

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA DO
MERCOSUL - ISAE/MERCOSUL**

**MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E
AUDITORIA 1/14**

**ASPECTOS FINANCEIROS DA EMPRESA BRASIL
PARTNERS – JOGOS DE NEGÓCIOS**

CURITIBA

2015

DIOGO AZEVEDO

**ASPECTOS FINANCEIROS DA EMPRESA BRASIL
PARTNERS – JOGOS DE NEGÓCIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, MBA em Gestão Financeira,
Controladoria e Auditoria.
Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia.

**CURITIBA
2015**

DIOGO AZEVEDO

**ASPECTOS FINANCEIROS DA EMPRESA BRASIL
PARTNERS – JOGOS DE NEGÓCIOS**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao
Curso de Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de
Especialização, MBA em Gestão Financeira,
Controladoria e Auditoria.
Orientador: Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia.

Aprovado pela Banca Examinadora em Dezembro de 2015

Prof. Augusto Carlos Dalla Vecchia

Orientador – ISAE FGV

**CURITIBA
2015**

“Se o dinheiro for a sua esperança de independência, você jamais a terá. A única segurança verdadeira consiste numa reserva de sabedoria, de experiência e de competência.”(Henry Ford)

Dedico este trabalho aos professores do ISAE e também aos meus pais, por terem transmitido seus conhecimentos a mim, seja na sala de aula ou em minha casa.

Agradeço a minha querida esposa Bruna e ao meu lindo filho Gabriel, que ao longo dessa jornada me apoiaram e me incentivaram, além da compreensão pelas ausências ao longo do curso.

SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO	12
OBJETIVO DO TRABALHO	12
JUSTIFICATIVA PRÁTICA DO TRABALHO	12
ESTRUTURA DO TRABALHO	12
1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO.....	13
1.1 DIAGNÓSTICO	13
1.1.1 Variáveis para elaboração do diagnóstico.....	13
1.1.2 Finalização do Diagnóstico Estratégico.....	23
1.2 MACROESTRATÉGIA	26
1.2.1 Missão.....	26
1.2.2 Visão	27
1.2.3 Localização da Fábrica	28
1.3 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS	28
1.3.1 Estratégias de Expansão	29
1.3.2 Estratégias de Produção	29
1.3.3 Estratégias de Marketing.....	30
1.3.4 Estratégias de Pessoas.....	31
1.3.5 Estratégias de Finanças.....	31
1.4 RESULTADOS OBTIDOS COM A ESTRATÉGIA	32
2 PRODUÇÃO	35
2.1 PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO	35
2.1.1 Avaliação da programação.....	35
2.2 COMPRAS E ESTOQUES	36
2.2.1 Avaliação de compra e estoques	36
3 MARKETING	38
3.1 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D).....	38
3.1.1 Avaliação do Investimento em P&D	38
3.2 PROPAGANDA.....	40
3.2.1 Avaliação do investimento em propaganda.....	40
3.3 POLÍTICA DE PREÇOS.....	42
3.3.1 Avaliação da política de preços.....	42
4 PESSOAS.....	44
4.1 OPERÁRIOS (MOD)	44
4.1.1 Avaliação de mão de obra direta.....	44
4.2 VENDEDORES	45
4.2.1 Avaliação da equipe de vendas	45

5	FINANÇAS.....	47
5.1.1	Avaliação da gestão financeira	47
5.2	BALANÇO PATRIMONIAL DAS EMPRESAS, BASE PERÍODO 8.....	49
6	DESENVOLVIMENTO – ASPECTOS FINANCEIROS.....	50
6.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	50
6.2	BALANÇO PATRIMONIAL.....	51
6.3	DRE	51
6.4	FLUXO DE CAIXA	53
6.5	ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS	54
6.5.1	Índices econômico-financeiros de análise.....	55
6.5.2	Indicadores de Atividade.....	58
6.5.3	Indicadores de Rentabilidade.....	63
	CONCLUSÃO	65
7	REFERÊNCIAS	66
8	ANEXOS.....	67

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Objetivos Estratégicos.....	27
Tabela 2	Balanço patrimonial das empresas, base período 8.....	49
Tabela 3	Balanço patrimonial da Brasil Partners ano 2 / período oito.....	51
Tabela 4	Demonstração de resultados da Brasil Partners ao longo dos períodos.....	52
Tabela 5	Demonstração de fluxo de caixa da Brasil Partners ao longo dos períodos.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1	Fórmula do índice de Liquidez Corrente.....	56
Quadro 2	Fórmula do Índice de Liquidez Geral.....	57
Quadro 3	Fórmula do Índice de Capital Circulante Líquido.....	57
Quadro 4	Fórmula do índice de endividamento geral.....	58
Quadro 5	Fórmula do cálculo do prazo médio de estocagem.....	59
Quadro 6	Prazo médio de pagamentos a fornecedores.....	60
Quadro 7	Prazo médio de recebimento.....	60
Quadro 8	Giro do Ativo Total.....	61
Quadro 9	Fórmula do cálculo de rentabilidade de vendas.....	63
Quadro 10Fórmula do Índice de Retorno Sobre o Capital Líquido	64

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Demanda Global – Pesquisa do ano anterior.....	14
Figura 2	Parâmetros da MOD.....	19
Figura 3	Parâmetros da equipe de venda.....	20
Figura 4	Diagnóstico Estratégico – Mercado, demanda e logística.....	23

Figura 5	Diagnóstico Estratégico – Tecnologia do processo e produto.....	24
Figura 6	Diagnóstico Estratégico – Pessoas.....	24
Figura 7	Diagnóstico Estratégico – Mercado Financeiro.....	25
Figura 8	Diagnóstico Estratégico – Informações.....	25
Figura 9	Informações complementares para instalação da fábrica.....	28
Figura 10	Extensão da Fábrica.....	29
Figura 11	Estratégias de Produção.....	29
Figura 12	Estratégias de Marketing.....	30
Figura 13	Estratégias de Pessoas.....	31
Figura 14	Estratégias de Finanças.....	31
Figura 15	DRE Projetado.....	33
Figura 16	Fluxo de Caixa Projetado.....	34
Figura 17	Análise da Programação da Produção.....	35
Figura 18	Análise das Compras e Estoques.....	36
Figura 19	Investimentos em P&D.....	38
Figura 20	Investimentos Acumulados em P&D – Períodos: 1 a 4.....	39
Figura 21	Investimentos em Propaganda.....	40
Figura 22	Investimentos Acumulados em Propaganda – Períodos: 1 a 4.....	41
Figura 23	Análise da Política de Preços.....	42
Figura 24	Política de Preços e nível de qualidade dos produtos no Período 8.....	43
Figura 25	Análise de MOD.....	44
Figura 26	Análise do número de vendedores.....	45
Figura 27	Número de vendedores das empresas.....	46
Figura 28	Análise de Finanças.....	47
Figura 29	Balanço utilizado na análise dos índices da empresa.....	54

Figura 30 Demonstrativo sobre a análise de índices da empresa	55
Figura 31 Avaliação Quantitativa Liquidez Corrente Período oito	56
Figura 32 Avaliação Quantitativa Grau de Endividamento Período oito	59
Figura 33 Ciclo Operacional da Brasil Partners.....	62

APRESENTAÇÃO

O presente trabalho é decorrente da participação dos alunos da equipe 5, no SDE – Simulação de Estratégia, que consiste em um simulador de um oligopólio, composto por sete empresas que competem entre si durante oito trimestres, explorando três regiões com um produto inovador, o ECO SOLAR – Economizador Solar de Energia.

Assim, cada membro era responsável por uma diretoria das empresas fabricantes, tomando decisões estratégicas e táticas durante a simulação.

OBJETIVO DO TRABALHO

Utilizando os resultados obtidos ao longo dos oito períodos, o objetivo do trabalho é relatar alguns dos aspectos financeiros da empresa Brasil Partners.

JUSTIFICATIVA PRÁTICA DO TRABALHO

A prática se faz importante para que possam ser analisados os aspectos financeiros apresentados no desenvolvimento individual deste trabalho, informações estas, que não constam na etapa avaliação/conclusão da simulação da estratégia.

ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho é composto de seis capítulos, sendo primeiro relativo ao planejamento estratégico da empresa, seguido por aspectos de produção, marketing, pessoas e finanças. O último capítulo apresenta a parte do desenvolvimento, onde alguns aspectos financeiros foram relatados conforme resultados obtidos ao longo da simulação. Nos anexos, que está disponibilizado via mídia digital será possível verificar o manual do SDE e o presente trabalho em arquivo tipo PDF.

1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

1.1 DIAGNÓSTICO

O diagnóstico representa a fase inicial do planejamento estratégico, tendo como principal objetivo, fornecer informações básicas para analisar o ambiente de negócios e diagnosticar as variáveis para inserção competitiva de um empreendimento, sendo assim possível nortear o processo do planejamento estratégico.

1.1.1 Variáveis para elaboração do diagnóstico

Foram considerados alguns fatores relevantes para identificar ameaças e/ou oportunidades para o desenvolvimento da empresa.

1.1.1.1 Mercado, demanda e logística

1.1.1.1.1 Características do mercado

Os mercados regionais apresentam características distintas entre si em relação a aspectos demográficos.

A região 1 tem a menor população comparada às demais, o que resulta em menor quantidade comprada, entretanto, é a região que possui a maior renda "per capita".

