3 demonstra a composição da DRE de cada uma das empresas nesta rodada).

Tabela 17 - Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	37.882	25.822	-
(+) Compras Emergenciais	0	0	-
(-) Consumo ou produção	37.080	24.720	12.360
(-) Vendas	0	0	12.360
(+) Compras programadas	45.000	30.000	0
Estoque final	45.802	31.102	0
Valor unitário final	21,711	42,803	299,602

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tendo em vista o contexto desta rodada e as decisões estratégicas da Camargo Correia, observa-se pela primeira vez a geração de lucro por parte da Companhia, conforme ilustrado no Demonstrativo de Resultado do Exercício apresentado abaixo.

Tabela 18 – DRE das três primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	
Receita de Vendas	3.429.478	0	5.754.152	
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473	3.703.077	
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473	2.051.075	
(-) Despesas Operacionais				
De Vendas	965.577	705.676	1.272.203	
Administrativas	266.240	266.240	266.240	
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389	512.632	
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772	-432.252	
Outras Receitas e Despesas	0	0	0	
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161	80.380	
(-) Provisão para o IR	0	0	12057	
(=) Lucro Líquido após o IR	-	1.193.103	-2.713.161	68.323
(-) Participação dos Empregados		0	0	683
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>-</b>	<b>1.193.103</b>	<b>-2.713.161</b>	<b>67.640</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Na sequência, demonstra-se o BP da Camargo Correia após as três primeiras rodadas.

Tabela 19 – BP das três primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3
<b>Ativo</b>			
Caixa	254.590	0	0
Aplicação	233.822	0	0
Clientes	2.081.482	1.040.741	2.147.712
Estoque de Produto Acabado	0	0	0
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167	994.409
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313	1.331.267
Máquinas	-	3.075.000	4.590.000
(-) Depreciação Acumulada	-	-	76.875
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700	3.785.100
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>	<b>11.841.412</b>
<b>Passivo</b>			
Fornecedores	1.091.472	1.328.260	2.965.075
Contas em Atraso	-	2.153.205	2.103.787
Imposto de renda a pagar	-	-	12.057
Participações a pagar	-	-	683
Dividendos a pagar	-	-	16.910
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894	869.947
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000	4.561.060
<b>Patrimônio líquido</b>			
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Lucros acumulados no ano	- 1.025.676	- 3.738.837	- 3.688.108
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>	<b>11.841.412</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Através da análise dos Indicadores, verifica-se que pela primeira vez a Camargo Correia apresentou Índices de Rentabilidade positivos. A Margem Líquida foi de R\$ 0,01, o que indica que para cada R\$ 1,00 vendido a empresa obteve lucro de R\$ 0,01. O retorno sobre o investimento total (ROA) foi de 0,57%, o que indica que para cada R\$ 1,00 investido, a companhia gerou R\$ 0,57 de Lucro Líquido. O Patrimônio Líquido apresentou um incremento de 4,02% comparativamente a rodada anterior, em virtude do resultado positivo deste período.

O Índice de Endividamento Geral apresentou um incremento comparativamente à rodada anterior, em decorrência do aumento da dívida com fornecedores e de empréstimos e financiamentos de curto e longo prazo, conforme pode ser observado na Tabela 20 – Indicadores das três primeiras rodadas, ou seja, a Camargo Correia passou a depender ainda mais do capital de terceiros para gerar resultados.



O Capital Circulante Líquido ficou ainda mais deteriorado, isso em função do incremento na dívida com fornecedores e da aquisição de empréstimos de curto prazo. Desta forma, os compromissos de curto prazo superam a disponibilidade de recursos no curto prazo em aproximadamente R\$ 1,5 milhão.

Tabela 20 – Indicadores das três primeiras rodadas

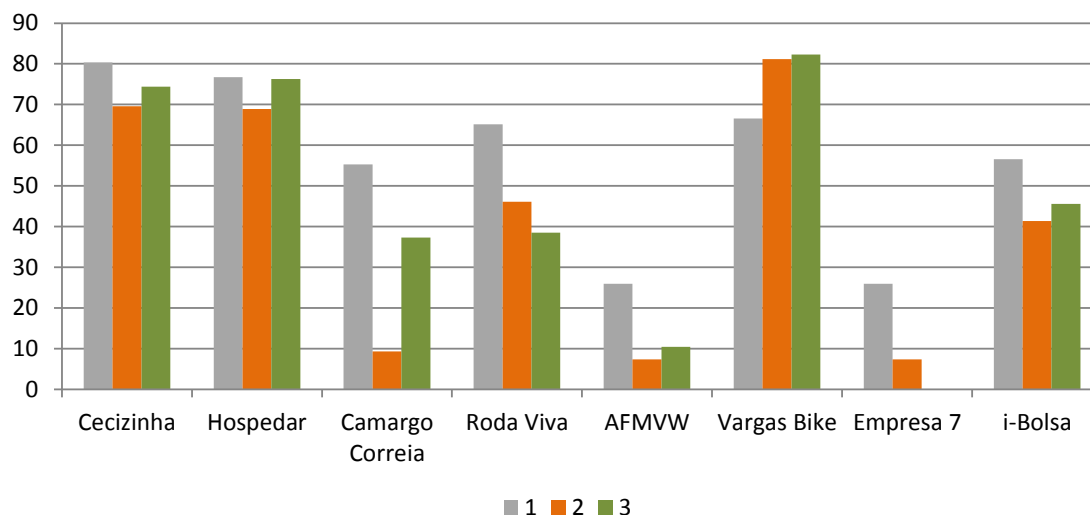
	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163	1.311.892
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!	0,01
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%	0,57%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%	18,14%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%	88,92%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138	-1.495.071

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Diante do resultado positivo apresentado pela Camargo Correia neste período, verificou-se uma valorização de 380% na cotação das ações da empresa. Isso demonstra a importância do resultado financeiro sobre o preço de negociação dos papéis no mercado de capitais.

Gráfico 3 - Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

#### 4.4 Quarta Rodada

O contexto desta rodada, conforme notícias divulgadas no jornal Gazeta de 5 de Julho de 2016, se dava pela exigência por parte dos consumidores de produtos de melhor qualidade. Os consumidores estariam dispostos a desembolsar até 10% a mais para ter produtos de melhor qualidade (uma estrela acima) e 5% para categorias adicionais. Outra matéria importante divulgada pela Gazeta foi à elevação do preço do dólar em relação ao real. Isso traria dois benefícios às indústrias: 1) Diminuição da participação de produtos estrangeiros no mercado local, em virtude do preço dos importados terem ficado mais elevado; 2) Elevação do retorno dos produtos exportados, devido à conversão do dólar em real e ao ganho de *Market Share* no mercado estrangeiro (Bernard Sistema, 2015).

Diante destes cenários, a Camargo Correia optou por seguir em frente com a política de diferenciação do produto investindo R\$ 100 mil em P&D.

Com relação à estratégia comercial, a empresa optou por praticar o preço único de R\$ 500 em todas as regiões, e, também, por manter equivalente esse preço para o mercado exterior, que em dólar corresponde a \$ 120 (valor aproximado do quociente entre R\$ 500 e 4,11, que é a cotação do dólar nesta rodada). Adicionalmente, a empresa optou por aumentar o prazo de pagamento das vendas efetuadas e de reduzir os investimentos em propaganda.

Abaixo, estão ilustradas as estratégias comerciais da quarta rodada de decisões.

Tabela 21 - Decisões comerciais da quarta rodada

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	500	500	500	500	500	500	500	\$ 120,00
Prazo de Recebimento	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 22 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região (R\$)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	499,20	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	120,00
Hospedar	486,60	490,00	480,00	490,00	490,00	470,00	490,00	490,00	120,00
Camargo Correia	499,20	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	120,00
Roda Viva	459,10	458,00	458,00	458,00	440,00	458,00	458,00	458,00	118,00
AFMVW	398,80	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	400,00	95,00
Vargas Bike	517,50	515,00	510,00	515,00	510,00	515,00	510,00	510,00	135,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Preço Médio</b>	<b>476,70</b>	<b>477,20</b>	<b>474,70</b>	<b>477,20</b>	<b>473,30</b>	<b>473,80</b>	<b>476,30</b>	<b>476,30</b>	<b>118,00</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Fazendo uma análise da estratégia de vendas da Camargo Correia e comparando com os principais concorrentes: 1) Cecizinha; 2) Hospedar; 3) Vargas Bike, talvez uma decisão que tenha sido equivocada foi à redução no investimento em propaganda. Isso porque a Companhia não conseguiu vender toda a produção, foram produzidas 18.900 unidades de produto acabado ao passo que o volume de vendas foi de 16.166 quantidades (conforme informações expostas na Tabela 23 - Informações de Produção.), e, também, pelo fato de o custo da propaganda ter apresentado um decréscimo de 2% neste período. Os três pares de mercado da Camargo Correia citados acima aumentaram os investimentos em propaganda comparativamente a rodada anterior (vide dados da Tabela 24).

