

## 8

**Referências Bibliográficas**

- AGRESTI, A. *Categorical data analysis*. Florida: University of Florida, 1990.
- AMABILE, T.M. and GRYSKIEWICZ, N.D. The creative environment scales: work environment inventory. *Creativity Research Journal*, v.3, p. 6-21, 1989.
- BARRON, F. and HARRINGTON, D.M. *Creativity, intelligence, and personality*. Annual Review of Psychology: Ohio, 1981.
- BOYD H.W. e WESTFALL, R. *Pesquisa mercadológica – texto e casos*. 7. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- BRANDENBURGER, A.M. and NALEBUFF, B.J. *Co-opetition*. New York: Doubleday, 1997.
- BUSSAB, W.O. e MORETTIN, P.A. *Estatística básica*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- CONLEY, J.J. The hierarchy of consistency: a review and model of longitudinal findings on adult individual differences in intelligence, personality and self-opinion. *Personality and Individual Differences*, v. 5, n.1, p.11-25, 1984.
- DAY, G.S. e REIBSTEIN, D.J. *A dinâmica da estratégia competitiva*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- DICKINSON J.R. and FARIA, A.J. The teaching effectiveness of games in collegiate business courses. *Simulation and Games*, v. 4, n. 3, p. 259-294, 1994.
- DOLABELA, F. *Oficina do empreendedor*. São Paulo: Cultura, 1999. Elgood, C. A. *Simple Simulation, Industrial & Comercial Training*, v.5, n.4, p.184, 1973
- FLEURY, M.T.L. e FISCHER, R.M. *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1996.
- GIL, A.C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 2002.
- GILGEOUS, V. and D'CRUZ, M. A study of business and management games. *Management Development Review*, v. 9, n. 1, University Press, 1996.
- GRAMIGNA, M.R.M. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

GULEZIAN, A.K. Teaching business policy and strategy using the incident process. *Developments in Business Simulation & Experiential Exercises*, v. 8, 1981.

KNOKE, D. *Changing organizations – business networks in the new political economy*. Westview, 2001.

LINDBLOM, C.E. *The science of muddling through*, *public Administration Review*, 1959. p. 79-88.

MARQUES, P.A.F. e PESSOA, M.S.P. *Jogos de empresas: uma estratégia para o ensino de gestão e tomada de decisão*. São Paulo, 5<sup>o</sup> Congresso de Produção Científica da Universidade Metodista de São Paulo, 2000.

MIYASHITA, R.; OLIVEIRA, L.F.V.S. de M. e YOSHIZAKI, H.T. *Os Jogos de Empresas como Instrumento de Treinamento em Logística Empresarial*. Disponível em:

[www.simpep.feb.unesp.br/anais10/ensengproducao/arq09.PDF](http://www.simpep.feb.unesp.br/anais10/ensengproducao/arq09.PDF), acessado em maio de 2004.

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; e LAMPEK, J. *Safári de estratégias*. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MORAES, R. A utilização de Jogos de Empresa nos cursos de Administração, [www.unicid.br/imprensa/artigos\\_assinados](http://www.unicid.br/imprensa/artigos_assinados), acessado em Outubro de 2003

MOTOMURA, O. Jogos de empresa. In: BOOG, G. G. (Coord.). *Manual de Treinamento e desenvolvimento*. São Paulo: Makron Books, 1980.

OLDHAM, G.R. and CUMMINGS, A. Employee creativity: personal and contextual factors. *Academy of Management Journal*, v. 39, n. 3, p. 607-641, 1996.

OSBORN, A.F. *Applied imagination*. New York: Scribner's, 1963.

PAULINO, C.D.; TURKMAN M.A.A. e MURTEIRA B. *Estatística bayesiana*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian, 2003.

PEKAR, P.T. and ALLIO. R. *Marketing alliances work: guidelines for success, long rang planning*. v. 27, n. 4, p. 54-65, 1994.

PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DO RIO DE JANEIRO. Normas para apresentação de teses e dissertações. Rio de Janeiro: PUC-Rio, 2001

PORTER, M. *Techniques foe analysis Industries and Competitors*. New York: The Free Press, 1980

———. *Estratégia Competitiva, técnicas para análise de indústrias e de concorrência*. 18ª ed, Rio de Janeiro: Campus, 1986

PORTER, M. e MONTGOMERY, C.A. *Estratégia*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

RAVULAPATI, K.K.R. and JAIDEEP, D.T.K. *A reinforcement learning approach to stochastic business games*. v. 36, n. 4, p. 373-386, 5 charts, 2 diagrams, 1984.

ROSE, L.H. and LIN, H.T. A meta-analysis of long-term creativity training programs. *Journal of Creative Behavior*, v. 18, n. 1, p. 11-22, 1984.

SEGEV, A, *Strategy, strategy-making and performance in a business*, *Strategic Management Journal*, V.8, p. 565-577, 1987

SELLTIZ, C. et al. *Método de pesquisas nas relações sociais*. São Paulo: Edusp, 1975.

SHALLEY, C.E. Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, n. 76, p.179-264, 1991.

SOUTH-WESTERN College Publishing. The global business game: a brief history of business games, [www.swcollege.com/management/gbg/history.html](http://www.swcollege.com/management/gbg/history.html), acessado em Outubro de 2003

TRIVIÑOS, A.N.S. *Introdução à pesquisa em Ciências Sociais*. A pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1990.

VERGARA, S.C. *Projetos e relatórios de pesquisa em Administração*. São Paulo: Atlas, 2003.

VICENTE, P. *Jogos de empresas*. São Paulo: Makron Books, 2001.

WILLIAMS, S. *Industrial and commercial training*. v. 33, n. 2, p. 63-68, MCB University Press, 2001.

WOLFE, J. A history of business teaching games in English-speaking and postsocialist countries: the original and diffusion of a management education and development technology. In: *Simulation & Gaming*, v. 24, n. 4, p. 446-463, 1993.

YIN, R.K. *Case study research*. Design and methods. rev. ed. USA: Sage, 1990.

YIN, R. *Estudos de caso*. Planejamento e método. Porto Alegre: Bookman, 2004.

[www.bernard.com.br](http://www.bernard.com.br), acessado em Agosto de 2003

[www.fgvsp.br](http://www.fgvsp.br), acessado em Julho de 2004

[www.usp.br](http://www.usp.br), acessado em julho de 2004.

## 9

## Anexos

## Anexo 1

## Questionário da Unidade de Pesquisa 1

**USO DA SIMULAÇÃO EMPRESARIAL  
(JOGOS DE EMPRESAS) COMO MÉTODO DE ENSINO**



Prezados Senhores,

O mestrando Ricardo Luiz Casella Dugaich, regularmente matriculado no Curso de Mestrado em Administração de Empresas de PUC-Rio sob número 0212549, com ênfase na área de Organização e Planejamento, está elaborando sua dissertação de mestrado cujo tema é Jogos de Empresas e Planejamento Estratégico: a estudo sobre relação entre os simuladores empresariais a os paradigmas estratégicos vigentes, sob orientação Profa. Teresia Diana L. V. A. de Macedo-Scares. Peço seu apoio, subsidiando-o com as informações necessárias.

Agradecendo a atenção, coloco-me a disposição para os contatos necessários.

Atenciosamente,

**Coordenação de Pós-graduação em Administração de Empresas**



Rua Marques de São Vicente, 225  
Gávea - 224xx-000 - Rio de Janeiro RJ  
Tel: (021) 3114-1414  
[www.puc.rio.br](http://www.puc.rio.br)

**1. Curso**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Administração | <input type="checkbox"/> Ciências Contábeis |
| <input type="checkbox"/> Economia      | <input type="checkbox"/> Outros             |

**2. Nível**

- |   |   |
|---|---|
| <input type="checkbox"/> Graduação                | <input type="checkbox"/> Especialização             |
| <input type="checkbox"/> Mestrado - Stricto-Sensu | <input type="checkbox"/> Pós-Graduação - Lato-Sensu |
| <input type="checkbox"/> MBA                      | <input type="checkbox"/> Doutorado                  |

**3. O Sr(a) utiliza Simulador Empresarial em seus cursos?**

Sim     Não

**4. O Simulador Empresarial utilizado é (são)**

Comercial     Industrial     Serviços  
 Financeiro     Marketing     Outros

**5. A(s) forma(s) de aplicação desse simulador é (são):**

Controle Manual do Coordenador     Somente Abordagem Conceitual  
 Jogos Lúdicos     Software   
 Outros

**6. O foco da aplicação dessa ferramenta está no aprendizado de:**

Práticas Contábeis     Gestão Econômica  
 Planejamento Estratégico     Gestão Financeira  
 Administração de Materiais     Liderança e Tomada de Decisão  
 Recursos Humanos     Outros

**7. Existe alguma relação entre os conceitos teóricos aprendidos em sala de aula com a aplicação desses simuladores?**

Sim     Não

Em caso afirmativo, de que forma se processa essa relação?