Por outro lado, a região três possui a maior população, porém com renda média mais baixa em relação às demais regiões. A alta densidade demográfica, mesmo com renda mais baixa, acaba por gerar grande demanda quantitativa.

A região dois é intermediária em questão de tamanho e renda da população.

Esses aspectos resultam em diferentes sensibilidades dos mercados as ações de marketing que deveram ser desenvolvidas.

1.1.1.1.2 Demanda e Sazonalidade

O mercado como um todo apresenta alta sazonalidade, comprando mais no 2º e 3º trimestres do ano, com queda expressiva da demanda no 1º e 4º trimestres. O comportamento sazonal é diferente entre as regiões.

A demanda também irá variar em função dos fatores de marketing implementados. Com marketing fraco a demanda cairá, ao contrário, se for forte, a demanda irá subir. Além disso, há também uma oscilação conjuntural aleatória que poderá afetar a demanda, algo entre -1,5% e 1,5%.

Figura 1 Demanda Global – Pesquisa do ano anterior

DEMANDA GLOBAL - Pesquisa ano anterior				
Trimestre	1º	2º	3º	4º
Região 1	22.050	23.660	22.190	22.540
Região 2	42.630	60.620	57.890	38.920
Região 3	45.220	70.070	66.920	54.110
TOTAL	109.900	154.350	147.000	115.570

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.1.1.1.3 Preço de venda

A nossa empresa tem a liberdade de decidir o preço que irá praticar para venda do ECO SOLAR nos mercados. Porém, a pesquisa realizada durante o ano anterior ao início das atividades indicou que o mercado está disposto a pagar pelo ECO SOLAR um preço próximo de \$ 110,00.

Sob a ótica dos custos variáveis, o preço percebido pelo mercado parece ser bastante interessante. Se considerados os custos variáveis da matéria prima (3un * \$ 10,00 = \$ 30,00) e da mão de obra direta (1,5h * \$ 8,50 = \$ 12,75), um preço em torno de \$ 110,00 deixará uma margem de contribuição muito interessante (\$ 110,00 - \$ 42,75 = \$ 67,25), para cobrir os gastos fixos e gerar o lucro esperado pela empresa.

Outro aspecto relevante é que o mercado possui grande sensibilidade a preço. Caso a nossa empresa pratique preços que excedam 25% acima do preço médio, em determinada região e em determinado período, a demanda irá cair fortemente. É como se a empresa saísse do mercado quando seu preço se posiciona além de 25% acima do preço médio

1.1.1.1.4 Vendedores

Com base no histórico de vendas globais e por vendedor no setor, a empresa deverá dimensionar sua equipe considerando parâmetros gerais do mercado. Para identificar ameaças e oportunidades em relação aos vendedores, é necessário consultar e analisar as informações detalhadas sobre vendedores no módulo Mercado do Modelo do Negócio apresentado no Manual.

1.1.1.1.5 Propaganda

Uma campanha para o ECO SOLAR custará de \$ 3.000,00 a \$ 27.000,00. Esses limites são por região e por trimestre.

Embora a propaganda apresente um efeito parcial já no período seguinte, o efeito pleno nas vendas demora 2 períodos do investimento, desaparecendo em seguida.

1.1.1.1.6 Logística

O custo do transporte da matéria prima é assimilado pelo fornecedor em seu preço de venda. Por outro lado, o produto acabado, quando vendido nas regiões fora da região da fábrica, acarretará custos de transporte por unidade. O custo unitário é por trecho, independentemente da origem e destino. No período um, os custos unitários por trecho são os seguintes: \$ 5,00 entre as regiões um e dois; \$ 13,00 entre as regiões um e três e \$ 11,00 entre as regiões dois e três.

A falta de estoque de produtos acabados pode levar a não satisfação da demanda nas regiões de mercado. Quando isso ocorre, a distribuição dos estoques disponíveis poderá ser proporcional às demandas regionais ou seguir uma ordem específica de atendimento às regiões. Esta decisão de Marketing é muito importante,

considerando as prioridades estratégicas da empresa em relação a liderança de mercados regionais.

1.1.1.2 Tecnologia e logística interna

1.1.1.2.1 Processo

A tecnologia de processo é inovadora e um único fornecedor de instalações está habilitado a implantar as fábricas das empresas do setor. Ele desenvolveu uma tecnologia em módulo que confere flexibilidade às empresas quando do dimensionamento e construção das plantas produtivas.

Diferentemente de algumas tecnologias que exigem uma capacidade máxima economicamente viável muito elevada, no SDE, respeitados os limites mínimo e máximo da fábrica, os módulos pequenos com 500 unidades de capacidade de produção permitem que as empresas sejam precisas na escolha da capacidade de acordo com sua estratégia.

Outro aspecto que caracteriza a flexibilidade da tecnologia de processo é a capacidade de produzir diferentes níveis de qualidade do ECO SOLAR, sem impactos nos custos de produção.

1.1.1.2.2 Tecnologia

Investimentos em P&D podem gerar avanços na qualidade do ECO SOLAR. O resultado é aleatório para uma determinada chance que a empresa tem de melhorar o produto, em face do investimento que realizou. Essa incerteza em relação ao retorno do investimento em P&D pode exigir altos investimentos para um retorno mais rápido em qualidade, porém, com o risco de que outro concorrente, mesmo investindo menos, possa obter retornos superiores em qualidade. Os investimentos em P&D podem ser feitos já no primeiro período da simulação para avançar na qualidade, mesmo ainda em nível de projeto. Com investimentos expressivos e/ou "sorte", a empresa poderá chegar no 3o trimestre, primeiro período de produção, com até três níveis de melhoramento do produto.

1.1.1.2.3 Fábrica

As empresas do SDE construirão apenas uma planta produtiva, que será instalada em uma das regiões do mercado (1, 2 e 3). A capacidade máxima autorizada é de 30.000 unidades/trimestre, instalada em módulos mínimos capazes de produzir 500 unidades de ECO SOLAR. A capacidade mínima autorizada é de 2.000 unidades/trimestre

O investimento para cada unidade de capacidade instalada custa \$ 35,00, pagos em três períodos sucessivos, a partir do 1º período, em parcelas de 50%, 25% e 25% do valor investido, respectivamente, sem incidência de juros.

A fábrica entra em operação no 3º trimestre, mas partir do 2º período, as expansões podem ser feitas, para aumento da capacidade de produção. As expansões devem observar os módulos mínimos de 500 unidades e o máximo final de 30.000 unidades.

Nos primeiros anos de operação não há perda de capacidade real de produção, apenas a depreciação contábil que será de 2,5% ao trimestre.

1.1.1.2.4 Insumos

Para produzir uma unidade de ECO SOLAR são necessárias três unidades/kits da matéria prima básica e 1,5 horas de MOD padrão.

O custo por unidade de matéria prima básica é de \$ 10,00, no primeiro período. Para os demais períodos, o preço da MP dependerá das forças de mercado.

Um operário típico trabalhará 480 horas ao trimestre.

O custo fixo de produção trimestral é contabilizado como despesa do exercício, a partir do 3º trimestre.

1.1.1.2.5 Compras

As compras são realizadas junto ao fornecedor monopolista e o preço anunciado é válido para qualquer região de mercado. Parte do que ele oferta vem do mercado externo e outra parte é produzida internamente no País.

A oferta total regular ao trimestre, que deverá ser mantida em médio prazo, é de 420.000 unidades, uma média de 60.000 por empresa. Se a demanda for superior, a entrega será proporcional aos pedidos. O pedido máximo que o fornecedor aceitará é o correspondente a duas vezes a necessidade da empresa.

O pagamento da matéria prima comprada será feito em três parcelas: 20% - 40% - 40%. A primeira parcela é paga antecipadamente no momento do pedido, a segunda, no período seguinte quando a empresa recebe a matéria prima e a terceira, dois períodos após o pedido.

1.1.1.2.6 Estoque

Estoques de MP parados no almoxarifado tem custo de armazenagem de \$ 1,50 por unidade. O estoque de produtos acabados, que fica no depósito, disponível para venda, não acarreta custos de armazenagem.

1.1.1.3 Pessoas

1.1.1.3.1 Mão de Obra Direta

Os operários são contratados e treinados no período dois e iniciam a produção no período três. Como são treinados, não há falta dessa MOD. Quando há operários ociosos, os custos da ociosidade são considerados como perda e vão para o resultado como despesas do período.

Os parâmetros da MOD são os seguintes:

Figura 2 Parâmetros da MOD

Parâmetros da Mão de Obra Direta	
Parâmetros	Operários
Horas de trabalho no trimestre	480
Custo de contratação	\$ 3.000,00
Custo de treinamento	\$ 700,00
Remuneração da categoria	\$ 8,50/hora
Custo de demissão	\$ 3.500,00

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.1.1.3.2 Vendedores

No período três, a empresa contrata sua equipe de vendas e a mantém em treinamento obrigatório. Se por um lado isso é bom porque essa mão de obra será abundante, já que passa por treinamento obrigatório, por outro lado, o treinamento irá atrasar a entrada do vendedor no mercado em um trimestre. A remuneração fixa é dada pela convenção coletiva, mas a comissão sobre vendas pode ser definida pela empresa, dentro dos limites estabelecidos de 2% a 5%.