Tabela 23 - Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	45.802	31.102	-
(+) Compras Emergenciais	10.898	6.698	-
(-) Consumo ou produção	56.700	37.800	18.900
(-) Vendas	0	0	16.166
(+) Compras programadas	60.000	40.000	0
Estoque final	60.000	40.000	2.734
Valor unitário final	21,718	42,806	299,812

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 24 – Numero médio de campanhas de propaganda por empresa industrial.

PROPAGANDA MÉDIA	Cecizinha	Hospedar	Camargo Correia	Roda Viva	AFMVW	Vargas Bike	Empresa 7
TERCEIRA RODADA	3,0	3,6	4,0	3,0	0,9	3,0	0,0
QUARTA RODADA	5,0	4,0	3,0	4,0	0,9	4,0	0,0

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 25 - Participação de Mercado por Região.

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	16,02	19,73	17,41	15,37	11,99	8,10	13,76	15,41	20,70
Hospedar	27,46	31,33	30,79	24,64	25,30	24,15	29,10	24,54	28,66
Camargo Correia	21,19	18,41	18,95	25,73	11,67	8,81	20,20	26,32	29,37
Roda Viva	5,67	2,71	2,77	2,46	32,59	1,29	2,21	2,46	1,73
AFMVV	10,25	8,01	8,16	8,26	6,14	49,00	4,64	5,17	2,52
Vargas Bike	19,41	19,82	21,92	23,52	12,31	8,65	30,10	26,10	17,02
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Diante da estratégia delineada pela empresa, verifica-se que o resultado financeiro foi superior ao do período anterior, de modo que a Camargo Correia apresentou lucro líquido de aproximadamente R\$ 905 mil.

Tabela 26 – DRE das quatro primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	
Receita de Vendas	3.429.478	0	5.754.152	8.112.871	
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473	3.703.077	4.846.760	
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473	2.051.075	3.266.111	
(-) Despesas Operacionais					
De Vendas	965.577	705.676	1.272.203	1.368.718	
Administrativas	266.240	266.240	266.240	266.240	
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389	512.632	1.631.153	
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772	-432.252	-555.495	
Outras Receitas e Despesas	0	0	0	0	
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161	80.380	1.075.658	
(-) Provisão para o IR	0	0	12057	161349	
(=) Lucro Líquido após o IR	-	1.193.103	-2.713.161	68.323	914.309
(-) Participação dos Empregados		0	0	683	9143
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>-</b>	<b>1.193.103</b>	<b>-2.713.161</b>	<b>67.640</b>	<b>905.166</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Abaixo, segue o Balanço Patrimonial (BP) das quatro primeiras rodadas. As informações contidas no BP são de fundamental importância para a análise dos indicadores de desempenho individual, a qual está exposta no paragrafo seguinte.

Tabela 27 – Balanço Patrimonial das quatro primeiras rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4
<b>Ativo</b>				
Caixa	254.590	0	0	0
Aplicação	233.822	0	0	0
Clientes	2.081.482	1.040.741	2.147.712	3.559.739
Estoque de Produto Acabado	0	0	0	819.686
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167	994.409	1.303.066
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313	1.331.267	1.712.241
Máquinas	-	3.075.000	4.590.000	6.127.725
(-) Depreciação Acumulada	-	-	76.875	191.625
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700	3.785.100	3.839.500
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>
<b>Passivo</b>				
Fornecedores	1.091.472	1.328.260	2.965.075	5.250.417
Contas em Atraso	-	2.153.205	2.103.787	1.997.602
Imposto de renda a pagar	-	-	12.057	161.349
Participações a pagar	-	-	683	9.143
Dividendos a pagar	-	-	16.910	226.292
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894	869.947	1.464.419
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000	4.561.060	5.031.342
<b>Patrimônio líquido</b>				
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	1.311.892
Lucros acumulados no ano	-	1.025.676	- 3.738.837	- 3.688.108
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

O Patrimônio Líquido (PL) da Camargo Correia apresentou um incremento de aproximadamente 52% comparativamente à rodada anterior. Isso ocorreu em virtude da geração de lucro nas rodadas 3 e 4. Entretanto, como no somatório das quatro primeiras rodadas, a empresa acumula prejuízo de aproximadamente R\$ 2,9 milhões, o PL apresentou um decréscimo neste montante comparativamente a situação inicial (todas as empresas iniciaram com PL de R\$ 5,0 milhões, conforme ilustrado no ANEXO 9).

Os indicadores de rentabilidade (Margem Líquida e ROA) acompanharam o aumento no lucro líquido, encerrando esta rodada no maior patamar desde o início dos jogos de negócios. A Margem Líquida foi de 0,11, ou seja, para cada R\$ 1,00 de receita de vendas foi disponibilizado R\$ 0,11 aos acionistas. A rentabilidade do ativo (ROA) foi de 5,61%, essa é a taxa de retorno sobre o volume de recursos investido na companhia, ou seja, para cada R\$ 100 aplicado na Camargo Correia, a empresa gerou um retorno (lucro líquido) de R\$ 5,61.

A participação nas vendas apresentou um crescimento de 3,05 p.p (pontos percentuais) comparativamente a rodada anterior, entretanto ficou abaixo do *Market Share* observado na primeira rodada. Na quarta rodada, a

Camargo Correia ficou atrás apenas da Hospedar no que tange ao desempenho deste indicador (conforme pode ser observado na Tabela 25). É importante mencionar que este foi o período, até o momento, de maior produção da companhia.

O Índice de Endividamento Geral apresentou um leve decréscimo, muito embora o passivo da Companhia tenha apresentado um incremento em relação ao período anterior. O ativo, também apresentou um crescimento com destaque para a rubrica clientes que aumentou praticamente 66% do período anterior para esse. Dessa forma, conclui-se que a Camargo Correia reduziu a dependência do capital de terceiros para o financiamento de suas atividades.

Por fim, o Capital Circulante Líquido continuou a se deteriorar, em virtude principalmente do aumento na dívida com fornecedores. Conforme demonstrado na Tabela 23, a Camargo Correia efetuou o maior volume de compras programadas de matérias primas, até então, sendo que o pagamento foi efetuado em 1 + 2 vezes. Essa foi a principal alavanca que impulsionou o incremento na dívida com fornecedores.

Tabela 28 – Indicadores das quatro primeiras rodadas

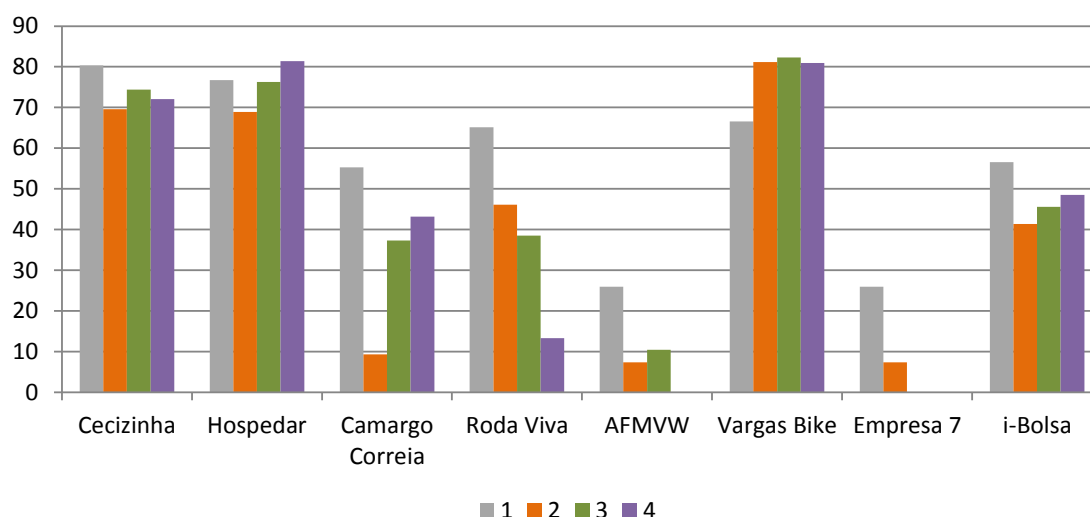
	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163	1.311.892	1.990.767
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!	0,01	0,11
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%	0,57%	5,61%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%	18,14%	21,19%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%	88,92%	87,66%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138	-1.495.071	-1.714.490

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Da mesma forma que no período anterior, o resultado financeiro positivo desta rodada contribuiu para a valorização das ações da companhia, conforme pode ser observado no gráfico a seguir.

Gráfico 4 - Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

#### 4.5 Quinta Rodada

O contexto desta rodada estava inserido em três fatos: 1) Taxa de juros elevadas, o que pode impactar em uma inadimplência maior, tanto de consumidores quanto de empresas e também na redução do crescimento da economia; 2) Aumento do preço da gasolina, o que incrementou o preço de distribuição; e 3) Redução no preço da máquina Alfa, tendo em vista a diminuição no estoque dessas máquinas, uma vez que não estão tendo muita saída. Essas notícias foram veiculadas no Jornal Gazeta de 8 de Julho de 2016 (Bernard Sistemas, 2015).

Tendo em vista a redução no preço da máquina Alfa, a Camargo Correia optou por adquirir um equipamento, aumentando, dessa forma, a capacidade de produção.