**8. Na sua opinião qual a eficiência da utilização dos Simuladores Empresariais como ferramenta didática e pedagógica:**

Péssimo     Ruim     Regular     Bom     Ótimo

**9. Faça uma avaliação sobre a utilização de Simuladores Empresariais como ferramenta didática e pedagógica.**

MAPA DE RESPOSTAS DO QUESTIONÁRIO DA UNIDADE DE PESQUISA 1																						
Nível	S/N	Com	Ind	Serv	Fin	Mkt	Out	Man	Conc	Lúd	Soft	Out	Cont	Econ	Est	Fin	Mat	Lid	RH	Out	Rel.	Aval
GRAD	N																					
GRAD	N																					
GRAD	N																					
GRAD	S	X			X	X					X					X		X			S	OTI
GRAD	S		X	X				X							X			X			S	BOM
GRAD	S						X	X			X		X		X	X	X	X	X		S	REG
MBA	N																					
MBA	N																					
MBA	N																					
MBA	N																					
MBA	S	X						X					X	X	X	X		X		X	S	OTI
MBA	S					X					X				X						S	OTI
MBA	S						X				X			X	X	X		X			S	OTI
MBA	S	X	X								X		X	X	X	X	X	X	X		S	OTI
MBA	S		X					X					X			X	X		X		S	OTI
MBA	S		X								X		X								S	OTI
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	N																					
Mest/Dout	S	X	X	X							X							X		X	S	OTI

Mest/Dout	S		X							X				X		X				S	BOM
Mest/Dout	S				X						X	X		X	X		X			S	BOM
Mest/Dout	S					X				X				X						S	BOM

**LEGENDA:**

Questão						
2	<b>Graduação</b>	<b>MBA</b>	<b>Mestrado / Doutorado</b>			
3	S/N – Sim ou Não					
4	<b>Com</b> – Comercial	<b>Ind</b> - Industrial	<b>Serv</b> – Serviços	<b>Fin</b> – Finanças	<b>Mkt</b> - Marketing	<b>Out</b> - Outros
5	<b>Man</b> - Manual	<b>Com</b> - Conceitual	<b>Lud</b> – Lúdico	<b>Sof</b> - Software	<b>Out</b> - Outros	
6	<b>Cont</b> – Contábeis	<b>Econ</b> – Economia	<b>Est</b> – Estratégia	<b>Fin</b> – Finanças	<b>Mat</b> - Materiais	<b>Lid</b> - Liderança
	<b>RH</b> – Rec Humanos	<b>Out</b> - Outros				
7	<b>Rel</b> - Relação					
8	<b>Aval</b> - Avaliação					

**OBS – Todos os questionários respondidos foram oriundos do curso de Administração**



## Anexo 2

### Questionário da Unidade de Pesquisa 2

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Design</b>	Mudar a preferência dos clientes.		
	A demanda dos produtos sofre impacto em função da sua distribuição.		
	Suscetível a alterações na legislação vigente		
	Suscetível a alterações na taxa de juros		
	Suscetível a alterações na taxa de câmbio		
	Possibilidade de adoção de novas tecnologias		
	Possibilidade de alteração de preços		
	Alteração na participação de mercado		
	Geração de novos produtos		
	Alteração na cadeia de suprimentos		
	Comprar de vários fornecedores		
	Atingir novos mercados		
	Possibilidade de investir em P&D para melhorar o desempenho da empresa.		
	Desenvolvimento de pessoal		

Escola	Construtos	Resposta	Justificativa
<b>Planejamento</b>	A responsabilidade por todo o processo de concepção do plano estratégico é do executivo principal da empresa.		
	Os objetivos da empresa são prefixados antes do início da simulação.		
	Os programas e ações da empresa são detalhados.		
	O orçamento da empresa é detalhado.		
	A avaliação das ações da empresa é feita por meio de uma auditoria.		
	São feitas previsões para condições futuras (criação de cenários).		
	A operacionalização da estratégia é mecanicamente programada.		
	Conceber um plano formal de ações.		
	Quantificar as metas através de formas numéricas.		

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Posicionamento</b>	Ameaça de novos entrantes		
	Diferenciação de acesso aos canais de distribuição entre as empresas participantes		
	Influência de políticas governamentais		
	Comercialização de produtos diferenciados entre cada uma das empresas participantes		
	Competição entre empresas para a venda de produtos similares		
	Vendas concentradas dos produtos para determinados clientes		
	Vendas efetuadas em grandes volumes		
	Comercialização de produtos padronizados		
	O mercado é sensível a preço.		
	O mercado é sensível a propaganda.		
	Os compradores apresentam uma ameaça plausível de se integrarem na retaguarda para fabricarem eles mesmos os produtos do setor.		
	Empresas participantes podem escolher seus fornecedores e clientes.		
	Ameaça de produtos substitutos		
	Competição por preços entre as empresas participantes		
	Competição por planos de marketing entre as empresas participantes		
Lançamento de novos produtos			

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Empreendedora</b>	Geração de estratégia dominada pela busca ativa de novas oportunidades		
	O poder estratégico está centralizado nas mãos do executivo principal.		
	Geração da estratégia é feita em “grandes saltos” para frente, frente à incerteza.		
	Ter o crescimento como meta dominante		

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Cognitiva</b>			

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Aprendizado</b>	Todos os participantes da empresas podem participar de soluções estratégicas.		
	Experiências passadas podem interferir em decisões futuras.		

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Poder</b>	A formação da estratégia é moldada pelo poder e pela política.		
	O plano estratégico emerge sob a influência de conflitos.		
	Para a formação da estratégia são consideradas características individuais: sonhos, ciúmes, medos etc.		
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder micro: jogo de política interna através de persuasão, barganha.		
	O desenho estratégico é influenciado pelo poder macro: jogo de política externa; através de manobras estratégicas, bem como de estratégias coletivas em várias espécies de redes e alianças.		
	As estratégias podem resultar de um processo individual, assumem mais a forma de iludir do que de perspectivas estratégicas.		

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Cultural</b>	A formação da estratégia é um processo de interação social.		
	A estratégia é definida como perspectiva enraizada em intenções coletivas, mesmo que não consciente.		
	Cultura e ideologia tendem a encorajar a perpetuação da estratégia predefinida.		

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Ambiental</b>	A estratégia é dada como um processo de reação ao meio ambiente.		
	Considerar a organização como um organismo passivo.		
	A formulação da estratégia é reduzida a um processo de espelhamento do ambiente.		
	A organização deve responder a forças de mudança do ambiente ou será eliminada.		
	A liderança é o elemento que deve ler as mudanças ambientais e garantir a adaptação adequada.		

<b>Escola</b>	<b>Construtos</b>	<b>Resposta</b>	<b>Justificativa</b>
<b>Configuração</b>	Os planos estratégicos são interrompidos por algum processo de transformação na organização.		
	Períodos de transformação podem se ordenar ao longo do tempo em mudanças estratégicas padronizadas.		

## Anexo 3

### Teste Exato de Fisher/Int. de Credibilidade Bayesiano

O teste exato de Fisher é uma alternativa ao teste Qui-quadrado de homogeneidade em situações de amostras pequenas. Ambos são utilizados para testar associação de variáveis discretas ou categóricas com o objetivo de verificar se uma variável aleatória se comporta de modo similar, ou homogêneo, em várias subpopulações.

No caso desse estudo, o interesse é testar se o uso de simuladores empresariais é homogêneo em três diferentes níveis de formação acadêmica.

O procedimento do teste é baseado nas seguintes hipóteses:

H<sub>0</sub>: O percentual de uso de simuladores empresariais nos três níveis de formação acadêmica é homogêneo.

H<sub>a</sub>: O percentual de uso de simuladores empresariais não é homogêneo em pelo menos um dos três níveis de formação acadêmica.

O teste é formalizado com o cálculo do p-valor, ou nível descritivo, ou probabilidade de significância, que consiste na probabilidade de ocorrer eventos menos prováveis ao observado na amostra sob a hipótese H<sub>0</sub>.