Os parâmetros para vendedores são os seguintes:

Figura 3 Parâmetros da equipe de venda

Parâmetros da Equipe de Venda	
Parâmetros	Vendedores
Regime do contrato e remuneração	Trimestral
Custo de contratação	\$ 3.500,00
Custo de treinamento	\$ 1.000,00
Salário trimestral	\$ 4.600,00
Piso da comissão sobre vendas	2%
Custo de demissão	\$ 3.500,00

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.1.1.4 Finanças

1.1.1.4.1 Capital

A empresa recebe de investidores o capital inicial próprio de \$2.500.000,00. Esse recurso é suficiente para os investimentos na fábrica e para financiar o início das operações.

As vendas iniciam no período quatro e são recebidas com o seguinte perfil: 50% a vista no próprio período; 30% no período seguinte ao da venda; e 20% dois períodos posteriores ao da venda.

1.1.1.4.2 Financiamento

Dependendo da estratégia da empresa, ela poderá necessitar de recursos de terceiros para financiar suas operações. O mercado apresenta algumas alternativas para a empresa financiar déficit de caixa:

- *Factoring* de contas a receber de clientes (venda de duplicatas a receber no período seguinte, antecipando o fluxo de caixa) com pagamento de deságio de 8%;
- Empréstimos de curto prazo solicitados pela empresa, com pagamento automático no período seguinte do principal mais juros de 7%;
- Empréstimos rotativos automáticos (por contrato com o banco a empresa tem cobertura automática de déficit de caixa), com pagamento automático no período seguinte do principal mais juros de 11%.

Pelas informações disponíveis, não é possível identificar qualquer operação de prazo mais longo, sendo que todas as disponíveis devem ser resgatadas no período seguinte. O impacto financeiro do *factoring* é maior, pois o deságio é pago antecipadamente, no próprio período da venda das duplicatas. Outro aspecto interessante, é que mesmo sendo taxas trimestrais, aparentemente, o spread do banco é bastante alto nas operações de financiamento.

1.1.1.4.3 Investimentos

Quando o fluxo de caixa projetado for superavitário, a empresa pode investir os recursos que ficariam parados na tesouraria em aplicações financeiras de curto prazo, que rendem 4,5% ao trimestre. Essas aplicações são realizadas em um trimestre e já retornam no trimestre seguinte com os correspondentes juros.

1.1.1.4.4 Despesas

Em todos os trimestres, a empresa incorrerá em despesas administrativas que correspondem a gastos gerais, como salário dos diretores e serviços de apoio, entre outros.

Para o primeiro trimestre de vida da empresa, o valor total das despesas administrativas é de \$ 52.000,00.

1.1.1.5 Informações

1.1.1.5.1 Relatórios

As empresas do SDE gerenciam toda operação na plataforma WEB. Um dos recursos mais importantes da plataforma são os relatórios gerenciais. São relatórios projetados e reais que permitem simular estratégias e analisar a sensibilidade de resultados diante de determinadas decisões.

Além disso, a empresa poderá contratar o RELATÓRIO EXECUTIVO no INFONEWS, dentro do SDENEWS, que oferece uma visão sumária dos principais resultados projetados em função das decisões tomadas no período. O relatório permite a análise da suficiência dos recursos de produção e das disponibilidades financeiras.

1.1.1.5.2 SDENEWS

O portal de notícias SDENEWS é uma importante fonte de informações acerca do ambiente em geral. O ambiente de negócios apresenta muitas e rápidas mudanças. O mais importante é que o ambiente antecipa sinais em relação às mudanças em curso ou que estão por vir. Uma maneira importante de acompanhar e antecipar as mudanças é manter-se informado sobre o ambiente.

Alguns parceiros institucionais anunciam seus negócios através do SDENEWS. Muitas oportunidades poderão surgir através desse veículo de comunicação.

1.1.1.5.3 INFONEWS

Mediante pagamento, a empresa poderá adquirir dez informações sobre o mercado e sobre a concorrência. As informações podem ser compradas todos os trimestres no INFONEWS, disponível no SDENEWS. O acesso a informação é muito importante para qualificar a decisão estratégica da empresa.

Além das informações, as empresas podem contratar o serviço permanente de consultoria que disponibiliza o Relatório Executivo, na etapa de implementação da estratégia. Esse serviço, uma vez contratado, será pago trimestralmente e poderá ser cancelado a qualquer tempo.

1.1.2 Finalização do Diagnóstico Estratégico

Após análises das variáveis, e dos fatores relevantes, identificamos as seguintes ameaças e oportunidades para o desenvolvimento e posicionamento da empresa:

Figura 4 Diagnóstico Estratégico – Mercado, demanda e logística.

MERCADO, DEMANDA E LOGÍSTICA	
Ameaças	Oportunidades
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2015) A região 1 possui possibilidade de concorrência maior	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2014) O melhor custo logístico se apresenta entre as regiões 1 e 2.
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2015) Falta de estoque pode ser muito prejudicial para o nível de serviço da empresa.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2013) É muito importante ter um estoque ótimo que permita o abastecimento das distintas regiões permitindo um bom nível de serviço.
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2035) Teoria: Região 3, por apresentar menor renda per capita, apresentaria mais alterações de capacidade de compra se houvesse uma crise que afetasse poder de compra da população.	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2033) Teoria: Região 1, por apresentar maior renda per capita, apresentaria menos alterações de capacidade de compra se houvesse uma crise que afetasse poder de compra da população.
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2036) Sazonalidade das vendas pode prejudicar planejamento financeiro, se este não for bem feito.	Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2256) Alianças estratégica
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2038) Apesar de tentador, observar necessidade de capital de giro se optarem por custear propaganda nos primeiros meses da operação (antes de receber pela primeira venda).	Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2256) Saída de um concorrente
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2252) Novos concorrentes	RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 0946) Importância da utilização dos fatores de Marketing para ativar a demanda
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2256) Instabilidade política	RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 0949) O segundo trimestre é o trimestre de maior demanda em todas as regiões.
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2259) Estratégias e diferenciais dos seus concorrentes	

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

Figura 5 Diagnóstico Estratégico – Tecnologia do processo e produto.

TECNOLOGIA DE PROCESSO E PRODUTO	
Ameaças	Oportunidades
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2024) Ter um único fornecedor pode impactar no preço da matéria prima.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2025) A tecnologia em módulo permite a flexibilidade para crescer de acordo a demanda.
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2035) A incerteza em relação ao retorno do investimento em P&D gera o risco de que outro concorrente, mesmo investindo menos, possa obter retornos superiores em qualidade.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2030) A grande flexibilidade da tecnologia de processo permite diferentes qualidades do ECO SOLAR o que permite atender distintas faixas de clientes.
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2045) Uma localização da fábrica numa região ruim poder gerar uma perda de Market Share.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2032) Investimentos em P&D gerará benefícios no produto.
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2100) A taxa de cambio pode influir muito no preço da matéria prima porque parte do que o fornecedor oferece vem do exterior.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2048) O investimento parcelado em 3 parcelas permite uma boa utilização do capital de giro da empresa.
RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2106) Ter estoque no almoxarifado gera um custo alto.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2046) Os investimentos sem juros parcelados em 3 parcelas apresentam uma boa vantagem.
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2336) transporte lento	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2053) A depreciação contábil será de 2,5% ao trimestre e não gerará perda real na produção.
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2336) poder de negociação fornecedor	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2103) O prazo meio de recebimento deverá ser o mais curto possível para poder administrar corretamente o capital de giro da empresa.
RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 1907) Desenvolvimento de novas tecnologias.	RAUL de CRISTÓBAL (24Ago2015 - 2107) É muito importante gerar uma boa negociação com o fornecedor para que a entrega da matéria prima seja o mais "Just in Time" possível, evitando custos extras.
Paulo Cesar Rigoni de Mello (25Ago2015 - 1923) Uma planta não adequada pode gerar custos desnecessários tomando o produto mais caro em relação a concorrência.	

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

Figura 6 Diagnóstico Estratégico – Pessoas.

PESSOAS	
Ameaças	Oportunidades
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2027) Inflar a estrutura de MDO pode levar a perdas contábeis, que reduzirão o resultado da companhia.	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2028) Como é mais barato treinar do que contratar, tem que se avaliar a possibilidade de aproveitar funcionários.
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2338) equipe pouco qualificada	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2030) Elaborar métricas para avaliar desempenho da equipe de vendas.
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2351) Garantia da qualidade dos ingressantes	Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2345) As Forças das Lideranças
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2352) Força sindical	Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2348) Qualificação continua dos que permanecem
Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2358) leis, regulamentos, concorrentes	Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2349) Retenção dos mais produtivos e qualificados
Diogo Azevedo (25Ago2015 - 2207) Pedidos de demissões	Gelson Volnei Pereira (24Ago2015 - 2350) Ofertar possibilidades de prosperidade e de qualidade de vida no trabalho

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

Figura 7 Diagnóstico Estratégico – Mercado Financeiro.

MERCADO FINANCEIRO	
Ameaças	Oportunidades
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2016) Trava de Caixa	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2011) Custo de Oportunidade
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2011) Custo de Oportunidade	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2011) Proteção contra eventual crise/desaceleração
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2016) Dependência mais forte da capitalização de terceiros uma vez tenha iniciado a operação	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2016) Possibilidade de avançar o retorno dos sócios
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2018) Mercado consumidor exigir prazos de pagamento menores que os de recebimento	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2023) Inexistência de dados sobre prestação de garantias leva a crer que empréstimos podem ser tomados independente de tamanho do balanço.
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2022) Custo da dívida, que é fixo, ser maior que o retorno do negócio, o que geraria perda de valor	Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2024) Tornar variáveis as despesas que hoje são fixas.
Daniel Carvalho (24Ago2015 - 2023) Possibilidade de, em crise, banco pedir liquidação antecipada do financiamento.	
RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 10:52) O prazo médio de pagamento tem que ser mais longo que o Prazo médio de recebimento. Para ter uma boa administração do capital de giro	

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

Figura 8 Diagnóstico Estratégico – Informações.