Com relação ao aumento da taxa de juros e do preço da gasolina, a empresa optou por reduzir o prazo de pagamento junto aos clientes, que passou a ser praticado em 1 + 1, e, também, por praticar preços menores na região 3, a qual apresenta custo de distribuição inferior as demais localidades. As decisões comerciais da companhia estão expostas na Tabela 29.

Tabela 29 – Decisões comerciais da quinta rodada

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	480	480	460	480	460	460	460	\$ 120,00
Prazo de Recebimento	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	À vista
Propaganda	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 30 – Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região (R\$)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	506,60	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	120,00
Hospedar	484,80	487,00	484,00	487,00	483,00	483,00	486,00	486,00	120,00
Camargo Correia	477,80	480,00	480,00	460,00	480,00	480,00	480,00	480,00	120,00
Roda Viva	480,30	490,00	480,00	490,00	450,00	470,00	490,00	490,00	120,00
AFMVW	651,20	450,00	450,00	450,00	450,00	500,00	450,00	450,00	500,00
Vargas Bike	494,10	490,00	485,00	500,00	490,00	485,00	500,00	500,00	125,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Preço Médio</b>	<b>515,80</b>	<b>484,50</b>	<b>481,50</b>	<b>482,80</b>	<b>477,20</b>	<b>488,00</b>	<b>486,00</b>	<b>486,00</b>	<b>184,20</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

A estratégia da Camargo Correia foi assertiva, tendo em vista que a quantidade de produtos vendidos foi superior ao da rodada anterior (conforme pode ser visualizado no Gráfico 15). Entretanto, a companhia não conseguiu vender toda a sua produção, vide Tabela 21. Vale lembrar que a empresa optou por ser mais conservadora em um dos fatores que estimulam a demanda, o prazo de recebimento das vendas, fato este que pode ter contribuído para a formação de estoque de produtos acabados neste período. Entretanto, esta estratégia contribuiu para mitigar um risco de inadimplência, e, conseqüentemente, proteger o resultado financeiro da rodada.

Tabela 31 – Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	60.000	40.000	2.734
(+) Compras Emergenciais	-	-	-
(-) Consumo ou produção	57.240	38.160	19.080
(-) Vendas	0	0	17.080
(+) Compras programadas	54.000	36.000	0
Estoque final	56.760	37.840	4.734
Valor unitário final	21,718	42,806	292,278

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria



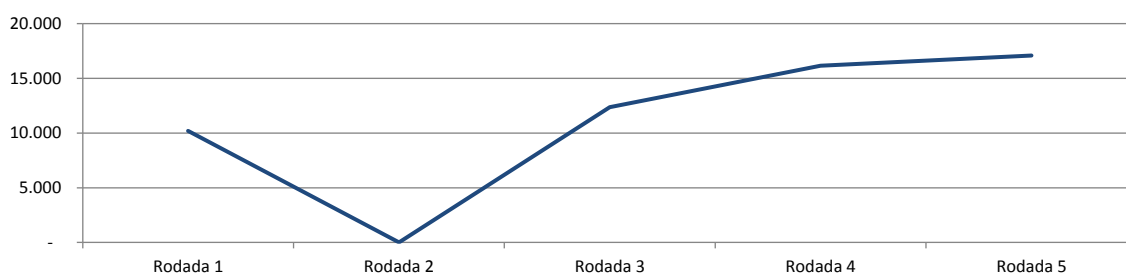
Tabela 32 – Participação de Mercado por Região.

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	16,30	13,96	14,75	16,44	11,83	18,25	17,06	17,80	20,98
Hospedar	25,15	30,59	21,26	18,28	29,19	26,06	23,76	20,28	32,35
Camargo Correia	22,04	20,73	21,98	34,41	17,75	15,83	25,40	26,56	12,81
Roda Viva	8,50	5,80	7,13	6,02	16,15	12,12	6,24	6,54	7,71
AFMVW	2,17	1,83	1,95	2,86	2,01	4,00	2,25	2,36	0,00
Vargas Bike	25,84	27,09	32,93	21,98	23,07	23,74	25,29	26,45	26,15
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Gráfico 5 – Quantidade de produtos vendidos



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Na sequência ilustra-se a DRE e o BP das cinco primeiras rodadas. Conforme pode ser observado, este é o terceiro período consecutivo de geração de lucro pela Camargo Correia.

Tabela 33 – DRE das cinco rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	
Receita de Vendas	3.429.478	0	5.754.152	8.112.871	8.170.854	
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473	3.703.077	4.846.760	4.992.108	
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473	2.051.075	3.266.111	3.178.746	
(-) Despesas Operacionais						
De Vendas	965.577	705.676	1.272.203	1.368.718	1.463.824	
Administrativas	266.240	266.240	266.240	266.240	266.240	
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389	512.632	1.631.153	1.448.682	
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772	-432.252	-555.495	-913.883	
Outras Receitas e Despesas	0	0	0	0	0	
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161	80.380	1.075.658	534.799	
(-) Provisão para o IR	0	0	12057	161349	80220	
(=) Lucro Líquido após o IR	-	1.193.103	-2.713.161	68.323	914.309	454.579
(-) Participação dos Empregados		0	0	683	9143	4546
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>-</b>	<b>1.193.103</b>	<b>-2.713.161</b>	<b>67.640</b>	<b>905.166</b>	<b>450.034</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 34 – Balanço Patrimonial das cinco rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5
<b>Ativo</b>					
Caixa	254.590	0	0	0	0
Aplicação	233.822	0	0	0	0
Clientes	2.081.482	1.040.741	2.147.712	3.559.739	3.809.978
Estoque de Produto Acabado	0	0	0	819.686	1.383.644
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167	994.409	1.303.066	1.232.700
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313	1.331.267	1.712.241	1.619.780
Máquinas	-	3.075.000	4.590.000	6.127.725	6.583.125
(-) Depreciação Acumulada	-	-	76.875	191.625	344.818
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700	3.785.100	3.839.500	3.893.900
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>
<b>Passivo</b>					
Fornecedores	1.091.472	1.328.260	2.965.075	5.250.417	5.477.807
Contas em Atraso	-	2.153.205	2.103.787	1.997.602	2.598.434
Imposto de renda a pagar	-	-	12.057	161.349	80.220
Participações a pagar	-	-	683	9.143	4.546
Dividendos a pagar	-	-	16.910	226.292	112.508
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894	869.947	1.464.419	1.776.473
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000	4.561.060	5.031.342	4.652.228
<b>Patrimônio líquido</b>					
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	1.311.892	1.311.892
Lucros acumulados no ano	-	1.025.676	-	3.738.837	-
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Antes de prosseguir para a análise dos indicadores, é importante mencionar que nesta rodada foi tomada uma decisão com o objetivo de reduzir as despesas operacionais da Camargo Correia que foi a demissão de 30 funcionários. Essa ação alterou o nível de motivação dos empregados para ruim e será um dos fatores determinantes para a ocorrência de greve no período seguinte.

Tendo em vista o terceiro período consecutivo de geração de lucro líquido, verifica-se um incremento de aproximadamente 17% no Patrimônio Líquido (PL) da companhia, que encerrou esta rodada em R\$ 2,3 milhões.

A Margem Líquida foi de R\$ 0,06, indicando que para cada R\$ 1,00 de receita de vendas a empresa obtém R\$ 0,06 de lucro líquido. Esse indicador apresentou uma retração de aproximadamente 45% em relação à rodada anterior, isso ocorreu em virtude da retração no lucro líquido de um período para outro.

A Rentabilidade do Ativo (ROA) foi de 2,64%, patamar inferior ao do período anterior. A queda neste indicador ocorreu devido ao aumento do ativo (incremento de 5,6% entre um período e outro) e a redução do lucro líquido.

Mesmo diante de uma estratégia de vendas mais conservadora, o indicador de Participação nas Vendas foi o segundo maior de todas as rodadas

até então, encerrando no patamar de 22,04%. Este foi o terceiro melhor desempenho do período, ficando atrás da Vargas Bike e Hospedar.

O Índice de Endividamento Geral apresentou retração pelo segundo período consecutivo reduzindo a dependência do capital de terceiros por parte da empresa.

O Capital Circulante Líquido continuou a se deteriorar, aumentando a vulnerabilidade da empresa com relação ao pagamento dos compromissos de curto prazo. A deterioração deste indicador se deu em virtude, principalmente, do incremento no montante das dívidas com fornecedores e das contas em atraso.