Geralmente, valores altos do p-valor indicam que não temos evidências para rejeitar a hipótese H<sub>0</sub>. E usualmente, rejeita-se H<sub>0</sub> para p-valor inferior a 5%. O p-valor observado para testar H<sub>0</sub> foi de 14.93%, indicando que não temos evidências para rejeitar a hipótese de homogeneidade do uso de simuladores empresariais entre os níveis acadêmicos.

### Intervalo de Credibilidade Bayesiano

Segundo a metodologia bayesiana, o conceito de probabilidade é visto como uma medida de incerteza, ou credibilidade, ou grau de confiança para um determinado evento.

O intervalo de credibilidade bayesiano consiste em um método de estimativa para um determinado parâmetro aleatório, por uma região de credibilidade que contenha uma massa substancial de probabilidade *a posteriori*.

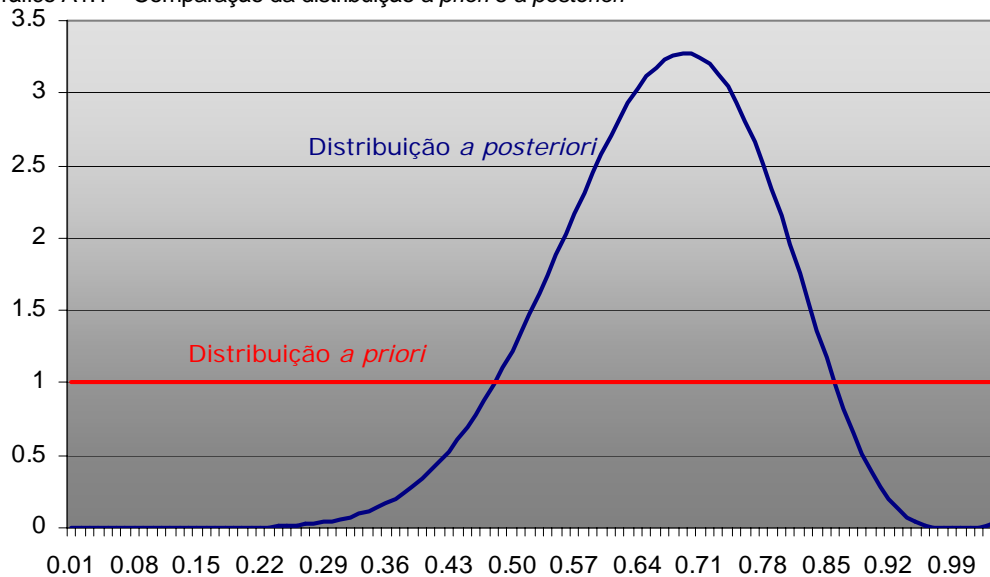


Por exemplo, considerando a população de instituições que utilizam simuladores empresarias, seja de interesse encontrar uma estimativa por intervalo para a proporção dessas instituições que utilizam o simulador com foco de aplicação em Estratégia, com credibilidade para esse intervalo de 90%.

A princípio, ou a priori, sabe-se que essa proporção é um número equiprovável entre 0 e 1 e não temos evidências, a não ser a dos dados, para supor algo diferente. Então, diz-se que a distribuição a priori dessa proporção é uniforme no intervalo (0,1).

A observação de que 9 (69.2%) das 13 instituições adeptas ao uso de simuladores tenham foco de aplicação em estratégia induz a correção da distribuição uniforme, a priori, para uma outra distribuição que atribui maior credibilidade a valores não muito afastados de 69.2%. Essa nova distribuição, composta pelo conhecimento inicial a priori e a informação da amostra é conhecida como distribuição a posteriori.

Gráfico A1.1 – Comparação da distribuição a priori e a posteriori



O cálculo da distribuição a posteriori para a proporção de interesse após a observação dos dados é feito segundo a fórmula de Bayes:

$$h(\theta|x) = \frac{f(x|\theta)h(\theta)}{\int f(x|\theta)h(\theta)d\theta} \quad ; 0 < \theta < 1. \quad \theta|x \sim \text{Beta}(x+1, 13-x+1).$$

Onde:

$\theta$ : proporção dos adeptos de simuladores empresariais que têm como foco de aplicação em Estratégia.

$h(\theta)$ : distribuição a priori para  $\theta$ , uniforme em  $(0,1)$ .

$x$ : variável aleatória para o número de instituição que aplicam o simulador com foco em estratégia, na amostra são 9 instituições ( $x = 9$ ).

$f(x|\theta)$ : distribuição para a variável aleatória  $x$ , supondo conhecido o parâmetro  $\theta$ .

Nesse caso,  $x|\theta \sim \text{Bin}(13, \theta)$ .

$\int f(x|\theta)h(\theta)d\theta$ : Constante de padronização.

## Anexo 4

Relatórios emitidos pelo Simulador Comercial – Bernard  
Sistemas

## Relatório Coletivo 1

Relatório Coletivo 1		Período 2			
Bernard Simulação Empresarial		Uso Exclusivamente Acadêmico		Simulação Comercial - Simco 4.0	
<b>BALANÇO PATRIMONIAL - BP</b>					
<b>ATIVO</b>					
CASH	08.308	734.820	1.047.717	297.152	635.221
APLICAÇÃO	750.000	0	0	400.000	0
CLIENTES	813.402	798.914	1.225.340	878.557	792.683
ESTOQUES	1.394.914	1.380.585	1.365.103	1.240.513	1.231.031
TERREÇOS	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
PRÉMIOS E INSTALAÇÕES	1.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000	4.500.000
(-) DEPRECIACÃO ACUMULADA	1.090.000	1.060.000	1.060.000	1.090.000	1.090.000
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>7.627.653</b>	<b>7.524.321</b>	<b>8.278.241</b>	<b>7.435.323</b>	<b>7.368.747</b>
<b>PASSIVO</b>					
FORNecedores	623.263	623.263	868.163	566.150	623.263
CONTAS A PAGAR	0	0	0	0	0
IMPOSTO DE RENDA A PAGAR	0	0	0	0	0
PARTICIPAÇÕES A PAGAR	0	0	0	0	0
DIVIDENDOS A PAGAR	0	0	0	0	0
EMPRÉSTIMOS CURTO PRAZO	0	0	126.000	0	0
EMPRÉSTIMOS LONGO PRAZO	2.000.000	2.000.000	2.375.000	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
LUCROS ACUMULADOS NO ANO	4.369	-98.942	-89.922	-129.627	-253.516
<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>7.627.653</b>	<b>7.524.321</b>	<b>8.278.241</b>	<b>7.435.323</b>	<b>7.368.747</b>
<b>DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE</b>					
<b>RECEITAS</b>					
RECEITA DE VENDAS	2.402.583	2.390.954	2.803.010	2.290.887	2.263.976
(-) CUSTO MERC. VENDIDA - CMV	1.490.547	1.481.536	1.611.086	1.372.550	1.510.370
<b>(+) LUCRO BRUTO</b>	<b>912.036</b>	<b>909.418</b>	<b>1.191.924</b>	<b>918.337</b>	<b>753.606</b>
<b>(-) DESPESAS OPERACIONAIS:</b>					
DE VENDAS	722.964	763.599	837.105	801.473	774.451
ADMINISTRATIVAS	168.800	168.800	168.800	168.800	168.800
FINANCEIRAS LÍQUIDAS	108.000	108.000	108.000	108.000	108.000
<b>(+) LUCRO OPERACIONAL</b>	<b>-26.739</b>	<b>-129.071</b>	<b>-120.051</b>	<b>-159.956</b>	<b>-283.646</b>
<b>(+) RESULTADO NÃO OPERAC.</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>(+) LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IR</b>	<b>-26.739</b>	<b>-129.071</b>	<b>-120.051</b>	<b>-159.956</b>	<b>-283.646</b>
(-) PROVISÃO PARA O IR	0	0	0	0	0
<b>(=) LUCRO LÍQUIDO APÓS IR</b>	<b>-26.739</b>	<b>-129.071</b>	<b>-120.051</b>	<b>-159.956</b>	<b>-283.646</b>
(-) PARTICIP. DOS EMPREGADOS	0	0	0	0	0
<b>(+) LUCRO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>-26.739</b>	<b>-129.071</b>	<b>-120.051</b>	<b>-159.956</b>	<b>-283.646</b>