INFORMAÇÕES	
Ameaças	Oportunidades
Paulo Cesar Rigoni de Mello (25Ago2015 - 19:25) A qualidade das informações é de suma importância e pode gerar uma tomada de decisão equivocada gerando prejuízos para a companhia.	RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 09:52) O mais importante do SDENEWS é que o ambiente antecipa sinais em relação às mudanças em curso ou que estão por vir
RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 19:30) A empresa que adquira infonews poderá ter informação confidencial de nossa empresa. O que gera um perigo para nossa estratégia.	RAUL de CRISTÓBAL (25Ago2015 - 09:53) Muitas oportunidades podem surgir através do SDENEWS.
	Diogo Azevedo (25Ago2015 - 19:12) Contratação de relatório executivo INFONEWS
	Paulo Cesar Rigoni de Mello (25Ago2015 - 19:27) A utilização correta e adequada da ferramenta INFONEWS pode ajudar em muito na tomada de decisão.
	Diogo Azevedo (25Ago2015 - 19:27) Desenvolvimento de novos negócios

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.2 MACROESTRATÉGIA

A macroestratégia implica na definição da missão, dos objetivos de longo prazo da visão de futuro e dos grandes meios para alcançá-los, sendo considerada uma das partes mais importantes do trabalho.

1.2.1 Missão

Definimos a razão de existir da empresa e seus propósitos da seguinte forma:

“Contribuir para melhorar a vida das pessoas, desenvolvendo produtos de alta tecnologia para os desafios de um mundo sustentável ecologicamente.”

E os seguintes valores:

- Inovação;
- Relações Éticas;
- Responsabilidade social e ambiental;
- Valorização dos colaboradores;
- Oferecer produtos com alto padrão de qualidade.

1.2.2 Visão

Definimos nossa visão de futuro, através dos seguintes objetivos estratégicos:

Tabela 1 Objetivos Estratégicos

VISÃO DE FUTURO – OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	
Liderança de Mercado	Peso
Região 01	4 pontos
Região 02	6 pontos
Região 03	2 pontos
Liderança Economicos/Financeiro	Peso
Faturamento Acumulado	4 pontos
Lucratividade Acumulada das Vendas	8 pontos
Patrimônio Líquido Acumulado	6 pontos
Liderança Excelência Empresarial	Peso
Liquidez Corrente	5 Pontos
Grau de Endividamento	5 pontos
Qualidade das Previsões	5 pontos

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

1.2.3 Localização da Fábrica

A escolha da região onde a fábrica será instalada é de extrema importância, visto que o custo do frete entre as regiões pode inviabilizar o cumprimento de algum objetivo estratégico antes definido, ou seja, a região deve estar de acordo com a estratégia definida.

Figura 9 Informações complementares para instalação da fábrica

LIMITES DE CAPACIDADE	
MÍNIMA	MÁXIMA
2.000 unidades	30.000 unidades
módulos de 500 unidades	

Região	R1	R2	R3
População	Menor	Média	Maior
Renda	Maior	Média	Menor
Demanda	Menor	Média	Maior

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

Após observarmos estes fatores, decidimos pela implantação na região dois, devido ao fato de ser estrategicamente mais viável e com custo logístico suportável para atender as regiões um e dois.

E finalmente com relação a capacidade inicial, decidimos começar com 25.000 unidades, por que assim acreditamos que podemos atender plenamente a demanda de produtos nas regiões pretendidas. Neste momento inicial, é mais coerente manter um número pequeno de unidades em estoque, do que deixar faltar produto para atendimento e satisfação do consumidor e colaboradores.

1.3 ESTRATÉGIAS FUNCIONAIS

O Planejamento das áreas funcionais da empresa foi definido para o horizonte de dois anos (oito trimestres), considerando o diagnóstico e a macro estratégia definidos anteriormente.

Serão considerados alguns fatores relevantes para identificar ameaças e/ou oportunidades para o desenvolvimento da empresa.

1.3.1 Estratégias de Expansão

Planejamos a expansão da fábrica para 30.000 unidades a partir do período três, conforme figura abaixo:

Figura 10 Extensão da Fábrica

Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidade inicial	25.000							
Expansão		5.000	0	0	0	0	0	0
Capac. ajustada			30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.3.2 Estratégias de Produção

Planejamos a produção ao longo dos oitos semestre, de modo *just in time*, conforme segue abaixo:

Figura 11 Estratégias de Produção

Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidade	25.000	25.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Programação		30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Produção			30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Compra MP	0	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000	90.000
Estoque MP	0	0	0	0	0	0	0	0
Capac. MOD	0	0	30.080	30.400	30.080	30.080	30.080	30.080

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.3.3 Estratégias de Marketing

Definimos as ações do mix de marketing, sempre visando agressividade, evidenciando através do quadro abaixo:

Figura 12 Estratégias de Marketing

Periodo	1	2	3	4	5	6	7	8
P&D	204.000,00	204.000,00	204.000,00	150.000,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00
Investimento em propaganda								
Região 1	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Região 2	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00	27.000,00
Região 3	27.000,00	27.000,00	27.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Preço de venda								
Região 1				132,00	132,00	132,00	132,00	132,00
Região 2				122,00	122,00	122,00	122,00	122,00
Região 3				112,00	112,00	112,00	112,00	112,00
Alocação de vendedores								
Disponível				42	44	45	45	45
Região 1				10	10	10	10	10
Região 2				19	19	19	19	19
Região 3				0	0	16	16	16
Previsão de vendas do ECO SOLAR								
Disponível				30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Região 1				5.300	5.300	5.500	5.500	5.500
Região 2				13.000	13.200	13.833	15.000	14.500
Região 3				11.700	11.500	10.667	9.500	10.000
Ordem de distribuição nas regiões								
Escolha a ordem de prioridade de entrega do ECO SOLAR nas regiões, quando os estoques forem insuficientes para atender a demanda.				2-1-1	2-1-1	2-1-1	2-1-1	2-1-1

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.3.4 Estratégias de Pessoas

Utilizando os Recursos Humanos da empresa de forma estratégica, definimos ações para garantir a capacidade de mão de obra direta e um quadro de vendedores capaz de realizar um número de visitas suficiente para garantirmos a previsão de venda.

Figura 13 Estratégias de Pessoas

Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Operários								
Contratação		94	1	0	0	0	0	0
Demissão			0	1	0	0	0	0
Disponível	0	0	94	95	94	94	94	94
Vendedores								
Contratação			42	2	1	0	0	0
Demissão				0	0	0	0	0
Disponível	0	0	0	42	44	45	45	45
Comissão				2,5	2,5	2,5	2,5	2,5

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.3.5 Estratégias de Finanças

Planejamos as políticas relacionadas a finanças, com o objetivo de garantir a maior geração de caixa possível, através de aplicações e quando necessário a utilização de empréstimos com as melhores taxas.

Figura 14 Estratégias de Finanças

Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Aplicação	1.808.500,00	1.064.542,50	129.196,91	0,00	0,00	1.004.629,46	2.189.239,22	3.399.419,46
Empréstimo	0,00	0,00	722.800,00	929.805,23	199.291,60	0,00	0,00	0,00
Factoring					0,00	0,00	0,00	0,00

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

1.4 RESULTADOS OBTIDOS COM A ESTRATÉGIA

Os aspectos essenciais relacionados a estratégia analisados neste trabalho, se basearam em três subetapas para um bom Planejamento, conforme abaixo:

Diagnóstico Estratégico: analisamos e identificamos as principais variáveis que ajudam ou atrapalham no ambiente dos negócios, podendo assim construir um planejamento estratégico bom e consistente;

Macroestratégia: definimos quatro conjuntos de decisões fundamentais (missão da empresa, visão - objetivos estratégicos, localização da fábrica e capacidade inicial de produção) para prospectarmos o longo prazo;

Estratégias Funcionais: detalhamento das estratégias e políticas funcionais da empresa para os próximos oito períodos.

Após planejar as três subetapas, analisamos os relatórios e verificamos os resultados obtidos pela estratégia formulada para um horizonte de dois anos.