Abaixo, seguem informações dos indicadores:

Tabela 35 – Indicadores das cinco rodadas

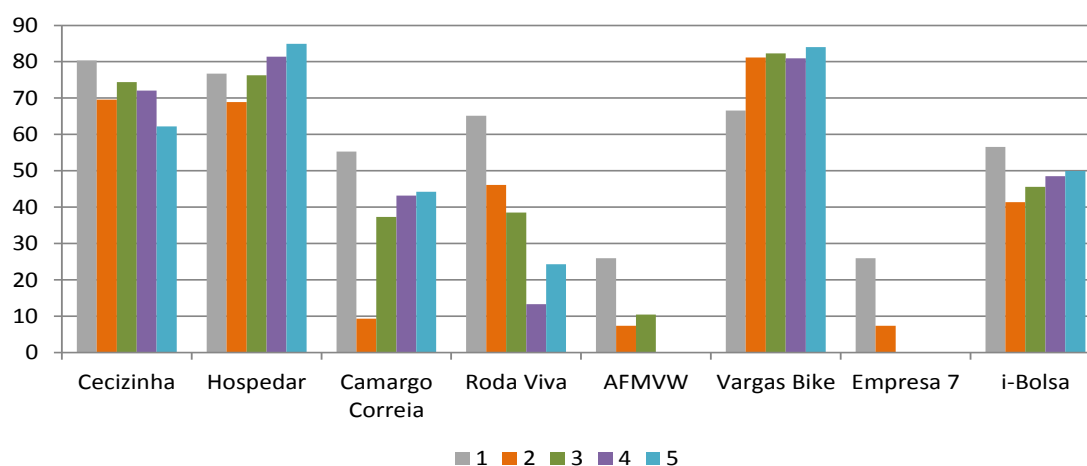
	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163	1.311.892	1.990.767	2.328.293
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!	0,01	0,11	0,06
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%	0,57%	5,61%	2,64%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%	18,14%	21,19%	22,04%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%	88,92%	87,66%	86,33%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138	-1.495.071	-1.714.490	-2.003.886

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

O terceiro resultado positivo consecutivo obtido pela Camargo Correia contribuiu para a valorização de 2,5% no preço das ações da Companhia que encerrou este período no patamar de R\$ 44,24.

Gráfico 6 - Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

#### 4.6 Sexta Rodada

O contexto da sexta rodada apresentava a preocupação por parte dos credores com o aumento da inadimplência. De acordo com matéria divulgada na Gazeta do dia 19 de Julho de 2016, estava ocorrendo um aumento nos atrasos, o qual poderia levar os credores a adotarem medidas mais restritivas de crédito aos clientes que se enquadrassem nessa situação. Outra notícia importante divulgada pela Gazeta foi que a produtividade seria um diferencial para as empresas. O aumento da produtividade estaria relacionado ao aumento de motivação dos empregados, o investimento em treinamento e a contratação de empregados mais produtivos. Adicionalmente, o periódico divulgou que os fornecedores estavam se preparando para o aumento no pedido de matérias primas, tendo em vista o crescimento da demanda de bens duráveis que ocorre no final de ano, desta forma as indústrias deveriam se planejar para aquisição de insumos com o objetivo de evitar compras dos fornecedores emergenciais (Bernard Sistemas, 2015).

Esse contexto não era favorável a Camargo Correia, uma vez que a Companhia iniciou essa rodada com um montante de aproximadamente R\$ 2,6 milhões em contas em atraso (valor contabilizado no fechamento da quinta rodada).

Além disso, a motivação dos empregados se encontrava no patamar de “ruim”, o que afetava o Índice de Produtividade, mantendo-o em um nível baixo. Isso fez com que na sexta rodada, 1% dos trabalhadores entrasse em greve.

Com relação à estratégia comercial, houve um erro na precificação do produto. O preço que deveria ser praticado na região 3, local em que a empresa se situa, foi lançado para a região 4. Como a região em que a companhia se localiza apresenta a metade dos custos de distribuição comparativamente as demais, e, também, diante do incremento de 1,9% do custo de distribuição nesta rodada, conclui-se que a região 3 comportaria a prática de preços inferiores a média da empresa. Esse equívoco foi fator determinante para o baixo desempenho nas vendas da Camargo Correia (as vendas corresponderam 61% da produção do período). As tabelas expostas na

sequência ilustram as estratégias e o desempenho da empresa no que tange a vendas e produção.

Tabela 36 – Decisões comerciais da sexta rodada.

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	500	500	500	470	500	500	480	\$ 120,00
Prazo de Recebimento	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 37 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região (R\$)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	505,40	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	510,00	120,00
Hospedar	489,10	485,00	485,00	495,00	485,00	480,00	495,00	495,00	125,00
Camargo Correia	490,40	500,00	500,00	500,00	470,00	500,00	500,00	480,00	120,00
Roda Viva	479,10	490,00	480,00	490,00	450,00	470,00	490,00	490,00	120,00
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	490,30	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	490,00	125,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Preço Médio</b>	<b>490,80</b>	<b>495,00</b>	<b>493,00</b>	<b>497,00</b>	<b>481,00</b>	<b>490,00</b>	<b>497,00</b>	<b>493,00</b>	<b>122,00</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 38 - Participação de Mercado por Região.

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	14,02	14,96	15,21	13,20	11,44	10,95	11,08	11,96	18,74
Hospedar	26,40	21,33	22,16	28,81	16,30	40,46	25,58	26,01	28,60
Camargo Correia	12,61	13,11	11,62	11,57	14,11	8,33	9,69	19,04	12,97
Roda Viva	4,31	2,81	2,98	2,33	16,45	3,04	2,27	2,15	3,05
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	42,65	47,80	48,03	44,09	41,69	37,21	51,38	40,85	36,63
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 39 – Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	56.760	37.840	4.734
(+) Compras Emergenciais	-	-	-
(-) Consumo ou produção	56.667	37.778	18.889
(-) Vendas	0	0	11.530
(+) Compras programadas	60.000	40.000	0
Estoque final	60.093	40.062	12.093
Valor unitário final	22,262	43,999	294,046

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Diante do contexto desfavorável e dos erros estratégicos, a Camargo Correia apresentou prejuízo no montante aproximado de R\$ 539 mil nessa rodada. Abaixo, segue a DRE da Companhia.

Tabela 40 – DRE das seis rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	
Receita de Vendas	3.429.478	0	5.754.152	8.112.871	8.170.854	5.687.006	
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473	3.703.077	4.846.760	4.992.108	3.390.354	
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473	2.051.075	3.266.111	3.178.746	2.296.652	
(-) Despesas Operacionais							
De Vendas	965.577	705.676	1.272.203	1.368.718	1.463.824	1.350.045	
Administrativas	266.240	266.240	266.240	266.240	266.240	274.880	
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389	512.632	1.631.153	1.448.682	671.727	
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772	-432.252	-555.495	-913.883	-1.210.418	
Outras Receitas e Despesas	0	0	0	0	0	0	
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161	80.380	1.075.658	534.799	-538.691	
(-) Provisão para o IR	0	0	12057	161349	80220	0	
(=) Lucro Líquido após o IR	-	1.193.103	-2.713.161	68.323	914.309	454.579	- 538.691
(-) Participação dos Empregados	0	0	683	9143	4546	0	
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>-</b>	<b>1.193.103</b>	<b>-2.713.161</b>	<b>67.640</b>	<b>905.166</b>	<b>450.034</b>	<b>- 538.691</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Ao analisar o Balanço Patrimonial, verifica-se um fato positivo na 6ª rodada, que foi a redução do montante de contas em atraso. Isso ocorreu devido a decisão por antecipar recebíveis, cujo montante antecipado foi de R\$ 3,8 milhões, o que representa a totalidade dos recebíveis aos quais a Companhia tinha direito.

Tabela 41 - Balanço Patrimonial das seis rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6
<b>Ativo</b>						
Caixa	254.590	0	0	0	0	0
Aplicação	233.822	0	0	0	0	0
Clientes	2.081.482	1.040.741	2.147.712	3.559.739	3.809.978	0
Estoque de Produto Acabado	0	0	0	819.686	1.383.644	3.555.902
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167	994.409	1.303.066	1.232.700	1.337.790
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313	1.331.267	1.712.241	1.619.780	1.762.678
Máquinas	-	3.075.000	4.590.000	6.127.725	6.583.125	6.583.125
(-) Depreciação Acumulada	-	-	76.875	191.625	344.818	509.396
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700	3.785.100	3.839.500	3.893.900	3.948.300
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>	<b>15.421.799</b>
<b>Passivo</b>						
Fornecedores	1.091.472	1.328.260	2.965.075	5.250.417	5.477.807	5.910.081
Contas em Atraso	-	2.153.205	2.103.787	1.997.602	2.598.434	1.494.694
Imposto de renda a pagar	-	-	12.057	161.349	80.220	-
Participações a pagar	-	-	683	9.143	4.546	-
Dividendos a pagar	-	-	16.910	226.292	112.508	-
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894	869.947	1.464.419	1.776.473	2.688.798
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000	4.561.060	5.031.342	4.652.228	3.538.625
<b>Patrimônio líquido</b>						
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	1.311.892	1.311.892	1.311.892
Lucros acumulados no ano	-	1.025.676	- 3.738.837	- 3.688.108	678.875	1.016.401
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>	<b>15.421.799</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tendo em vista a geração de prejuízo financeiro nesta rodada, o Patrimônio Líquido interrompeu o cenário de alta observado nos três últimos períodos e apresentou retração de 23,14%.

Os indicadores de rentabilidade também apresentaram deterioração, com a Margem Líquida encerrando em -0,09 e a Rentabilidade do Ativo (ROA) em -3,49%. Tudo isso, em virtude do prejuízo líquido da rodada.