## Relatório Coletivo 2

## Relatório Coletivo 2 Período 2

Bemart Simulação Empresarial

Uso Exclusivamente Acadêmico

Simulação Comercial - Simco 4.0

### SITUAÇÃO GERAL DO MERCADO

PRODUTO	QTD. VENDIDA	QTD. PRODUZIDA	QTD. ESTOQUE	ESTOQUE INICIAL	ESTOQUE FINAL	ESTOQUE MÁXIMO
PRODUTO 1	66.368	43.331	22.062	50,32%	44,00	3,4
PRODUTO 2	32.133	25.088	7.103	28,37%	74,60	3,2
PRODUTO 3	6.966	4.557	2.112	46,36%	510,00	3,0
PRODUTO 4	10.757	4.793	5.958	124,15%	744,00	3,5
PRODUTO 5	3.370	2.100	1.270	90,46%	1.336,00	3,4

### PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR PRODUTO (%)

PRODUTO	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
PRODUTO 1	23,06	22,19	16,15	17,06	21,60
PRODUTO 2	16,76	19,20	23,57	18,48	18,60
PRODUTO 3	16,74	21,09	21,94	17,30	20,43
PRODUTO 4	20,46	20,03	20,64	19,27	19,40
PRODUTO 5	18,71	17,18	21,01	16,14	22,14

### PREÇO DE VENDA POR PRODUTO (\$)

PRODUTO	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
PRODUTO 1	45,0	45,0	45,0	45,0	40,0
PRODUTO 2	78,0	75,0	75,0	75,0	70,0
PRODUTO 3	510	510	520	510	500
PRODUTO 4	750	750	740	780	700
PRODUTO 5	1.040	1.030	1.050	1.050	990

### BOLSA DE VALORES (\$)

DOTAÇÃO DAS AÇÕES	Período 1	Período 2	Período 3	Período 4	Período 5
COTAÇÃO DAS AÇÕES	69,57	60,44	62,92	57,23	46,32

### INDICADORES MACROECONÔMICOS

INDICADOR	VALOR	INDICADOR	VALOR
PRODUTO 1	20,0	ÍNDICE DE CRESCIMENTO ECONÔMICO - ICE	1,2 %
PRODUTO 2	40,0	ÍNDICE DE INFLAÇÃO	0,9 %
PRODUTO 3	345,0	JUROS BANCÁRIOS - TR	5,4 %
PRODUTO 4	515,0	JUROS DOS FORNECEDORES	5,9 %
PRODUTO 5	700,0	JUROS MÉDIOS DE VENDAS	3,8 %
ALUGUEL	133,5	INADIMPLÊNCIA DO SETOR	2,5 %
AMPLIAÇÃO	600,0	COMISSÃO MÉDIA DO SETOR	1,2 %
PROPAGANDA	20.000,0	PRODUTIVIDADE MÉDIA EMPREGADOS	45,20
SALÁRIO MÉDIO OPERACIONAIS	1.305,0	PRODUTIVIDADE MÉDIA VENDEDORES	REGULAR
SALÁRIO MÉDIO VENDEDORES	1.330,0	DISPONIBILIDADE DE MÃO-DE-OBRA	MÉDIA

## Relatório Individual

## Relatório Individual

## Período 2

Bemard Simulação Empresarial

Uso Exclusivamente Acadêmico

Simulação Comercial - Simco 4.0

## Empresa 1

ESTOQUE INICIAL	0	0	1.000	1.000	500
(+) COMPRAS PERECÍVEIS	10.000	5.000			
(-) VENDAS	10.000	4.948	854	882	383
(-) PERDAS	0	54	0	0	0
(+) COMPRAS DURÁVEIS			1.000	1.000	500
ESTOQUE FINAL	0	0	1.146	1.018	607
VALOR MÉDIO UNITÁRIO (\$)			355,730	529,485	720,090

SALDO INICIAL DO PERÍODO	474.788
(+) ENTRADAS	
VENDAS À VISTA	1.548.190
RECEBIMENTO DE CLIENTES	1.848.521
RESGATE DA APLICAÇÃO	0
FINANCIAMENTO PARA AMPLIAÇÃO	0
EMPRÉSTIMO PROGRAMADO	0
EMPRÉSTIMO ESPECIAL	0
(-) SAÍDAS	
FOLHA DE PAGAMENTO	308.516
COMISSÃO DE VENDEDORES	24.188
PROPAGANDA	300.000
DIVERSOS	0
ATRASOS DEBÍTOS	0
GASTOS COM LOGÍSTICA	88.089
PAGAMENTO A FORNECEDORES	2.233.811
AMPLIAÇÃO	0
ALUGUEL DE INSTALAÇÕES	83.462
AMORTIZAÇÃO DE EMPRÉSTIMOS	0
JUROS BANCÁRIOS	100.000
TREINAMENTO	900
IMPOSTO DE RENDA	7.089
DIVIDENDOS	10.043
PARTICIPAÇÃO	0
APLICAÇÃO	750.000
(=) SALDO FINAL DO PERÍODO	68.336

LIMITE DE EMPRÉSTIMO PARA O PERÍODO 3	1.546.154
ATRASOS BANCÁRIOS	0
ATRASOS COM FORNECEDORES	0
ATRASOS DE OUTRAS CONTAS	0
SITUAÇÃO DA EMPRESA	SIM ATRASOS

VALOR A RECEBER NO PERÍODO 3	813.462
VALOR A RECEBER NO PERÍODO 4	0
VALOR NÃO RECEBIDO (empresários)	47.423
INADIMPLÊNCIA	2,5%

NECESSÁRIAS NO INÍCIO DO PERÍODO	4.500
DISPONÍVEIS NO INÍCIO DO PERÍODO	3.002
PRÓPRIAS NO FINAL DO PERÍODO	5.000
EM CONSTRUÇÃO DURANTE O PERÍODO	0
ALUGADAS DURANTE O PERÍODO	658

OPERACIONAIS NO FINAL DO PERÍODO	73
DEMISSIONÁRIOS	3
PRODUTIVIDADE	51,04
VENDEDORES NO FINAL DO PERÍODO	33
DEMISSIONÁRIOS	3
PRODUTIVIDADE	RM84
EXCESSO	0
TOTAL DE EMPREGADOS (Com SII Administrativos)	142

## DEMANDA E VENDA POR PRODUTO (em unidades)

	PRODUTO 1	PRODUTO 2	PRODUTO 3	PRODUTO 4	PRODUTO 5
DEMANDA	10.209	4.923	789	975	348
VENDA	10.000	4.846	854	882	383

## DECISÕES TOMADAS PELA EMPRESA

	VENDEDORES	PRODUTIVIDADE	EMPREGADOS	DEMISSÃO	RECURSOS
COMPRAS (Nº)	10.000	5.000	1.000	1.000	500
PRAZO DE POTO (0 - 1 - 2)	0	0	1	1	1
PREÇO DE VENDA (\$)	45,0	70,0	50,0	75,0	1.040
PRAZO DE RECEB. (0 - 1 - 2)	0	0	1	1	1
PROPAGANDA (0, 1)	3	3	3	3	3

	TIPO DE EMPRÉSTIMO	VALOR DO EMPRÉSTIMO	TIPO DE EMPRÉSTIMO	VALOR DO EMPRÉSTIMO	
ADMITIDOS (Nº)	0	ADMITIDOS (Nº)	0	EMPRÉSTIMO (\$)	0
DEMITIDOS (Nº)	0	DEMITIDOS (Nº)	0	TIPO DO EMPRÉSTIMO (0 - 1 - 2)	0
SALÁRIO (\$)	1.300	SALÁRIO (\$)	1.330	APLICAÇÃO (\$)	750.000
TREINAMENTO (%)	1,0	TREINAMENTO (%)	0,0	JUROS NA VENDA A PRAZO (%)	8,0
PARTICIPAÇÃO (%)	5,0	COMISSÃO (%)	1,0	AMPLIAÇÃO (Nº)	0
HORAS EXTRAS (%)	0,0	HORAS-EXTRAS (%)	0,0	DIVERSOS (\$)	0

# Folha de Decisões

## Folha de Decisões

Bernard Simulação Empresarial

Uso Exclusivamente Acadêmico

Simulação Comercial - Sínoco 4.0

## Período 3

Empresa 1

Exemplo de preenchimento da Folha de Decisões: HORAS-EXTRAS (%)   2  ,   1  

### COMPRAS

	COMPRAS (Nº)	PRAZO DE PAGAMENTO (0 - 1 - 2)	PREÇO DE VENDA (R)	PRAZO DE RECEBIMENTO (0 - 1 - 2)	PROPAGANDA (R, R)
COMPRAS (Nº)	_____	_____	_____	_____	_____
PRAZO DE PAGAMENTO (0 - 1 - 2)	___	<u>  0  </u>	___	___	___
PREÇO DE VENDA (R)	_____	_____	_____	_____	_____
PRAZO DE RECEBIMENTO (0 - 1 - 2)	<u>  0  </u>	<u>  0  </u>	___	___	___
PROPAGANDA (R, R)	___	___	___	___	___