Comparando a taxa de retorno acumulada pela estratégia com a TMA - taxa mínima de atratividade do negócio - que na simulação é a taxa de 4,5% ao trimestre (42.21% capitalizada em 8 trimestres), remuneração bancária para aplicações de curto prazo, obtivemos um retorno acumulado pela estratégia da empresa em 169,73%, demonstrando que o empreendimento é altamente viável, conforme DRE e fluxo de caixa abaixo:

Figura 15 DRE Projetado

DRE	1	2	3	4	5	6	7	8
RECEITA BRUTA DE VENDAS	0,00	0,00	0,00	3.596.000,00	3.598.000,00	3.608.330,00	3.620.000,00	3.615.000,00
(-) Comissão vendas	0,00	0,00	0,00	89.900,00	89.950,00	90.208,25	90.500,00	90.375,00
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	0,00	0,00	0,00	3.506.100,00	3.508.050,00	3.518.121,75	3.529.500,00	3.524.625,00
(-) Custos var. produtos vendidos	0,00	0,00	0,00	1.282.500,00	1.282.500,00	1.282.500,00	1.282.500,00	1.282.500,00
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	0,00	0,00	0,00	2.223.600,00	2.225.550,00	2.235.621,75	2.247.000,00	2.242.125,00
(-) Custos fixos de produção	0,00	0,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00
LUCRO/PREJUÍZO BRUTO	0,00	0,00	-175.000,00	2.048.600,00	2.050.550,00	2.060.621,75	2.072.000,00	2.067.125,00
Despesas administrativas	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00
Pesquisa & desenvolvimento	204.000,00	204.000,00	204.000,00	150.000,00	50.000,00	0,00	0,00	0,00
Gastos com propaganda	0,00	81.000,00	81.000,00	81.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00	69.000,00
Gastos com informações/consultoria	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Armazenagem	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Transporte	0,00	0,00	0,00	155.200,00	153.000,00	144.837,00	132.000,00	137.500,00
Outros gastos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SUB TOTAL DESPESAS	256.000,00	337.000,00	337.000,00	438.200,00	324.000,00	265.837,00	253.000,00	258.500,00
Contratação/treinam./demissão	0,00	347.800,00	192.700,00	12.500,00	4.500,00	0,00	0,00	0,00
Salário de vendedores	0,00	0,00	0,00	193.200,00	202.400,00	207.000,00	207.000,00	207.000,00
Perdas de MOD	0,00	0,00	1.020,00	5.100,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00	1.020,00
(-) TOTAL DESPESAS	256.000,00	684.800,00	530.720,00	649.000,00	531.920,00	473.857,00	461.020,00	466.520,00
LAJIDA	-256.000,00	-684.800,00	-705.720,00	1.399.600,00	1.518.630,00	1.586.764,75	1.610.980,00	1.600.605,00
(-) Depreciação	0,00	0,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00
LUCRO/PREJ. OPERACIONAL	-256.000,00	-684.800,00	-731.970,00	1.373.350,00	1.492.380,00	1.560.514,75	1.584.730,00	1.574.355,00
Juros de factoring	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Juros de empréstimos	0,00	0,00	0,00	50.596,00	65.088,37	13.950,41	0,00	0,00
Receita de juros	0,00	81.292,50	47.904,41	5.813,88	0,00	0,00	45.208,33	98.515,76
(+) RESULTADO FIN. LÍQUIDO	0,00	81.292,50	47.904,41	-44.782,14	-65.086,37	-13.950,41	45.208,33	98.515,76
Lucro/prejuízo venda de ativos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outras receitas não operacionais	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
LUCRO ANTES DO I.R.	-256.000,00	-603.507,50	-684.065,59	1.328.567,86	1.427.293,63	1.546.564,34	1.629.938,33	1.672.870,76
Imposto de renda	0,00	0,00	0,00	0,00	363.688,53	483.969,32	488.981,52	501.881,25
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	-256.000,00	-603.507,50	-684.065,59	1.328.567,86	1.063.607,10	1.062.595,02	1.140.956,81	1.171.009,51
LUCRO/PREJUÍZO ACUMULADO	-256.000,00	-859.507,50	-1.543.573,09	-215.005,23	848.601,87	1.931.196,89	3.072.153,70	4.243.163,21
ANÁLISE COMPARATIVA DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO								
Retorno acumulado se o capital inicial fosse aplicado no banco				42,21%	Retorno acumulado pela estratégia da empresa			169,73%

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

Figura 16 Fluxo de Caixa Projetado

SALDO INICIAL	2.500.000,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Custos fixos de produção	0,00	0,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00	175.000,00
Despesas operacionais	256.000,00	337.000,00	337.000,00	438.200,00	324.000,00	265.837,00	253.000,00	258.500,00
Contratação/treinam./demissão	0,00	0,00	347.800,00	192.700,00	12.500,00	4.500,00	0,00	0,00
Folha de pagto fábrica	0,00	0,00	0,00	383.520,00	387.800,00	383.520,00	383.520,00	383.520,00
Folha de pagto vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	193.200,00	202.400,00	207.000,00	207.000,00
Comissão de vendas	0,00	0,00	0,00	0,00	89.900,00	89.950,00	90.208,25	90.500,00
Pagamento de fornecedores	0,00	180.000,00	540.000,00	900.000,00	900.000,00	900.000,00	900.000,00	900.000,00
Despesas financeiras	0,00	0,00	0,00	50.596,00	65.086,37	13.950,41	0,00	0,00
Imposto de renda	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	363.886,53	463.969,32	488.961,52
Lucros distribuídos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Instalações	437.500,00	306.250,00	306.250,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Outros pagamentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Devolução de empréstimos	0,00	0,00	0,00	722.800,00	929.805,23	199.291,60	0,00	0,00
Aplicações financeiras	1.806.500,00	1.064.542,50	129.196,91	0,00	0,00	1.004.629,46	2.189.239,22	3.399.419,46
(-) TOTAL DE SAÍDAS	2.500.000,00	1.887.792,50	1.835.246,91	2.862.816,00	3.077.091,60	3.602.765,00	4.661.936,79	5.902.920,98
Vendas à vista	0,00	0,00	0,00	1.798.000,00	1.799.000,00	1.804.165,00	1.810.000,00	1.807.500,00
Contas recebidas	0,00	0,00	0,00	0,00	1.078.800,00	1.798.600,00	1.802.099,00	1.807.666,00
Resgate de aplicações	0,00	1.806.500,00	1.064.542,50	129.196,91	0,00	0,00	1.004.629,46	2.189.239,22
Receitas financeiras	0,00	81.292,50	47.904,41	5.813,86	0,00	0,00	45.208,33	98.515,78
Outros recebimentos	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Factoring	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Empréstimos	0,00	0,00	722.800,00	929.805,23	199.291,60	0,00	0,00	0,00
(+) TOTAL DE ENTRADAS	0,00	1.887.792,50	1.835.246,91	2.862.816,00	3.077.091,60	3.602.765,00	4.661.936,79	5.902.920,98
SALDO FINAL	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
(-) Empréstimo automático	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
SALDO FINAL AJUSTADO	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
ANÁLISE COMPARATIVA DO RETORNO SOBRE O INVESTIMENTO								
Retorno acumulado se o capital inicial fosse aplicado no banco				42,21%	Retorno acumulado pela estratégia da empresa			169,73%

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

2 PRODUÇÃO

2.1 PROGRAMAÇÃO DA PRODUÇÃO

A análise da programação, permite verificar a consistência entre a programação de produção da empresa e a capacidade disponível, considerando os objetivos estratégicos definidos na Visão, conforme figura abaixo:

Figura 17 Análise da Programação da Produção

Períodos	1	2	3	4	5	6	7	8
Demanda global	95.082	130.708	120.001	113.607	120.364	170.407	166.459	132.132
Estoque p/ venda	0	0	0	25.000	25.280	29.288	28.480	24.000
Capacidade prod.	25.000	25.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000	30.000
Programação T+1	0	25.000	25.280	25.280	28.480	30.000	26.560	25.920

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

2.1.1 Avaliação da programação

Assim como nosso melhor concorrente, nossa decisão de programação de produção, apresenta de forma deliberada ociosidade na fábrica. A Brasil Partners não utilizou a sua capacidade de produção máxima, tal erro, só foi identificado no quinto período, sendo rapidamente corrigido, porém a diretoria financeira, tem total consciência sobre o tamanho do prejuízo que este erro ocasionou, impactando fortemente nossos resultados financeiros e a qualidade das previsões.

A decisão de programação é fundamental para que a produção ocorra no período seguinte e a venda dois períodos após, e a diretoria de produção só identificou este fator no quinto período. Portanto, trata-se de uma decisão que impõe uma visão de médio prazo. Uma preocupação deve ser a compatibilização da curva de produção com a da demanda, então, a programação de um período refere-se ao lote que estará a venda dois períodos a frente.

Obviamente que isso deve ser analisado de maneira articulada aos níveis de estoque de produtos acabados. As decisões de programação devem ser avaliadas à luz de sua política de estoques, e verificado se não houve descompasso em relação à demanda. Mais uma vez, agora sabemos que a programação do 4º período deveria ser a máxima possível para fazer frente ao aumento sazonal das vendas que ocorreria no 6º trimestre. Com estes descompassos entre os estoques disponíveis e a demanda do mercado, todos os demais objetivos ficam prejudicados.

2.2 COMPRAS E ESTOQUES

Em relação a compras e estoques, apresentamos consistência entre as políticas adotadas e os objetivos estratégicos definidos na VISÃO, considerando-se, ainda, a capacidade de produção disponível.

Figura 18 Análise das Compras e Estoques

Períodos	3	4	5	6	7	8
Programação	25.000	25.280	25.280	28.480	30.000	26.560
MP disponível	105.000	74.160	67.660	72.220	36.678	0
Capacidade/necessidade	1,4	0,98	0,89	0,85	0,41	0

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

2.2.1 Avaliação de compra e estoques

A nossa política de compras e estoques apresenta níveis de risco consideráveis, nos períodos sete e oito. Entretanto, o descompasso entre a matéria prima disponível e a programação de produção parece ter sido causado pela crise de oferta ocorrida no período seis. De qualquer maneira é sempre bom lembrar que a falta de insumos verificada em alguns momentos frente a programação de produção pode expor a empresa ao risco de insucesso em relação aos objetivos estratégicos.