O erro na estratégia de vendas, aliado ao bom desempenho apresentado pelos concorrentes, fez com que a Camargo Correia perdesse participação de mercado, cuja retração foi de 9,43 p.p comparativamente ao período anterior. Esse foi o segundo pior desempenho da Companhia neste indicador, perdendo apenas para a segunda rodada, na qual a empresa não tinha produtos disponíveis para venda.

Muito embora o montante de contas em atraso tenha se retraído (queda de 42,48% comparativamente ao período anterior), o Índice de Endividamento Geral apresentou um leve aumento, 2,07 p.p em relação ao quinto período. É importante mencionar que tanto o Ativo quanto o Passivo diminuíram, conforme pode ser observado na Tabela 41, isso ocorreu em virtude da decisão estratégica de antecipar recebíveis com o objetivo de pagar as contas em atraso. Entretanto, a empresa realizou a compra de 60.000 unidades de matéria prima A e de 40.000 unidades de matéria prima B, tendo em vista se preparar para o aumento da demanda prevista para a próxima rodada. Essa ação fez com que aumentasse a dívida com fornecedores e conseqüentemente o Índice de Endividamento Geral.

Observando a tendência de deterioração observada desde a segunda rodada, o Capital Circulante Líquido continuou a se retrair, encerrando o período em aproximadamente R\$ 3,4 milhões negativos, o que compromete ainda mais a capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo da Camargo Correia.

Abaixo seguem as informações sobre os indicadores.

Tabela 42 - Indicadores das seis rodadas

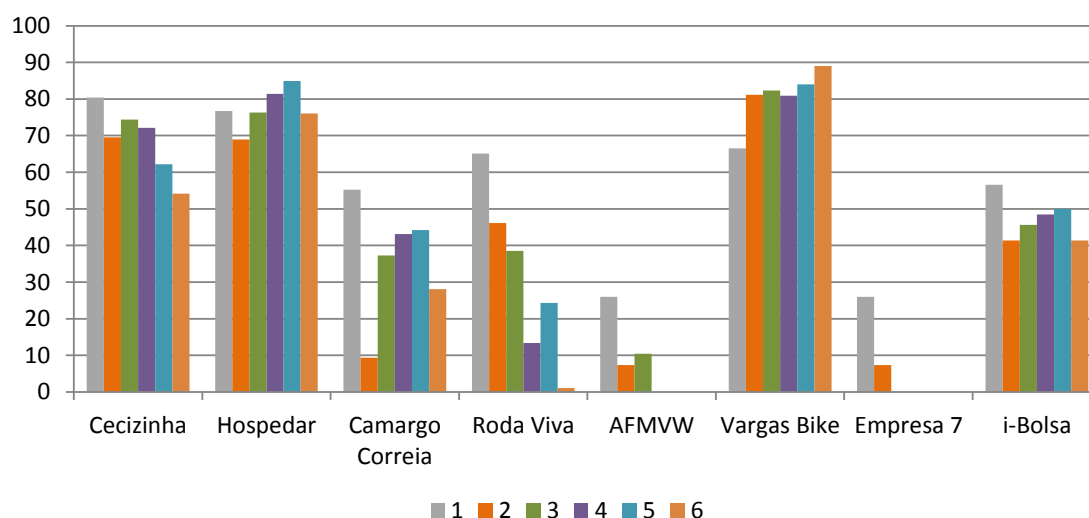
	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163	1.311.892	1.990.767	2.328.293	1.789.602
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!	0,01	0,11	0,06	-0,09
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%	0,57%	5,61%	2,64%	-3,49%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%	18,14%	21,19%	22,04%	12,61%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%	88,92%	87,66%	86,33%	88,40%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138	-1.495.071	-1.714.490	-2.003.886	-3.437.203

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Como não poderia deixar de ser, a cotação das ações da Camargo Correia apresentou uma considerável retração, efeito este do desempenho financeiro desfavorável observado neste período.

Gráfico 7 - Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

#### 4.7 Sétima Rodada

O contexto dessa rodada, conforme divulgado pela Gazeta do dia 22 de Julho de 2016, tinha como direcionadores três aspectos: 1) Término da Amortização de Financiamento, com o pagamento da quarta e última parcela do financiamento de R\$ 500 mil contraído na rodada 0; 2) Expectativa de aumento de 50% nas vendas, tendo em vista o histórico de vendas que ocorre

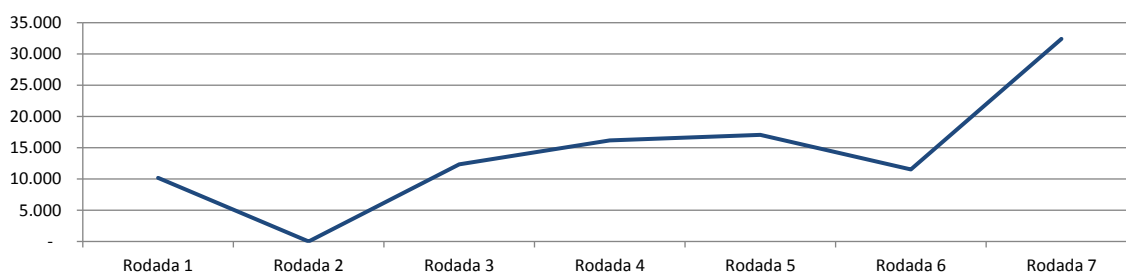


nos finais de ano; 3) Redução nos preços das matérias primas (MPs), o que contribuirá para a redução nos custos dos produtos para o período seguinte.

É importante mencionar que contrariamente a rodada anterior, está apresentou um cenário positivo a Camargo Correia. Foi à rodada em que a empresa mais vendeu produtos e conseqüentemente a que apresentou o melhor resultado financeiro.

Abaixo, segue gráfico que ilustra o número de produtos vendidos das sete rodadas.

Gráfico 8 - Quantidade de produtos vendidos.



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

As decisões comerciais dessa rodada foram assertivas, na qual a empresa praticou preços menores na região 3, atingindo o maior *Market Share* de sua localidade de atuação, cujo patamar foi de 36,40% (vide Tabela 45). Além disso, a Companhia conseguiu incrementar suas vendas concedendo menos prazo de pagamento a seus clientes, as vendas foram efetuadas em 1+1 vezes. Abaixo, seguem as informações sobre a estratégia de vendas dessa rodada.

Tabela 43 - Decisões comerciais da sexta rodada.

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	470	470	440	470	470	470	470	\$ 120,00
Prazo de Recebimento	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	À vista
Propaganda	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 44 - Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região (R\$)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	0,00
Hospedar	487,80	488,00	485,00	488,00	485,00	488,00	488,00	488,00	128,00
Camargo Correia	465,20	470,00	470,00	440,00	470,00	470,00	470,00	470,00	120,00
Roda Viva	460,20	470,00	460,00	470,00	430,00	450,00	470,00	470,00	120,00
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	493,30	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	495,00	125,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Preço Médio</b>	<b>480,70</b>	<b>484,60</b>	<b>482,00</b>	<b>478,60</b>	<b>476,00</b>	<b>480,60</b>	<b>484,60</b>	<b>484,60</b>	<b>123,20</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 45 - Participação de Mercado por Região.

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	15,01	21,87	15,88	17,34	12,44	19,70	14,19	22,93	0,00
Hospedar	29,79	30,52	38,35	27,58	20,09	25,54	30,53	32,01	34,57
Camargo Correia	25,51	26,99	22,59	36,40	26,56	32,32	17,52	23,43	18,92
Roda Viva	2,96	0,00	0,00	0,00	22,05	0,00	0,00	0,00	0,00
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	26,73	20,62	23,17	18,69	18,86	22,44	37,76	21,62	46,51
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tendo em vista a estratégia comercial, verifica-se que neste período a Camargo Correia foi capaz de vender toda a produção, e, também, o estoque de produtos acabados, conforme pode ser observado na informação de produção, ilustrada a seguir.

Tabela 46 - Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	60.093	40.062	12.093
(+) Compras Emergenciais	927	618	-
(-) Consumo ou produção	61.020	40.680	20.340
(-) Vendas	0	0	32.433
(+) Compras programadas	60.000	40.000	0
Estoque final	60.000	40.000	-
Valor unitário final	21,653	43,200	290,353

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

No que tange a produção, destaca-se à melhora na motivação dos empregados, a qual passou de ruim no período anterior para regular nesta rodada. O fato de a empresa ter gerando lucro líquido, aliado ao aumento na participação dos lucros de 2% para 4%, pode ser o fator essencial para a recuperação da motivação dos colaboradores.

Na sequência ilustra-se a DRE e o BP das sete rodadas. Conforme pode ser visto na DRE, esta rodada foi a que gerou o maior Lucro Líquido, estando alinhado a estratégia assertiva de vendas.

Através da análise do BP, pode-se verificar que a empresa encerrou este período sem estoque de produtos acabados, ou seja, tudo o que foi produzido foi vendido, conforme mencionado anteriormente.

Tabela 47 – DRE das sete rodadas.