### RECURSOS HUMANOS

	ADMITIDOS (Nº)	DEMITIDOS (Nº)	SALÁRIO (R)	TREINAMENTO (%)	PARTICIPAÇÃO (%)	HORAS-EXTRAS (%)	ADMITIDOS (Nº)	DEMITIDOS (Nº)	SALÁRIO (R)	TREINAMENTO (%)	COMISSÃO (%)	HORAS-EXTRAS (%)	EMPRÉSTIMO (R)	TIPO DO EMPRÉSTIMO (0 - 1 - 2)	APLICAÇÃO (R)	JUROS NA VENDA A PRAZO (%)	AMPLIAÇÃO (Nº)	DIVERSOS (R)	
ADMITIDOS (Nº)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	ADMITIDOS (Nº)	_____	_____	_____	_____	_____	EMPRÉSTIMO (R)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
DEMITIDOS (Nº)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	DEMITIDOS (Nº)	_____	_____	_____	_____	_____	TIPO DO EMPRÉSTIMO (0 - 1 - 2)	___	_____	_____	_____	_____	_____
SALÁRIO (R)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	SALÁRIO (R)	_____	_____	_____	_____	_____	APLICAÇÃO (R)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
TREINAMENTO (%)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	TREINAMENTO (%)	_____	_____	_____	_____	_____	JUROS NA VENDA A PRAZO (%)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
PARTICIPAÇÃO (%)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	COMISSÃO (%)	___	_____	_____	_____	_____	AMPLIAÇÃO (Nº)	_____	_____	_____	_____	_____	_____
HORAS-EXTRAS (%)	_____	_____	_____	_____	_____	_____	HORAS-EXTRAS (%)	_____	_____	_____	_____	_____	DIVERSOS (R)	_____	_____	_____	_____	_____	_____

Assinatura do Administrador Geral

**Data e Hora da Entrega : 31 de Janeiro de 2004 às 10:00 horas.**

**OBSERVAÇÃO:** Os Administradores devem tomar o maior cuidado com esta folha de decisões. As informações nela contidas são o instrumento básico para tomada de decisão da empresa. A folha de decisões não entregue no prazo estipulado, zera as decisões do período (com exceção do salário pago, que será igual ao salário pago no período anterior)

EMPRESA EXEMPLO

SIMULAÇÃO EXEMPLO

## Gazeta Comercial

**Gazeta Comercial**

Bernard Simulação Empresarial

Uso Exclusivamente Acadêmico

**Período 2**

Simulação Comercial - Banco 4.0

**Forianópolis, 31 de Janeiro de 2004.**

**EMPOSSADAS NOVAS DIRETORIAS**

Após um intenso busca, os headhunters conseguiram selecionar os melhores talentos do mercado. Neste período está ocorrendo o início da diretoria das principais empresas do setor comercial. Analistas prevêem que novas diretorias passarão por problemas nos primeiros períodos de sua gestão para "arrumar a casa".

**GOVERNO FIXA REGRAS**

O governo fixou as novas regras para o imposto de renda. A nova alíquota será de 15% sobre o lucro trimestral das empresas, devendo ser pago no período seguinte ao da ocorrência. Essa alíquota, segundo o governo, deverá ficar constante pelo menos nos próximos 3 anos.

**PERÍODO SEM AMPLIAÇÃO**

As construtoras estão comunicando que, em virtude do acúmulo de pedidos, elas não estarão aceitando obras para o

período 2. Em paralelo, ainda que as ampliações a serem feitas no período 3 serão, como de costume, financiadas em 60% pelo Banco de Desenvolvimento Comercial - BDC.

**BANCO ALERTA SOBRE FINANCIAMENTO**

O Banco de Desenvolvimento Comercial - BDC está informando às novas diretorias que existe um financiamento de \$ 2.000.000 para começar a ser amortizado no quinto período. Por enquanto as empresas estão pagando apenas os juros pela variação da TR.

**TAXAS DE CHEQUE ESPECIAL SE MANTÊM ELEVADAS**

As taxas dos empréstimos e especiais se mantêm em 5 pontos percentuais acima da TR. Esse percentual também é utilizado para calcular os encargos sobre atrasos, que é: 2% de multa + TR + 5%. O percentual de 5% deve se manter constante nos próximos 3 anos.

**INFORMAÇÕES PARA O PERÍODO 2**

PRODUTO1	0,0	20,0	JUROS BANCÁRIOS - TR	5,4
PRODUTO2	0,0	40,0	JUROS DOS FORNECEDORES	5,9
PRODUTO3	0,0	348,8		
PRODUTO4	3,0	515,0		
PRODUTO5	0,0	700,0		
ALUGUEL	0,0	135,9		
AMPLIAÇÃO	0,0	800,0		
PROPAGANDA	0,0	20.000,0		

Bernard Sistemas

Página: 1 / 1

SIMULAÇÃO EXEMPLO

## Anexo 5

### Relatórios Emitidos pelo Simulador Plancontrol

#### Atualidades Econômicas

# ATUALIDADES ECONÔMICAS # 9

Editor: Mário Pinheiro 1º de Fevereiro de 20X4

## QUEM É QUEM EM NOSSO SETOR

PARABÉNS. Neste momento vocês conseguiram cumprir com a primeira responsabilidade das direções das empresas: manter sua **SOBREVIVÊNCIA**. Nenhuma delas falhou. Todas cumpriram com suas obrigações financeiras nas datas de seus vencimentos, umas a um custo maior, outras a um custo menor. Mas o objetivo é lucro. Ele é como o ar que respiramos: sem ele, não haverá crescimento e acabaremos também por morrer. Nesse sentido, apresentamos a seguir como as empresas se classificaram.

### A - Classificação por Lucro Acumulado

Trím	1/X2	2/X2	3/X2	4/X2	1/X3	2/X3	3/X3	4/X3
Lugar								
1ª	A	C	C	E	E	C	C	D
2ª	C	A	E	D	C	D	D	C
3ª	E	E	A	C	D	E	E	E
4ª	B	B	D	B	B	B	B	B
5ª	D	D	B	A	A	A	A	A

O lucro indica o **CRESCIMENTO** do patrimônio da empresa. Porém, embora necessário, ele não é suficiente para garantir a sua continuidade. Liquidez, crescimento, risco, etc., também devem fazer parte da avaliação dos resultados, pois afetam a sua **SOBREVIVÊNCIA** no curto prazo. Por isso, criamos a critério abaixo para classificação de nossas empresas.

### B - Classificação por Desempenho Global

QUESITOS AVALIADOS:

EMPRESA	A	B	C	D	E
1. Receita Operacional Líquida	35.209	33.107	31.191	34.020	30.179
2. Crescimento anual das vendas (X3->X2)	48,6%	30,7%	27,5%	24,4%	2,9%
3. Rentabilidade do Patrimônio - ROE	2,1%	21,6%	23,6%	24,3%	16,6%
4. Liquidez	3,1	Infinito	83,9	6,0	2,1
5. Capitalização	46,1%	65,3%	66,0%	59,1%	50,3%
6. Rotação do Capital Empregado	1,5 x	1,6 x	1,6 x	1,9 x	1,6 x

CLASSIFICAÇÃO POR QUESITO:

Lugar:	5ª	4ª	3ª	2ª	1ª
1. Receita Operacional Líquida	E	C	B	D	A
2. Crescimento anual das vendas (X3->X2)	E	D	C	B	A
3. Rentabilidade do Patrimônio - ROE	A	E	B	C	D
4. Liquidez	E	A	D	C	B
5. Capitalização	A	E	D	B	C
6. Rotação do Capital Empregado	A	B	E	C	D

Pontos pela posição:

Pontos pela posição:	1	2	3	4	5
----------------------	---	---	---	---	---

**CRITÉRIO DE COMPUTAÇÃO:**

- Para cada empresa, são avaliados os 6 quesitos ao lado.
- Elas são classificadas em ordem decrescente em cada quesito.
- Atribui-se pontos de 5 até 1 para cada posição, a partir do primeiro lugar.
- Somam-se os pontos obtidos por cada empresa.
- Classifica-se as empresas pelo total de pontos alcançado por cada uma.