A política de compras e estoques deve ser compatível com a de produção. Essas decisões são típicas do planejamento agregado de produção. Trata-se de

uma decisão de extrema importância em função dos impactos que pode acarretar. Muitas vezes os custos da ociosidade são causados por insuficiência de insumos, o que não foi o nosso caso. Por outro lado, o excesso de estoques também são muito nocivos, pois aumenta os custos operacionais de armazenagem e aqueles que chamamos de custos de oportunidade, custos estes que comprometeram o nosso resultado financeiro.

Esses últimos são os ganhos que a empresa deixa de ter se, ao invés de deixar os recursos parados como investimentos nos estoques que estão no almoxarifado, os investisse em outras alternativas mais rentáveis. Poderíamos diminuir a nossa necessidade de capital de terceiros, diminuindo assim as nossas despesas financeiras e conseqüentemente melhorando nossos resultados financeiros.

Acreditamos que a nossa política de compras e estoques foram eficientes se levarmos em conta os fatores externos advindos do SDE NEWS, como a alta de preços dos insumos no período 3, o desabastecimento de matéria prima no período 6 e a redução da capacidade produtiva no período sete devido ao apagão no período 7.

3 MARKETING

3.1 PESQUISA E DESENVOLVIMENTO (P&D)

Permite verificar a consistência das decisões de investimentos em P&D em relação aos objetivos estratégicos definidos na VISÃO.

Figura 19 Investimentos em P&D

	Indústria	Empresa
Investimento médio em P&D	57.521,43	103.775,00
Nº médio de melhoramentos obtidos	3,57	4
Tempo médio de obtenção	1,95	1,25

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

3.1.1 Avaliação do Investimento em P&D

A empresa implementou política agressiva de investimento em P & D. Os investimentos realizados, acima da média da indústria, foram bastante eficazes e geraram um número de melhoramento também acima da média, porém abaixo do esperado. A aleatoriedade no tempo de resposta para resultar em melhoramento favoreceu a empresa e eles surgiram mais rapidamente do que para a média da concorrência. Essa agressividade acabou por gerar demanda excessiva e provocar perdas de venda por falta de estoque. Entretanto, embora tenha ocorrido, a perda de venda foi inferior ou na média da indústria, não comprometendo excessivamente a lucratividade.

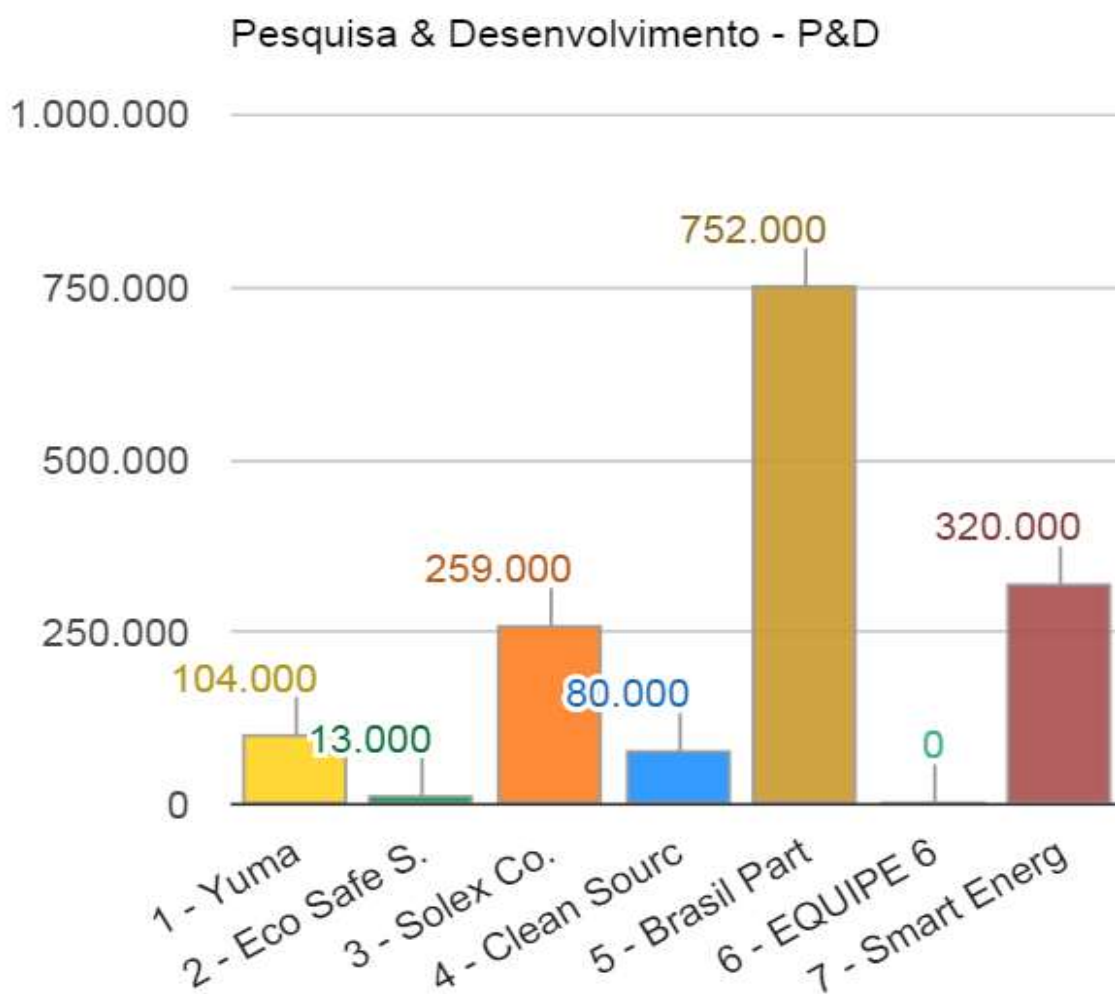
Dentro do mix de marketing das empresas, o “produto” é um dos elementos principais. No caso do produto o fundamental é que ele possua qualidade compatível com seu posicionamento de mercado. Dentre diversos fatores como durabilidade, praticidade, usabilidade etc, a qualidade relaciona-se também a aspectos estéticos e a determinadas funcionalidades do produto que acabam por conferir uma maior

atratividade no mercado. Muitas vezes a qualidade impacta os custos de produção, para mais ou para menos, ganhando relevância neste caso o valor agregado obtido.

Em muitos casos o investimento em P&D que gera melhoramentos no produto está relacionado a uma estratégia de diferenciação do produto que possa permitir um preço prêmio e com isso obter ganhos de margem em determinados segmentos de mercado. Na simulação, para se obter melhoramentos no produto era necessário investir em P&D e, ocorrendo o melhoramento, o efeito resultante é a maior atratividade que o produto passa a ter no mercado, sem impacto em custos.

Segue abaixo, um gráfico comparativo de investimentos em P&D, divulgado pelo SDENEWS no período 5.

Figura 20 Investimentos Acumulados em P&D – Períodos: 1 a 4



Fonte: SDE Simulação de Estratégia

3.2 PROPAGANDA

Análise da consistência entre os investimentos em propaganda nas regiões de mercado e os objetivos estratégicos definidos na VISÃO.

Figura 21 Investimentos em Propaganda

	Invest. acumulado médio da indústria	Invest. acumulado da empresa
Região 1	102.585,71	206.600,00
Região 2	143.485,71	206.600,00
Região 3	119.128,57	206.600,00
Total	365.200,00	619.800,00

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

3.2.1 Avaliação do investimento em propaganda

A empresa adota política de propaganda agressiva investindo acima da média da indústria nas três regiões de mercado. Em uma análise mais acurada, faz sentido os investimentos relativamente altos nas regiões 2 e 3. Na região 2, para auxiliar na busca da liderança de mercado, alí pretendida. Na região 3, orientando os gastos em propaganda para maximizar o faturamento, outro objetivo estratégico importante para a empresa. Os gastos relativamente altos na região 1 parecem desfocados, considerando que não há interesse estratégico de liderança, é uma região com pequena demanda e baixa sensibilidade à propaganda.

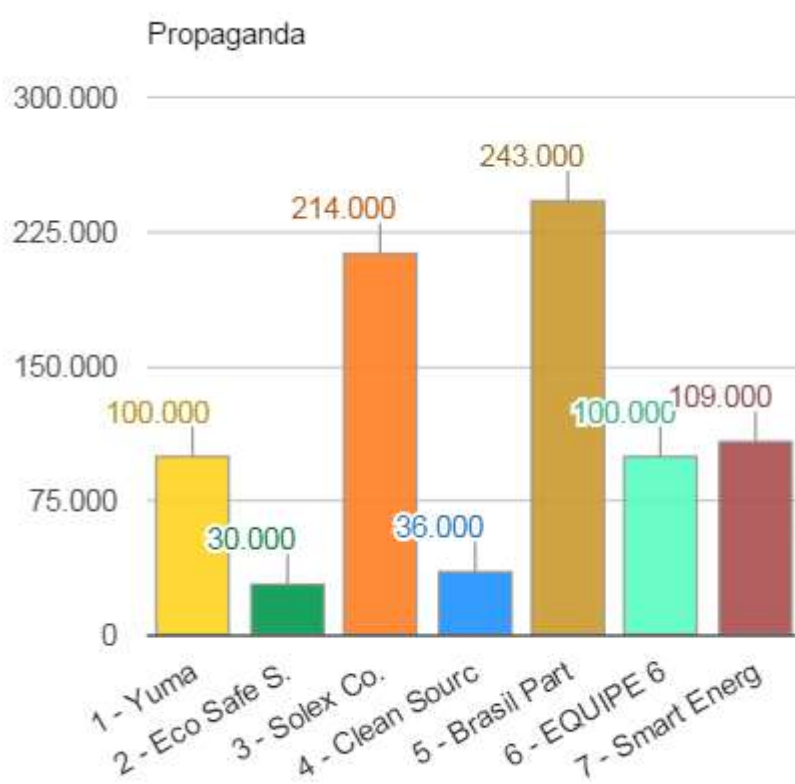
Um mercado só existe quando há desejo de compra, renda e acesso ao produto. A propaganda funciona de duas maneiras na construção do mercado: estimulando o desejo pelo produto e propiciando acesso quando comunica ao mercado a sua disponibilidade e suas características. Portanto, trata-se de um elemento fundamental no mix de marketing da empresa.