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	Rodada 7
Receita de Vendas	3.429.478	0	5.754.152	8.112.871	8.170.854	5.687.006	15.039.538
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473	3.703.077	4.846.760	4.992.108	3.390.354	9.417.005
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473	2.051.075	3.266.111	3.178.746	2.296.652	5.622.533
(-) Despesas Operacionais							
De Vendas	965.577	705.676	1.272.203	1.368.718	1.463.824	1.350.045	2.471.086
Administrativas	266.240	266.240	266.240	266.240	266.240	274.880	274.880
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389	512.632	1.631.153	1.448.682	671.727	2.876.567
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772	-432.252	-555.495	-913.883	-1.210.418	-787.727
Outras Receitas e Despesas	0	0	0	0	0	0	-30284
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161	80.380	1.075.658	534.799	-538.691	2.058.556
(-) Provisão para o IR	0	0	12057	161349	80220	0	308783
(=) Lucro Líquido após o IR	-1.193.103	-2.713.161	68.323	914.309	454.579	-538.691	1.749.773
(-) Participação dos Empregados	0	0	683	9143	4546	0	69991
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>-1.193.103</b>	<b>-2.713.161</b>	<b>67.640</b>	<b>905.166</b>	<b>450.034</b>	<b>-538.691</b>	<b>1.679.782</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 48 – BP das sete rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	Rodada 7
<b>Ativo</b>							
Caixa	254.590	0	0	0	0	0	0
Aplicação	233.822	0	0	0	0	0	0
Clientes	2.081.482	1.040.741	2.147.712	3.559.739	3.809.978	0	6.683.780
Estoque de Produto Acabado	0	0	0	819.686	1.383.644	3.555.902	0
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167	994.409	1.303.066	1.232.700	1.337.790	1.299.159
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313	1.331.267	1.712.241	1.619.780	1.762.678	1.728.007
Máquinas	-	3.075.000	4.590.000	6.127.725	6.583.125	6.583.125	6.127.725
(-) Depreciação Acumulada	-	-	76.875	191.625	344.818	509.396	651.204
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700	3.785.100	3.839.500	3.893.900	3.948.300	4.002.700
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>	<b>15.421.799</b>	<b>17.824.768</b>
<b>Passivo</b>							
Fornecedores	1.091.472	1.328.260	2.965.075	5.250.417	5.477.807	5.910.081	6.053.466
Contas em Atraso	-	2.153.205	2.103.787	1.997.602	2.598.434	1.494.694	2.066.152
Imposto de renda a pagar	-	-	12.057	161.349	80.220	-	308.783
Participações a pagar	-	-	683	9.143	4.546	-	69.991
Dividendos a pagar	-	-	16.910	226.292	112.508	-	419.945
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894	869.947	1.464.419	1.776.473	2.688.798	3.056.868
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000	4.561.060	5.031.342	4.652.228	3.538.625	2.800.125
<b>Patrimônio líquido</b>							
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	1.311.892	1.311.892	1.311.892	1.311.892
Lucros acumulados no ano	-1.025.676	-3.738.837	-3.688.108	678.875	1.016.401	477.710	1.737.546
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>	<b>15.421.799</b>	<b>17.824.768</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Conforme comentado anteriormente, o cenário apresentado por essa rodada, de modo contrario ao observado na anterior, somada as decisões assertivas no que tange a gestão da Camargo Correia levaram a empresa a apresentar melhora no desempenho de todos os indicadores analisados.

O Patrimônio Líquido (PL), impulsionado pelo incremento no Resultado Financeiro, apresentou crescimento de 70,4% comparativamente a rodada anterior.

Os Indicadores de Rentabilidade, Margem Líquida e Retorno sobre os Ativos (ROA), encerraram a rodada em 0,11 e 9,42%, respectivamente. Esse foi o melhor desempenho dentre todas as rodadas.

Do mesmo modo, a participação nas vendas atingiu o patamar de 25,51%, sendo o maior registro observado desde a primeira rodada de decisões.

O Índice de Endividamento Geral apresentou retração de 5,51 p.p, encerrando em 82,89%, o que demonstra uma diminuição na dependência do capital de terceiros para a geração de resultados.

Por fim, verifica-se uma queda acentuada no Capital Circulante Líquido (retração de 34,12% comparativamente ao período anterior). Isso melhora a capacidade de pagamento das dívidas de curto prazo da Camargo Correia, muito embora este indicador ainda esteja deteriorado.

Abaixo, seguem as informações sobre os Indicadores.

Tabela 49 – Indicadores das sete rodadas

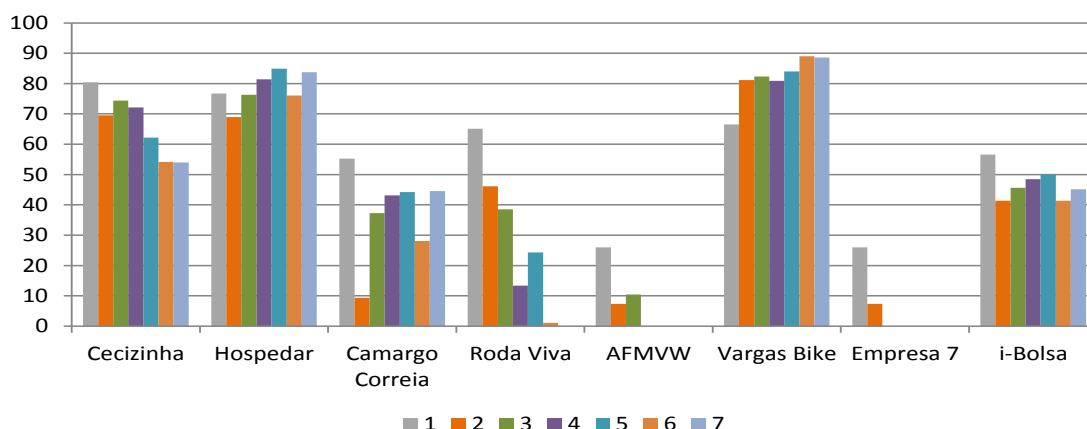
	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	Rodada 7
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163	1.311.892	1.990.767	2.328.293	1.789.602	3.049.438
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!	0,01	0,11	0,06	-0,09	0,11
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%	0,57%	5,61%	2,64%	-3,49%	9,42%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%	18,14%	21,19%	22,04%	12,61%	25,51%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%	88,92%	87,66%	86,33%	88,40%	82,89%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138	-1.495.071	-1.714.490	-2.003.886	-3.437.203	-2.264.259

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Acompanhando o bom desempenho financeiro deste período, as ações da Camargo Correia apresentaram valorização de 58,45% comparativamente a rodada anterior, encerrando em R\$ 44,51. Essa é a quarta maior cotação entre as empresas industriais.

Gráfico 9 - Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

#### 4.8 Oitava Rodada

O cenário da oitava rodada estava pautado principalmente na equalização dos preços praticados pelos fornecedores programados e emergenciais, conforme divulgado na Gazeta do dia 26 de Julho de 2016. Tendo em vista esse contexto, a Camargo Correia optou por não fazer compras programadas neste período. Adicionalmente, o periódico ressaltava que este era o último período para as empresas mostrarem resultado.

A estratégia comercial da Companhia nesta rodada foi de elevar os preços em comparação com o período anterior, tendo em vista a geração de um resultado financeiro positivo e que compensasse os prejuízos que ocorreram na primeira, segunda e quinta rodada. Adicionalmente, a Companhia optou por continuar praticando o mesmo prazo de venda do período anterior. Entretanto, os dois principais concorrentes da Companhia, Hospedar e Vargas Bike, praticaram preços inferiores em quase todas as regiões, conforme pode ser observado na Tabela 51. Possivelmente, essas empresas disponibilizaram a seus clientes maiores prazos de pagamento, além do que nas rodadas anteriores essas industriais apresentaram melhores desempenhos de vendas comparativamente a Camargo Correia, lembrando que as empresas com mais vendas nos períodos anteriores, têm prioridade na escolha dos produtos por

parte dos consumidores (Bernard Sistemas, 2015). Esses fatores podem ter sido fundamentais para o excelente desempenho dessas duas empresas no que tange a participação de mercado (vide Tabela 52).

Desta forma, abaixo seguem as decisões comerciais da oitava rodada.

Tabela 50 – Decisões comerciais da oitava rodada

Decisões do Comercial	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de Venda	490	490	480	490	490	490	480	\$ 120,00
Prazo de Recebimento	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	À vista
Propaganda	3	3	3	3	3	3	3	3

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 51 – Preço de Venda praticado pela Camargo Correia e seus concorrentes.

Preço de Venda por Região (R\$)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	494,50	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	120,00
Hospedar	485,60	488,00	485,00	488,00	485,00	488,00	488,00	488,00	125,00
Camargo Correia	485,60	490,00	490,00	480,00	490,00	490,00	490,00	480,00	120,00
Roda Viva	415,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	420,00	100,00
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	484,50	485,00	490,00	485,00	485,00	490,00	495,00	490,00	120,00
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Preço Médio</b>	<b>473,00</b>	<b>476,60</b>	<b>477,00</b>	<b>474,60</b>	<b>476,00</b>	<b>477,60</b>	<b>478,60</b>	<b>475,60</b>	<b>118,00</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tabela 52 - Participação de Mercado por Região.