**INTERPRETAÇÃO:**

Número máximo de pontos = 30 pontos

- \* Excelente se mais de 15 pontos
- \* Bom se mais de 8 pontos

Se empatar... ganha a melhor Rentabilidade do Patrimônio

### C - Classificação por Qualidade da Gestão Estratégica

Para influir nesse futuro e buscar a **PERPETUAÇÃO** da organização, continuando a fazê-la obter resultados adequados, tem-se que agir não só na busca de resultados financeiros, como também alcançar resultados nas perspectivas dos clientes, dos produtos/processos e da aprendizagem e crescimento da organização (como defendem Kaplan e Norton com seu Balanced Scorecard). Isso é feito tendo-se em vista as oportunidades e ameaças do ambiente externo e as vantagens e fraquezas internas da organização. Sucesso, assim, significa criar valor para os acionistas no longo prazo. Isso é Gestão Estratégica. Se fosse feita uma classificação da qualidade das diversas estratégias traçadas pelas empresas de nosso setor, esta seria a de real importância para avaliá-las.

### D - Classificação por Desenvolvimento Profissional

Desde a determinação da "obter o maior lucro possível em 3 anos" até a visão estratégica de investir no desenvolvimento de mercados, de seus produtos/processos e da própria organização, para promover o real sucesso do empreendimento, um longo caminho conceitual foi transposto. Se acrescentarmos a noção de que gerir uma organização, qualquer que ela seja, deve sempre ser feita com responsabilidade social e ecológica, o que é fundamental para o desenvolvimento de toda a sociedade, temos uma visão ampla e integrada da gestão de negócios. Se você, participante do PLANCONTROL, perceber que a experiência vivida neste seminário lhe proporcionou essa visão, contribuindo para o entendimento da importância de seu papel na sociedade, saiba que você alcançou o primeiro lugar na classificação que realmente interessa:

**O PLACAR DO SEU DESENVOLVIMENTO PROFISSIONAL**



## Balança Patrimonial

ATUALIDADES ECONÔMICAS # 8

## BALANÇO PATRIMONIAL

Último dia do 4º trim/20X2

EMPRESA	A	B	C	D	E
<b>ATIVO</b>					
DISPONÍVEL (Cassa)	87	2.284	0	0	0
Duplicatas a Receber	3.088	3.373	7.524	8.891	8.338
Produtos Acabados	3.030	3.071	1.281	681	4.906
Produtos em Processo	3.240	2.428	2.603	4.852	3.240
Matérias Primas	2.667	1.481	1.134	48	66
Valores a Bens	0	0	0	0	0
<b>REALIZÁVEL A CURTO PRAZO</b>	<b>12.636</b>	<b>10.363</b>	<b>12.542</b>	<b>14.180</b>	<b>18.550</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>12.723</b>	<b>12.647</b>	<b>12.542</b>	<b>14.180</b>	<b>18.550</b>
Terrenos	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Edifícios e Equipamentos	12.400	8.500	9.900	11.000	12.400
Imobilizações em Curso	0	0	0	0	0
(-) Depreciação Acumulada	1.542	1.152	1.359	1.187	1.473
<b>IMOBILIZADO</b>	<b>11.858</b>	<b>8.348</b>	<b>9.541</b>	<b>10.813</b>	<b>11.927</b>
<b>DIFERIDO (Despesas Pós-Operacionais)</b>	<b>841</b>	<b>891</b>	<b>859</b>	<b>843</b>	<b>811</b>
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>12.699</b>	<b>9.239</b>	<b>10.400</b>	<b>11.656</b>	<b>12.838</b>
<b>ATIVO TOTAL</b>	<b>25.422</b>	<b>21.886</b>	<b>22.942</b>	<b>25.846</b>	<b>29.388</b>
<b>PASSIVO</b>					
Fornecedores	1.691	0	0	1.200	125
Empréstimos	2.410	0	198	1.175	7.889
Ingresso de Renda a Pagar	0	0	0	0	0
<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>4.101</b>	<b>0</b>	<b>198</b>	<b>2.375</b>	<b>8.014</b>
<b>EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>8.600</b>	<b>7.600</b>	<b>7.600</b>	<b>5.200</b>	<b>8.600</b>
Capital	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
Lucros Acumulados	1.721	4.285	5.146	5.874	4.773
<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>11.721</b>	<b>14.285</b>	<b>15.146</b>	<b>15.274</b>	<b>14.773</b>
<b>PASSIVO TOTAL</b>	<b>25.422</b>	<b>21.886</b>	<b>22.942</b>	<b>25.846</b>	<b>28.387</b>

## NOTAS:

Capital Empregado (média data)	\$ 23.644	\$ 19.001	\$ 22.942	\$ 24.648	\$ 29.262
Índice de Líquidez Corrente	3,1	Infinito	85,8	6,0	2,1
Capital de Giro - CGO	\$ 8.622	\$ 12.648	\$ 12.346	\$ 11.815	\$ 8.855
Endividamento Geral	53,9%	34,7%	34,0%	40,9%	49,7%
Preços deste trim.	\$ 1,10	\$ 1,39	\$ 1,37	\$ 1,27	\$ 1,26
Empréstimo de Emergência	\$ 0	\$ 0	\$ 196	\$ 75	\$ 7.889
Juros 3 mensais e mais no próx trim	\$ 0	\$ 0	\$ 20	\$ 6	\$ 789
Participação no Mercado:					
no trimestre, por quantidade	25,7%	21,1%	19,0%	17,3%	17,8%
no ano, por quantidade	21,5%	20,4%	20,2%	19,6%	19,3%
Custo Médio do Capital de 3º após IR	28,3%	23,3%	23,6%	34,0%	28,8%
Custo Médio do Capital Próprio após IR	32,3%	28,3%	28,6%	37,0%	31,8%

(\*) Custo do Capital de 3º mês Taxa de Risco de 3% a.a.

## AVISO

O Ativo informa  
como os recursos de sua empresa  
estão aplicados

O Passivo informa  
de onde vieram esses recursos

Verifique a disponibilidade de produtos  
para venda (Produtos Acabados mais  
Produtos em Processo) de seus  
concorrentes.

Procure vender a quem tiver poucos  
produtos.

Procure comprar de quem tiver muito.

Parabéns aos  
**CAMPEÕES DE LUCRO ACUMULADO**  
até esta data

Empresa **D**

## Média Aritmética

\$ 24.019
18,4
\$ 10.793
42,6%
\$ 1,00

27,9%

30,8%

## Demonstrativo de Resultados

ATUALIDADES ECONÔMICAS # 8

### DEMONSTRATIVO DE RESULTADOS

Relativo ao ano de 20X3

EMPRESA	A	B	C	D	E
Receita Operacional Líquida	36.209	33.107	31.191	34.020	30.179
(-)Custo dos Produtos Vendidos	19.493	17.413	16.182	18.434	16.022
<b>LUCRO BRUTO</b>	<b>16.716</b>	<b>15.694</b>	<b>15.009</b>	<b>15.586</b>	<b>14.157</b>
(-)Despesas Operacionais:					
Supervisão de Vendedores	1.800	1.200	1.000	1.200	1.850
Fixo de Vendedores	2.200	200	700	700	1.307
Comissão de Vendedores	2.765	3.334	2.495	2.382	2.023
Propaganda	620	620	690	620	620
Despesas de Vendas	7.405	5.854	5.085	5.202	5.000
Desp Administrativas	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Amortizações	1.672	1.766	1.705	1.675	1.820
<b>LUCRO OPERACIONAL - EBIT</b>	<b>5.569</b>	<b>7.272</b>	<b>7.216</b>	<b>7.708</b>	<b>6.637</b>
(-)Despesas Financeiras:					
Descontos e/ vendas	1.242	877	611	933	1.078
Juros	3.973	2.420	2.034	2.056	1.864
Total	5.215	3.297	2.645	2.989	2.943
(+)Recolhas financeiras	0	0	0	0	0
Despesas Financeiras (líquido)	5.215	3.297	2.645	2.989	2.943
<b>LUCRO LÍQUIDO ANTES DO IR - EBT</b>	<b>344</b>	<b>3.975</b>	<b>4.571</b>	<b>4.719</b>	<b>3.594</b>
(-)Imposto de Renda (30%)	103	1.193	1.371	1.416	1.078
<b>LUCRO LÍQUIDO</b>	<b>241</b>	<b>2.782</b>	<b>3.200</b>	<b>3.303</b>	<b>2.516</b>
<b>ÍNDICES RELATIVOS AO ANO:</b>					
Margem Bruta	46,6%	47,4%	48,1%	46,8%	50,2%
Despesas com Vendas (% Rec)	21,3%	17,1%	16,3%	16,3%	19,2%
Despesas Financeiras (% Rec)	14,8%	10,0%	8,5%	8,8%	9,8%
Margem Operacional - EBIT (*)	15,6%	22,0%	23,1%	22,7%	21,7%
Rotação do Capital Empregado (**)	1,5 x	1,5 x	1,5 x	1,9 x	1,6 x
Retorno do Capital Empregado - ROCE	23,2%	34,0%	36,6%	42,6%	33,2%
Custo Ponderado do Capital - WACC (***)	30,8%	25,5%	25,6%	35,8%	30,3%
Lucro Líq. Antes de IR - após IR - NOPL*	3.892	5.090	5.052	5.389	4.576
Retorno do Capital Empregado - ROCE	16,3%	23,8%	26,8%	29,8%	23,6%
Lucro Econômico - EVA	- \$ 3.481	- \$ 265	- \$ 16	- \$ 1.099	- \$ 1.309
Rentabilidade do Patrimônio - ROE (**)	2,1%	21,6%	23,6%	24,3%	18,6%
<b>Índice de Sazonalidade:</b>					
	Trim 1	0,75		Trim 3	1,15
	Trim 2	0,81		Trim 4	0,28