Do ponto de vista estratégico a propaganda de qualidade, independentemente da sua natureza ou veículo, sempre funciona aumentando a atratividade do produto. O que pode variar é a intensidade e a abrangência com que é utilizada. Muitas vezes se o posicionamento do produto é para grandes mercados de massa a

dependência da propaganda aumenta bastante em termos de investimentos. Por outro lado, se a estratégia é focada em termos de segmento de mercado, os investimentos específicos em propaganda já são diferentes. De qualquer maneira ela é sempre muito importante.

Segue abaixo, um gráfico comparativo de investimentos em propaganda, divulgado pelo SDENEWS no período 5.

Figura 22 Investimentos Acumulados em Propaganda – Períodos: 1 a 4



Fonte: SDE Simulação de Estratégia

3.3 POLÍTICA DE PREÇOS

Análise da consistência entre a política de preço nas regiões de mercado e os objetivos estratégicos definidos na VISÃO.

Figura 23 Análise da Política de Preços

	Preço médio da indústria	Preço médio da empresa
Região 1	132,41	143,55
Região 2	122,47	128,94
Região 3	118,30	125,75

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

3.3.1 Avaliação da política de preços

Em todas as regiões, os preços médios praticados pela empresa estão acima da média da indústria. Do ponto de vista do mercado, essa política de preço pode ser considerada inefetiva, independentemente das prioridades estratégicas que a empresa tem em relação aos objetivos de mercado. Do ponto de vista econômico, dependendo da atratividade gerada por outros fatores de marketing, os preços mais altos poderão contribuir para construir liderança em faturamento ou em lucratividade.

A política de preços é uma das mais importantes da estratégia empresarial e relaciona-se às estratégias de marketing e finanças. Basicamente, o posicionamento de preço deve ser alinhado com a segmentação de mercados e aos objetivos econômicos e financeiros.

Compreender como foi a política de preços da empresa, como ela favoreceu margens de lucratividade superiores ou como funcionou como elemento chave para a maximização do faturamento, são análises fundamentais. É indispensável, também, observar aderência dos preços com os objetivos regionais de mercado, examinando se os preços praticados ajudaram na construção da pretendida liderança de parcela de mercado ou construíram margens superiores em mercados secundários.

Segue abaixo, um comparativo da política de preços e qualidade dos produtos, divulgado pelo SDENEWS no período 8.

Figura 24 Política de Preços e nível de qualidade dos produtos no Período 8

	PREÇO DE VENDA PERÍODO 8			QUALIDADE ATUAL
	Região 1	Região 2	Região 3	Produto
1 - Yuma	135,00	125,00	118,00	5
2 - Eco Safe S	139,99	121,99	114,99	3
3 - Solex Co.	135,00	140,00	145,00	3
4 - Clean Sour	140,00	130,00	115,00	3
5 - Brasil Par	139,50	125,77	133,00	4
6 - EQUIPE 6	140,00	130,00	135,00	3
7 - Smart Ener	132,50	124,00	130,00	4

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

4 PESSOAS

4.1 OPERÁRIOS (MOD)

O dimensionamento da equipe de operários deve ser analisado frente aos objetivos estratégicos definidos na VISÃO, a programação e a capacidade de produção disponível.

Figura 25 Análise de MOD

Períodos	3	4	5	6	7	8
Operários necessários	79	79	79	89	94	83
Operários disponíveis	79	79	88	89	94	83
Operários ociosos	0	0	9	0	0	0

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

4.1.1 Avaliação de mão de obra direta

O dimensionamento de operários pode ser considerado razoável com algum impacto de custos com perdas de MOD por ociosidade da força de trabalho e/ou quebra na produção em relação à programação realizada. Entretanto, pode-se considerar que o impacto custo não compromete de forma significativa o desempenho da empresa a ponto de colocá-la em risco.

A MOD é um fator fundamental para a produção do ECO SOLAR. O gerenciamento adequado deste recurso visa assegurar os níveis de produção, garantir as vendas planejadas e o consequente atingimento dos objetivos de longo prazo da empresa.

Neste tópico a análise é sobre o adequado dimensionamento da MOD feito pela empresa ao longo dos períodos de produção da simulação. O pressuposto é que esse dimensionamento deve estar diretamente relacionado à programação da produção que, em última análise, foi decidida de acordo com os objetivos de produção da empresa.

4.2 VENDEDORES

A consistência do tamanho da equipe de vendedores deve ser analisada frente aos objetivos estratégicos definidos na VISÃO, ao porte da empresa e ao número de vendedores da indústria.

Figura 26 Análise do número de vendedores

Nº médio trimestral de vendedores na indústria:	Nº médio trimestral de vendedores na empresa:
33	50

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

4.2.1 Avaliação da equipe de vendas

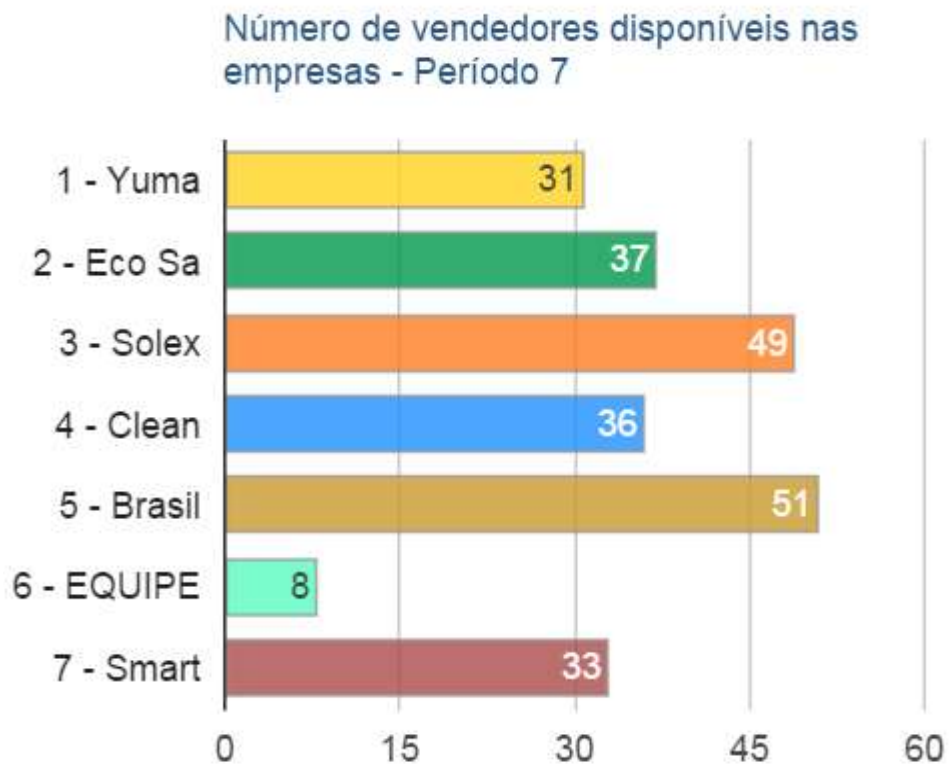
A equipe de vendas demonstra-se adequada. A empresa dimensiona sua equipe acima ou na média do mercado, ainda dentro da faixa de atuação eficaz dos vendedores, e de maneira compatível com o porte de sua estratégia.

Desconsiderando os aspectos qualitativos do desempenho das equipes de vendas que não estavam presentes em nossa experiência, nesta simulação era fundamental dimensionar adequadamente o número de vendedores para cada região de mercado. Esse dimensionamento deveria considerar a proporção máxima de vendedores em relação à demanda, para o conjunto das empresas que atuam na indústria.

Outro aspecto também fundamental a ser considerado eram os objetivos estratégicos em relação aos diferentes mercados para que a distribuição regional fosse compatível. Os vendedores visitando clientes nos mercados são auxiliados pelos outros elementos do mix de marketing, como propaganda, qualidade do produto e preço. As vezes, para um determinado mercado, os vendedores podem ser a variável mais sensível. Em outros o preço e assim por diante. Por isso, também é muito importante uma análise da resposta dos mercados às diferentes ações de marketing/vendas.

Segue abaixo, um gráfico comparativo do número de vendedores das empresas, divulgado pelo SDENEWS no período 8.

Figura 27 Número de vendedores das empresas



Fonte: SDE Simulação de Estratégia

5 FINANÇAS

Análise da consistência das políticas de investimentos e financiamentos de curto prazo, independente dos objetivos estratégicos estabelecidos na VISÃO.