Participação de Mercado por Região (%)	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Cecizinha	16,35	17,44	11,88	16,61	14,64	18,14	14,60	17,30	18,43
Hospedar	32,10	31,09	45,67	30,59	32,70	32,80	35,74	32,17	23,18
Camargo Correia	14,55	15,21	10,38	17,11	12,81	15,79	12,79	17,79	14,44
Roda Viva	3,66	1,68	1,72	1,64	6,61	1,76	1,95	1,75	8,44
AFMVW	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Vargas Bike	33,34	34,58	30,36	34,04	33,24	31,51	34,92	30,99	35,50
Empresa 7	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Tendo em vista a estratégia comercial mais conservadora praticada nesta rodada, verifica-se que a Camargo Correia não foi capaz de vender toda a produção. Desta forma, a Companhia encerrou as rodadas de simulação com um estoque de aproximadamente 5,6 mil produtos acabados.

Tabela 53 – Informações de Produção.

	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque Inicial	60.000	40.000	-
(+) Compras Emergenciais	1.560	1.040	-
(-) Consumo ou produção	61.560	41.040	20.520
(-) Vendas	0	0	14.956
(+) Compras programadas	-	-	0
Estoque final	-	-	5.564
Valor unitário final	-	-	282,787

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

O fato de a Camargo Correia ter obtido um volume de vendas menor fez com que a empresa apresentasse um decréscimo de aproximadamente 77% no Lucro Líquido comparativamente ao período anterior. Abaixo segue a DRE das oito rodadas.

Tabela 54 – DRE das oito rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	Rodada 7	Rodada 8
Receita de Vendas	3.429.478	0	5.754.152	8.112.871	8.170.854	5.687.006	15.039.538	7.284.977
(-) Custo dos Produtos Vendidos (CPV)	3.330.764	1.681.473	3.703.077	4.846.760	4.992.108	3.390.354	9.417.005	4.229.365
(=) Lucro Bruto	98.714	-1.681.473	2.051.075	3.266.111	3.178.746	2.296.652	5.622.533	3.055.612
(-) Despesas Operacionais								
De Vendas	965.577	705.676	1.272.203	1.368.718	1.463.824	1.350.045	2.471.086	1.441.382
Administrativas	266.240	266.240	266.240	266.240	266.240	274.880	274.880	274.880
(=) Lucro Operacional	-1.133.103	-2.653.389	512.632	1.631.153	1.448.682	671.727	2.876.567	1.339.350
Resultado Financeiro	-60.000	-59.772	-432.252	-555.495	-913.883	-1.210.418	-787.727	-879.255
Outras Receitas e Despesas	0	0	0	0	0	0	-30284	0
(=) Lucro Líquido antes do IR	-1.193.103	-2.713.161	80.380	1.075.658	534.799	-538.691	2.058.556	460.095
(-) Provisão para o IR	0	0	12057	161349	80220	0	308783	69014
(=) Lucro Líquido após o IR	-1.193.103	-2.713.161	68.323	914.309	454.579	-538.691	1.749.773	391.081
(-) Participação dos Empregados	0	0	683	9143	4546	0	69991	3911
<b>(=) Lucro Líquido do Período</b>	<b>- 1.193.103</b>	<b>-2.713.161</b>	<b>67.640</b>	<b>905.166</b>	<b>450.034</b>	<b>- 538.691</b>	<b>1.679.782</b>	<b>387.170</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Através da análise do BP, verifica-se que a Camargo Correia reduziu significativamente a dívida com fornecedores e as contas em atraso, as quais apresentaram decréscimo de R\$ 3,8 milhões entre a sétima e a oitava rodadas. Abaixo, segue o BP das oito rodadas.

Tabela 55 – BP das oito rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	Rodada 7	Rodada 8
<b>Ativo</b>								
Caixa	254.590	0	0	0	0	0	0	0
Aplicação	233.822	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	2.081.482	1.040.741	2.147.712	3.559.739	3.809.978	0	6.683.780	2.927.139
Estoque de Produto Acabado	0	0	0	819.686	1.383.644	3.555.902	0	1.573.428
Estoque de matéria-prima A	699.679	808.167	994.409	1.303.066	1.232.700	1.337.790	1.299.159	-
Estoque de matéria-prima B	975.013	1.103.313	1.331.267	1.712.241	1.619.780	1.762.678	1.728.007	-
Máquinas	-	3.075.000	4.590.000	6.127.725	6.583.125	6.583.125	6.127.725	6.127.725
(-) Depreciação Acumulada	-	-	76.875	191.625	344.818	509.396	651.204	804.398
Prédios e Instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação Acumulada	3.676.300	3.730.700	3.785.100	3.839.500	3.893.900	3.948.300	4.002.700	4.057.100
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.521</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>	<b>15.421.799</b>	<b>17.824.768</b>	<b>12.406.795</b>
<b>Passivo</b>								
Fornecedores	1.091.472	1.328.260	2.965.075	5.250.417	5.477.807	5.910.081	6.053.466	3.147.927
Contas em Atraso	-	2.153.205	2.103.787	1.997.602	2.598.434	1.494.694	2.066.152	1.146.596
Imposto de renda a pagar	-	-	12.057	161.349	80.220	-	308.783	69.014
Participações a pagar	-	-	683	9.143	4.546	-	69.991	3.911
Dividendos a pagar	-	-	16.910	226.292	112.508	-	419.945	96.792
Emprést. e financ. a curto prazo	142.490	348.894	869.947	1.464.419	1.776.473	2.688.798	3.056.868	2.436.773
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	3.845.000	4.561.060	5.031.342	4.652.228	3.538.625	2.800.125	2.165.966
<b>Patrimônio líquido</b>								
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	1.311.892	1.311.892	1.311.892	1.311.892	3.049.439
Lucros acumulados no ano	-	1.025.676	- 3.738.837	- 3.688.108	678.875	1.016.401	477.710	1.737.546
<b>Total</b>	<b>7.208.285</b>	<b>8.936.522</b>	<b>11.841.412</b>	<b>16.131.331</b>	<b>17.030.509</b>	<b>15.421.799</b>	<b>17.824.768</b>	<b>12.406.795</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

Por fim, através da análise dos indicadores, verifica-se que a geração de lucro líquido por mais uma rodada consecutiva contribuiu para o aumento no PL da Companhia. Entretanto é importante mencionar que este indicador foi inferior ao do início dos jogos de negócios, no qual todas as Companhias iniciaram a simulação com um PL de R\$ 5,0 milhões.

A Margem Líquida, acompanhando a queda no lucro líquido, se retraiu 54,55% entre esta rodada e a anterior, finalizando em 0,05. Comportamento semelhante foi observado para a Rentabilidade do Ativo (ROA), cujo decréscimo foi de 6,3 p.p, encerrando em 3,12%. Isso indica que ao término das rodadas de simulação, a Camargo Correia gerava um lucro líquido de R\$ 0,05 para cada R\$ 1,00 vendido e R\$ 0,0312 para cada R\$ 1,00 investido na empresa.

Conforme mencionado anteriormente, a estratégia conservadora de vendas teve um impacto considerável no *Market Share* da Companhia, o qual apresentou decréscimo de aproximadamente 43% comparativamente ao período anterior.

A geração de lucro líquido possibilitou a Companhia quitar parte de seu passivo, reduzindo desta forma a dependência de capital de terceiros para geração de resultado. Desta forma, o Índice de Endividamento Geral, apresentou retração de aproximadamente 12% comparativamente ao período anterior, encerrando em 73,08%.



Apesar de haver uma retração do Passivo Circulante, o Capital Circulante Líquido (CCL) apresentou uma deterioração de 6,01% em relação a rodada anterior. Isso ocorreu, também, em decorrência da diminuição do Ativo Circulante, ocasionada, principalmente por um decréscimo nas vendas. Desta forma, a Camargo Correia encerrou a última rodada de decisões com um CCL de R\$ 2,4 milhões negativo, o que demonstra uma certa dificuldade da Companhia em honrar com os compromissos de curto prazo.