#### AVISO

O Resultado do Ano apresenta o quanto o ativo de sua empresa aumentou ou diminuiu por causa das operações do ano.

A receita é um dos indicadores do tamanho do negócio.

Parabéns aos  
**CAMPEÕES DE LUCRO**  
deste ano

Empresa **D**

#### Medida Aritmética

47,2%

17,6%

10,4%

21,0%

1,6 x

24,0%

29,0%

4,801

25,8%

- \$ 1.264

18,0%

(\*) Antes do IR

(\*\*) Com base no Capital Empregado no início do período

(\*\*\*) Após IR

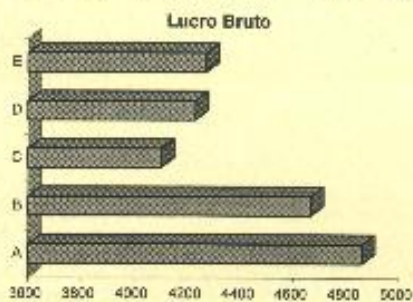
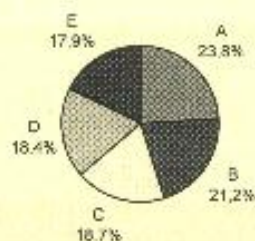
## Comparação dos Concorrentes no Trimestre

ATUALIDADES ECONÔMICAS # 8

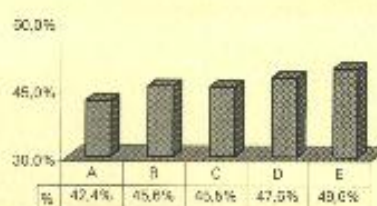
### COMPARAÇÃO DOS CONCORRENTES NO TRIMESTRE



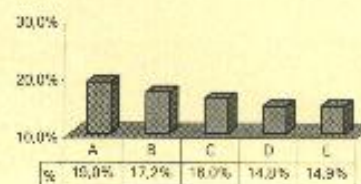
Participação no Mercado pela Receita



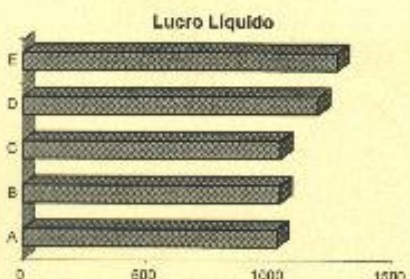
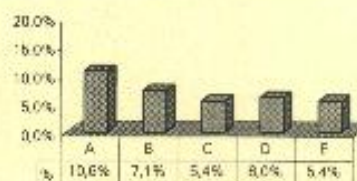
Margem Bruta



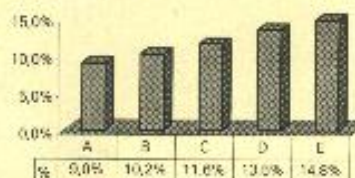
Despesas de Vendas em % da Receita



Despesas de Financeiras em % da Receita



Margem Líquida após IR



## Placar das Empresas

### ATUALIDADES ECONÔMICAS # 8

## PLACAR DAS EMPRESAS

#### A - Classificadas por Lucro do Trimestre

Lugar	Trim	1/X2	2/X2	3/X2	4/X2	1/X3	2/X3	3/X3	4/X3
1º		A	C	D	D	B	C	D	E
2º		C	A	E	E	C	D	C	D
3º		E	E	C	B	D	B	E	C
4º		B	B	A	C	E	E	B	B
5º		D	D	B	A	A	A	A	A
		F	F	F	F	F	F	F	F

#### B - Classificadas por Lucro Acumulado

Lugar	Trim	1/X2	2/X2	3/X2	4/X2	1/X3	2/X3	3/X3	4/X3
1º		A	C	C	E	E	C	C	D
2º		C	A	E	D	C	D	D	C
3º		E	E	A	C	D	E	E	E
4º		B	B	D	B	B	B	B	B
5º		D	D	B	A	A	A	A	A
		F	F	F	F	F	F	F	F

## PAINEL DO LEITOR

MENSAGENS SOB INTEIRA RESPONSABILIDADE DAS EMPRESAS

Empresa A

0

Empresa B

0

Empresa C

0

Empresa D

0

Empresa E

0

## Anexo 6

### Simulador Mercosul - Regras do Leilão

Todos os pretendentes a comprar as empresas oferecidas no Leilão, recebem um relatório, com análise financeira do último ano de atuação das empresas em questão. Está indicado no relatório o preço mínimo e máximo de compra.

Como os cálculos a serem efetuados são inúmeros, foi desenvolvido um software que simula o primeiro período de atuação de cada candidata, como se os pretendentes houvessem comprado cada uma delas.

As simulações das eventuais compras, podem ser gravadas e distribuídas via internet através do próprio software, para que pessoas do mesmo grupo dos pretendentes possam trocar informações entre si.

➤ No dia do Leilão, os participantes deverão entregar ao Leiloeiro, um ofício, um para cada empresa de se deseja adquirir, contendo: Identificação do Licitante, da empresa que se deseja adquirir e o valor proposto de compra.

➤ O Leiloeiro anunciará empresa a empresa a ser Leiloada. Os interessados deverão entregar o ofício com a proposta da empresa anunciada.

➤ Encerrado o prazo de entrega de propostas para uma determinada empresa, o leiloeiro analisará os ofícios dos licitantes interessados.. Caso a diferença de preços entre o primeiro e segundo colocados seja igual ou superior a 20%, **será considerado vencedor o licitante que ofereceu o maior preço discriminado no Ofício.** Caso essa diferença seja inferior a 20%, o leiloeiro iniciará imediatamente um leilão aberto entre os dois primeiros licitantes. **Será vencedor o que oferecer o maior preço.**

➤ Uma vez adquirida uma empresa, o licitante vencedor não mais poderá participar do resto do leilão.

➤ Se não houver licitantes interessados em uma determinada empresa, esta será automaticamente retirada do leilão, e o leiloeiro passará a leiloar uma próxima empresa.

➤ O leilão será encerrado assim que todas as empresas forem leiloadas ou retiradas por falta de oferta.

➤ **Lance Mínimo: 80% do Patrimônio Líquido**

➤ **Lance Máximo: Aporte de Capital feito pelos acionistas**

**Observação:** Para aplicações à distância o Leiloeiro é substituído por Instrumento Eletrônico, tal como: Chat. As informações neste caso serão prestadas antecipadamente ao evento.

## Anexo 7

### Simulador Mercosul - Custos Unitários de Aquisição

Custos unitários de aquisição dos modelos entregues nas áreas geográficas, já incluindo o custo de transporte dos fabricantes até o depósito da unidade de negócios.