Tabela 56 – Indicadores das sete rodadas

	Rodada 1	Rodada 2	Rodada 3	Rodada 4	Rodada 5	Rodada 6	Rodada 7	Rodada 8
Patrimônio Líquido (PL)	3.974.324	1.261.163	1.311.892	1.990.767	2.328.293	1.789.602	3.049.438	3.339.816
Margem Líquida	-0,35	#DIV/0!	0,01	0,11	0,06	-0,09	0,11	0,05
Rentabilidade do Ativo (ROA)	-16,55%	-30,36%	0,57%	5,61%	2,64%	-3,49%	9,42%	3,12%
Participação nas Vendas	22,36%	0,00%	18,14%	21,19%	22,04%	12,61%	25,51%	14,55%
Índice de Endividamento Geral	44,86%	85,89%	88,92%	87,66%	86,33%	88,40%	82,89%	73,08%
Capital Circulante Líquido	3.010.624	-878.138	-1.495.071	-1.714.490	-2.003.886	-3.437.203	-2.264.259	-2.400.446

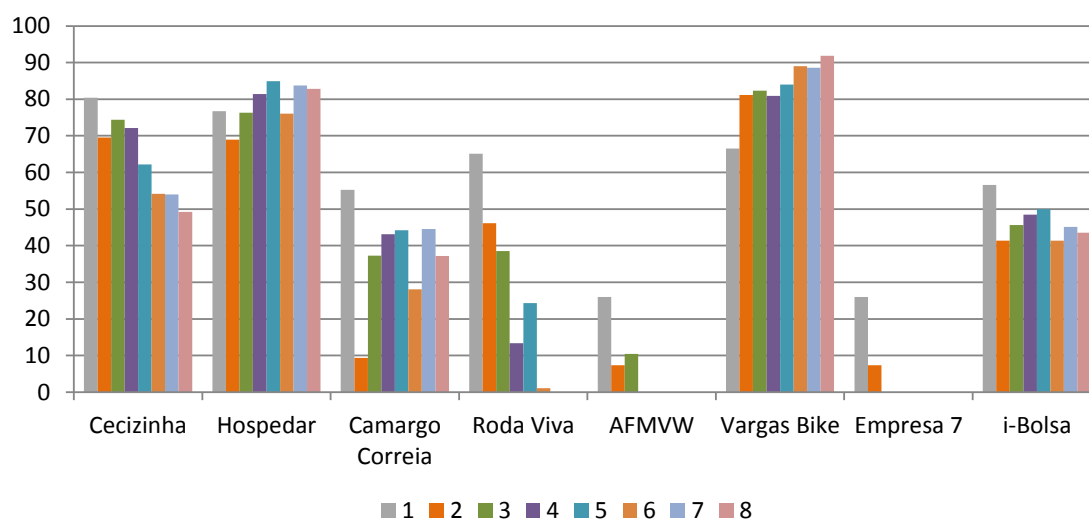
Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

O desempenho da Camargo Correia nesta rodada, o qual apresentou deterioração em todos os indicadores utilizados para análise comparativamente ao período anterior, foi fundamental para a desvalorização de 16,38% no valor das ações da Companhia.

Na sequência ilustra-se o valor das ações das empresas industriais nas oito rodadas de decisões.

Tabela 57 - Cotação das Ações das Empresas Industriais



Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## 5. Conclusão

Retomando o objetivo deste trabalho que é a análise das estratégias utilizadas na disciplina de jogos de negócios pela empresa Camargo Correia, conclui-se que esse intuito foi alcançado com êxito. Isso porque foi possível verificar os impactos das estratégias delineadas sobre o desempenho da Companhia. A seguir estão descritos alguns exemplos que ilustram a análise.

Na primeira rodada, as diretorias da Camargo Correia optaram por adotar uma estratégia agressiva de preços com o objetivo de obter um elevado *Market Share*, e, também, por vender cinco máquinas Alfa, tendo em vista a estratégia de redução de despesas. Essas decisões equivocadas levaram a Companhia a apresentar prejuízos de aproximadamente R\$ 1,2 milhões e R\$ 2,7 milhões na primeira e segunda rodada, respectivamente. Nas rodadas subsequentes, a empresa não foi capaz de reverter essa situação, apresentando um resultado acumulado (lucro líquido) nas oito rodadas de R\$ 955 mil negativos.

Isso demonstra a importância da análise das informações, do cenário de mercado, da concorrência para a tomada de decisão. Conforme relatado acima, as decisões que foram delineadas em apenas uma rodada, neste caso na primeira, geraram um impacto financeiro consideravelmente desfavorável de modo que a Camargo Correia não conseguiu reverter à situação nas rodadas subsequentes.

A conclusão a que se chega, a qual é aplicada não apenas a um ambiente de simulação, como, também, ao mundo real dos negócios, é a de que uma decisão equivocada pode ser determinante para a bancarrota de uma Companhia. Tendo em vista isso, ressalta-se a importância da alocação de tempo na análise de relatórios, no estudo das estratégias da concorrência, na obtenção de informações de mercado, na realização de reuniões de alinhamento para que todos os envolvidos na tomada de decisão estejam comprometidos com os objetivos a serem alcançados.

## REFERÊNCIAS

Armstrong, G. Kotler, F. **Princípios de Marketing**. São Paulo: Pearson, 2007.

Athar, Raimundo Aben. **Introdução à Contabilidade**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

Bernard Sistemas Ltda. **Manual da Empresa**. Florianópolis, 2015.

Chiavenato, I. **Planejamento e Controle da Produção**. Barueri: Manole, 2008.

Dessler, G. **Administração de recursos humanos**. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

Ferreira, José Antônio Stark. **Finanças corporativas: conceitos e aplicações**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

Gitman, L. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

Infomoney. Como funciona o mercado de ações. Disponível em: <<http://www.infomoney.com.br/minhas-financas/noticia/527576/como-funciona-mercado-acoes>>. Acesso em: 13/08/2016.

Institutophd. O que é Market Share e como esta informação pode ajudar a sua empresa. Disponível em: <<http://www.institutophd.com.br/blog/o-que-e-market-share-e-como-esta-informacao-pode-ajudar-a-sua-empresa/>>. Acesso em: 22/08/2016.

Neto, A. A. A dinâmica das decisões financeiras. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511997000300001&script=sci\\_arttext&tIng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1413-92511997000300001&script=sci_arttext&tIng=pt)>. Acesso em: 13/08/2016.

Portal de Auditoria. Custo Médio Ponderado. Disponível em: <[http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/ccustos\\_customedioponderado.htm](http://www.portaldeauditoria.com.br/tematica/ccustos_customedioponderado.htm)>. Acesso em: 16/08/2016.

## APÊNDICES

### ANEXO 1 – DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA PRIMEIRA RODADA.

	1 CECIZINHA	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>111,947</b>	<b>-28,797</b>	<b>-1,193,103</b>	<b>-606,813</b>	<b>-2,067,870</b>	<b>-183,857</b>	<b>-2,067,870</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

### ANEXO 2 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA SEGUNDA RODADA.

	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>2,416</b>	<b>167,261</b>	<b>-2,713,161</b>	<b>-831,918</b>	<b>-2,089,143</b>	<b>972,963</b>	<b>-2,089,143</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

### ANEXO 3 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA TERCEIRA RODADA.

	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>324,333</b>	<b>508,369</b>	<b>67,639</b>	<b>-1,137,642</b>	<b>-896,490</b>	<b>1,087,372</b>	<b>-2,294,376</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## ANEXO 4 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA QUARTA RODADA.

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CARMARGOCORREIA	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>481,523</b>	<b>1,551,160</b>	<b>905,167</b>	<b>-1,967,122</b>	<b>-2,408,321</b>	<b>1,158,255</b>	<b>0</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## ANEXO 5 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA QUINTA RODADA.

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CARMARGOCORREIA	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>-219,287</b>	<b>1,455,941</b>	<b>450,034</b>	<b>-409,538</b>	<b>-1,262,918</b>	<b>1,413,265</b>	<b>0</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## ANEXO 6 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA SEXTA RODADA.

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CARMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	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	274,880	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>566,943</b>	<b>1,787,707</b>	<b>-538,691</b>	<b>-1,570,035</b>	<b>-1,255,356</b>	<b>3,090,458</b>	<b>0</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## ANEXO 7 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA SÉTIMA RODADA.

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CARMARGOCORREIA	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
(=) <b>Lucro líquido do período</b>	<b>791,536</b>	<b>3,360,922</b>	<b>1,679,782</b>	<b>-2,091,405</b>	<b>-1,595,884</b>	<b>2,919,044</b>	<b>0</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## ANEXO 8 - DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO DA OITAVA RODADA.

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	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	274.890	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	<b>183.786</b>	<b>2.547.973</b>	<b>387.170</b>	<b>-2.329.567</b>	<b>-1.963.562</b>	<b>3.587.324</b>	<b>0</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria

## ANEXO 9 – BALANÇO PATRIMONIAL DA SITUAÇÃO INICIAL DOS JOGOS DE NEGÓCIOS.

Ativo	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Caixa	233.822	233.822	233.822	233.822	233.822	233.822	233.822
Aplicação	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615
Estoque produto acabado	0	0	0	0	0	0	0
Estoque matéria-prima A	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062
Estoque matéria-prima B	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125
Máquinas	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
(-) Depreciação acumulada	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500
Prédios e instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação acumulada	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
<b>Total</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>
Passivo	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Fornecedores	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594
Contas em atraso	0	0	0	0	0	0	0
Imposto de renda a pagar	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395
Participações a pagar	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos a pagar	55.809	55.809	55.809	55.809	55.809	55.809	55.809
Emprést. e financ. a curto prazo	0	0	0	0	0	0	0
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
<b>Patrimônio líquido</b>							
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Lucros acumulados no ano	167.427	167.427	167.427	167.427	167.427	167.427	167.427
<b>Total</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>	<b>7.987.224</b>

Fonte: Bernard Sistemas Ltda (2015)

Nota: Elaboração Própria