	<b>Estado SP</b>	<b>Argentina</b>	<b>Uruguai Paraguai Chile</b>	<b>Brasil Sul</b>	<b>Brasil Sudeste</b>	<b>Brasil Centro Oeste Norte Nordeste</b>
<b>MODELO</b>						
<b>M14</b>	1.400	1.900	2.000	1.700	1.600	1.750
<b>M15</b>	1.700	2.200	2.300	2.000	1.900	2.050
<b>M16</b>	2.000	2.500	2.600	2.300	2.200	2.350
<b>M24</b>	1.600	2.100	2.200	1.900	1.800	1.950
<b>M25</b>	1.900	2.400	2.500	2.200	2.100	2.250
<b>M26</b>	2.200	2.700	2.800	2.500	2.400	2.550
<b>G14</b>	1.600	2.100	2.200	1.900	1.800	1.950
<b>G15</b>	1.900	2.400	2.500	2.200	2.100	2.250
<b>G16</b>	2.200	2.700	2.800	2.500	2.400	2.550
<b>G24</b>	1.800	2.300	2.400	2.100	2.000	2.150
<b>G25</b>	2.100	2.600	2.700	2.400	2.300	2.450
<b>G26</b>	2.400	2.900	3.000	2.700	2.600	2.750
<b>E14</b>	1.800	2.300	2.400	2.100	2.000	2.150
<b>E15</b>	2.100	2.600	2.700	2.400	2.300	2.450
<b>E16</b>	2.400	2.900	3.000	2.700	2.600	2.750
<b>E24</b>	2000	2500	2600	2300	2200	2600
<b>E25</b>	2300	2800	2900	2600	2500	2900
<b>E26</b>	2600	3100	3200	2900	2800	3200

## Anexo 8

### Simulador Mercosul - Dados Financeiros

#### ➤ **Compra da empresa**

Para a aquisição de uma empresa no leilão, o grupo multinacional colocará à sua disposição um valor correspondente, que será oportunamente informado. Caso o preço de aquisição seja inferior ao montante em questão, o valor remanescente será incorporado ao Caixa e ao Capital da empresa adquirida.

#### ➤ **Abertura de novas UENs**

O capital mínimo para a abertura de novas UENs varia de acordo com a localização escolhida, conforme tabela abaixo:

<b>Região geográfica</b>	<b>Capital mínimo (em \$)</b>
São Paulo	5.000.000
Argentina	5.000.000
Uruguai, Paraguai e Chile	4.000.000
Sudeste do Brasil	4.000.000
Sul do Brasil	3.000.000
Centro-Oeste, Norte e Nordeste do Brasil	3.000.000

#### ➤ **Empréstimos bancários**

As taxas de juros cobradas pela rede bancária, variam em função do risco calculado sobre o grau de endividamento da unidade de negócios, bem como da região geográfica onde ela está localizada.

**Os juros são trimestrais, e podem ser alterados a qualquer momento em função da situação econômica onde a unidade de negócios está situada.**

	Estado SP	Argentina	Uruguai Paraguai Chile	Brasil Sul	Brasil Sudeste	Brasil Centro Oeste Norte Nordeste
Endividamento						
Ate 20% do Capital	15 %	12 %	12 %	15 %	16 %	17 %
De 21% a 40%	17 %	14 %	14 %	17 %	18 %	19 %
De 41% a 60%	20 %	17 %	17 %	20 %	21 %	22 %
Acima de 60%	25 %	22 %	22 %	25 %	26 %	27 %

#### ➤ **Taxa de desconto de duplicatas**

As taxas de desconto de duplicatas são 3% inferiores às taxas vigentes dos empréstimos bancários e variam, também, conforme o nível de endividamento e a localização geográfica da unidade de negócios.



➤ **Custo de alteração**

É o custo unitário a ser adicionado à diferença entre o custo de aquisição do novo modelo e do modelo anterior. O custo de alteração varia conforme a região geográfica em que a unidade de negócios está localizada.

Estado SP	Argentina	Uruguai Paraguai Chile	Brasil Sul	Brasil Sudeste	Brasil Centro Oeste Norte Nordeste
100	180	200	170	150	200

➤ **Despesas de aluguel**

As despesas de aluguel variam em função do tipo de instalação física escolhido para a unidade de negócios:

	Estado SP	Argentina	Uruguai Paraguai Chile	Brasil Sul	Brasil Sudeste	Brasil Centro Oeste Norte Nordeste
<b>1-Pequeno</b>	30.000	36.000	33.000	27.000	28.500	24.000
<b>2-Médio</b>	75.000	90.000	82.500	67.500	71.250	60.000
<b>3-Grande</b>	120.000	144.000	132.000	108.000	114.000	96.000

➤ **Despesas com mão de obra administrativa**

As despesas com pessoal dependem do tamanho da instalação física (que inclui o número de funcionários administrativos), e da qualificação desejada dos mesmos.

Qualificação dos recursos humanos

**7. Maioria com 2° Grau.**

**8. Chefias com formação superior e funcionários com 2° Grau.**

**9. Maioria com curso superior.**

	Estado SP	Argentina	Uruguai Paraguai Chile	Brasil Sul	Brasil Sudeste	Brasil Centro Oeste Norte Nordeste
<b>17</b>	36.000	43.200	39.600	32.400	34.200	28.800
<b>18</b>	48.000	57.600	52.800	43.200	45.600	38.400
<b>19</b>	78.000	93.600	85.800	70.200	74.100	62.400
<b>27</b>	72.000	86.400	79.200	64.800	68.400	57.600
<b>28</b>	90.000	108.000	99.000	81.000	85.500	72.000
<b>29</b>	108.000	129.600	118.800	97.200	102.600	86.400
<b>37</b>	120.000	144.000	132.000	108.000	114.000	96.000
<b>38</b>	144.000	172.800	158.400	129.600	136.800	115.200
<b>39</b>	168.000	201.600	184.800	151.200	159.600	134.400

As despesas que aparecem a seguir são trimestrais, e já incluem todos os encargos trabalhistas decorrentes.

O dígito "17" significa, por exemplo, que a unidade de negócios possui uma instalação pequena, com funcionários administrativos de formação prioritária de 2° grau, e tendo um custo trimestral de \$36.000.

➤ **Veículos**

Preço de Aquisição de Veículo Novo	\$ 32.000
Depreciação linear em 4 anos	\$ 8.000/ano \$ 2.000/trimestre
Número de dias de trabalho por período	75 dias
Número médio de viagens por dia	1
Número de entregas por viagem	3
Entregas totais por período em ritmo normal	225
Entregas totais por período em ritmo expresso	200 (aproximadamente)
Salário total por período (Motorista e Ajudante)	\$ 6.000
Manutenção do Veículo por período	\$ 6.000
Custo Transporte terceiros/ unidade em ritmo normal	\$ 80

➤ **Custo de Estocagem**

Ao final de cada trimestre, os produtos adquiridos e não vendidos terão um custo de estocagem de \$ 200 por unidade estocada.

➤ **Reforço de Pedido**

Os produtos adquiridos como reforço de pedidos possuem um custo unitário mais elevado de acordo com a tabela a seguir:

Estado SP	Argentina	Uruguai Paraguai Chile	Brasil Sul	Brasil Sudeste	Brasil Centro Oeste Norte Nordeste
20%	40%	30%	20%	20%	30%

➤ **Despesa de manutenção da carteira de varejistas**

Despesa de \$ 150 por período, para cada varejista atendido pela unidade de negócios.

➤ **Remuneração dos vendedores**

A ajuda de custo trimestral é de \$ 3.000 por vendedor, incluindo todos os encargos trabalhistas.

➤ **Despesa de manutenção da rede de Assistência Técnica**

Para cada unidade de negócios, há uma despesa fixa de \$ 21.000 por período, além de uma despesa variável de \$ 3.600 por período, para cada oficina autorizada credenciada.

➤ **Custos de pesquisa**

A - Modelos oferecidos pelos concorrentes	\$2.000
B - Intensidade de Distribuição dos concorrentes	\$6.000
C - Assistência Técnica da concorrência	\$1.000
D - Participação de mercado	\$2.000
F - Mídias utilizadas no Efeito Promocional	\$2.000
G - Mídias utilizadas em promoções aos Varejistas	\$2.000
H - Número de Funcionários Administrativos	\$2.000

I – Grau de Instrução da Equipe Administrativa	\$2.000
J - Teste de preferência entre modelos	\$5.000

➤ **Imposto de renda**

A alíquota vigente para o Imposto de Renda é de 30 % sobre o lucro obtido, a cada período, pela unidade de negócios. No Balanço Patrimonial, os eventuais prejuízos obtidos pela unidade de negócios são compensados com os lucros acumulados para efeito de cálculo do imposto de renda a pagar no ano fiscal.

➤ **Juros Ativos**

CASO HAJA SOBRA DE CAIXA, HAVERÁ UM RENDIMENTO POR PERÍODO, CALCULADO SOBRE O SALDO DISPONÍVEL.