Figura 28 Análise de Finanças

Período	Saldo final projetado	Aplicações	Empréstimos	Factoring	Saldo final	Empréstimo automático
1	1.684.400,00	1.684.400,00	0,00	0,00	0,00	0,00
2	422.408,00	422.408,00	0,00	0,00	0,00	0,00
3	-1.690.733,63	0,00	796.929,00	0,00	-893.804,63	908.804,63
4	-2.422.776,67	0,00	321.723,00	0,00	-2.085.821,47	2.100.821,47
5	-2.235.720,94	0,00	653.049,00	611.338,00	-1.236.481,34	1.251.481,34
6	-1.661.699,63	0,00	908.768,00	562.999,84	-209.159,57	224.159,57
7	-476.534,23	0,00	476.534,23	0,00	-33.250,67	48.250,67
8	660.181,25	635.181,25	0,00	0,00	-4.317,29	19.317,29

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

5.1.1 Avaliação da gestão financeira

A empresa apresenta uma boa gestão de caixa. Ao longo dos períodos realizou operações que podem ser consideradas adequadas ao contexto demonstrado pelo fluxo de caixa projetado.

Independentemente da estratégia estabelecida a gestão do fluxo de caixa é fundamental para se obter resultados superiores. Uma boa gestão de caixa visa obter ganhos de curto prazo com investimentos quando houver disponibilidade de caixa e minimizar as perdas com financiamentos que representam a melhor opção disponível no mercado.

O fluxo de caixa projetado permite antecipar essas disponibilidades e necessidades de caixa. Quando estão projetados saldos positivos e a empresa permite que esses recursos fiquem parados no caixa, está incorrendo em custo de

oportunidade, que é o que poderia estar ganhando na melhor aplicação disponível para o prazo previsto para a disponibilidade. Por outro lado, quando o caixa projeta saldos negativos, é fundamental buscar as melhores opções de financiamentos para a falta momentânea de recursos. Caso contrário, poderá incorrer em créditos urgentes e muitas vezes automáticos com alto custo financeiro.

5.2 BALANÇO PATRIMONIAL DAS EMPRESAS, BASE PERÍODO 8

Tabela 2 Balanço patrimonial das empresas, base período 8

BALANÇO PATRIMONIAL	1 - YUMA	2 - ECO SAFE S.	3 - SOLEX CO.	4 - CLEAN SOURC	5 - BRASIL PART	6 - EQUIPE 6	7 - SMART ENERG
ATIVO CIRCULANTE	4.433.653,65	3.960.688,11	3.706.808,49	4.590.579,88	4.536.005,61	3.565.534,10	4.304.653,86
Caixa	163.237,79	15.000,00	110.536,90	1.063.279,50	15.000,00	595.105,66	316.883,85
Aplicações	1.049.110,19	0	500.000,00	0	635.181,25	500.000,00	1.400.000,00
Contas a receber	1.725.390,50	2.103.883,48	1.669.100,00	1.971.491,50	2.318.636,96	1.237.364,00	1.436.743,50
Estoque de MP	173.677,14	451.564,36	249.615,72	195.013,26	0	325.559,18	104.858,43
Estoque de PA	1.168.238,03	1.302.240,26	1.083.635,67	1.195.795,62	1.396.115,40	760.105,26	945.641,28
Pagamento antecipado MP	154.000,00	88.000,00	93.920,20	165.000,00	171.072,00	147.400,00	100.526,80
Outros créditos	0	0	0	0	0	0	0
ATIVO NÃO CIRCULANTE	670.600,00	728.875,00	595.000,00	761.400,00	892.500,00	503.250,00	595.000,00
Imobilizado	784.000,00	857.500,00	700.000,00	884.000,00	1.050.000,00	585.000,00	700.000,00
(-) Depreciação acumulada	113.400,00	128.625,00	105.000,00	122.600,00	157.500,00	81.750,00	105.000,00
TOTAL ATIVO	5.104.253,65	4.689.563,11	4.301.808,49	5.351.979,88	5.428.505,61	4.068.784,10	4.899.653,86
PASSIVO CIRCULANTE	1.058.794,63	1.997.172,51	727.220,64	1.148.789,67	1.208.484,06	638.189,97	907.446,66
Fornecedores	364.000,00	374.400,00	0	390.000,00	223.610,40	186.747,60	321.484,80
Contratação e treinamento a pagar	17.200,00	0	3.700,00	0	0	0	0
Salários e comissões a pagar	515.028,67	614.852,54	614.842,20	582.882,75	680.519,38	336.216,80	446.304,78
Contas a pagar	0	0	0	0	0	0	0
Imposto de renda a pagar	162.565,96	84.135,84	108.678,44	175.906,92	285.036,99	115.225,57	139.657,08
Instalações a pagar	0	0	0	0	0	0	0
Empréstimos	0	898.000,00	0	0	0	0	0
Empréstimo automático	0	25.784,13	0	0	19.317,29	0	0
PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.045.459,03	2.692.390,60	3.574.587,86	4.203.190,24	4.220.021,57	3.430.594,14	3.992.207,20
Capital social	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00
Lucro/prejuízo acumulado	1.545.459,03	192.390,60	1.074.587,86	1.703.190,24	1.720.021,57	930.594,14	1.492.207,20
TOTAL PASSIVO	5.104.253,66	4.689.563,11	4.301.808,50	5.351.979,91	5.428.505,63	4.068.784,11	4.899.653,86

Fonte: SDE Simulação de Estratégia, elaborado pelo autor (2015)

6 DESENVOLVIMENTO – ASPECTOS FINANCEIROS

6.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Gitman (2010) a administração financeira diz respeito às atribuições dos administradores financeiros nas empresas. Ainda segundo o autor os administradores financeiros são responsáveis pela gestão dos negócios financeiros de organizações de todos os tipos.

Finanças é a aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou o valor total de um negócio. (Groppelli, Nikbakht ,2005, p.03).

Com base na tomada de decisões de todas as diretorias e resultados apresentados ao longo dos oito trimestres, será elaborado um relatório sobre os aspectos financeiros da empresa Brasil Partners.

Ressalto a questão da gestão do caixa da empresa em questão, sendo esse, um dos fatores mais importantes para a diretoria financeira, sendo tratado de forma determinante para o cumprimento dos objetivos estratégicos.

A observância dos aspectos financeiros se dará através das demonstrações financeiras, balanço patrimonial e demais relatórios financeiros.

O desenvolvimento do trabalho contemplará os seguintes itens:

- Balanço Patrimonial;
- DRE;
- Fluxo de Caixa;
- Análises das demonstrações financeiras;

6.2 BALANÇO PATRIMONIAL

Segundo Gitman (2010) o balanço patrimonial representa a demonstração resumida da posição financeira da empresa em determinada data. Essa demonstração é feita para confrontar os ativos da empresa com suas fontes de financiamento, que podem ser dívida ou patrimônio.

Abaixo, segue o balanço patrimonial da Brasil Partners ano 2 / período oito:

Tabela 3 Balanço patrimonial da Brasil Partners ano 2 / período oito.

BALANÇO PATRIMONIAL BRASIL PARTNERS ANO 2 / PERÍODO 8			
ATIVO CIRCULANTE	4.536.005,61	PASSIVO CIRCULANTE	1.208.484,06
Caixa	15.000,00	Fornecedores	223.610,40
Aplicações	635.181,25	Contratação e treinamento a pagar	0
Contas a receber	2.318.636,96	Salários e comissões a pagar	680.519,38
Estoque de MP	0	Contas a pagar	0
Estoque de PA	1.396.115,40	Imposto de renda a pagar	285.036,99
Pagamento antecipado MP	171.072,00	Instalações a pagar	0
Outros créditos	0	Empréstimos	0
		Empréstimo automático	19.317,29
ATIVO NÃO CIRCULANTE	892.500,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	4.220.021,57
Imobilizado	1.050.000,00	Capital social	2.500.000,00
(-) Depreciação acumulada	-157.500,00	Lucro/prejuízo acumulado	1.720.021,57
TOTAL ATIVO	5.428.505,61	TOTAL PASSIVO	5.428.505,63

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

6.3 DRE

Segundo Gitman (2010) a Demonstração de Resultado fornece um resumo financeiro dos resultados durante um determinado período.

Abaixo, segue a demonstração de resultados da Brasil Partners ano 2 / período oito:

Tabela 4 Demonstração de resultados da Brasil Partners ao longo dos períodos.

DRE	1	2	3	4	5	6	7	8
RECEITA BRUTA DE VENDAS	-	-	-	3.056.690,00	2.814.999,20	3.928.166,22	3.720.869,48	3.148.926,13
(-) Comissão vendas	-	-	-	76.417,25	70.374,98	98.204,16	93.021,74	94.467,78
RECEITA LÍQUIDA DE VENDAS	-	-	-	2.980.272,75	2.744.624,22	3.829.962,06	3.627.847,74	3.054.458,35
(-) Custos var. produtos vendidos	-	-	-	1.068.750,00	947.667,60	1.377.036,03	1.409.860,66	1.261.151,51
MARGEM DE CONTRIBUIÇÃO	-	-	-	1.911.522,75	1.796.956,62	2.452.926,03	2.217.987,08	1.793.306,84
Custos fixos de produção	-	-	175.000,00	175.000,00	175.000,00	210.000,00	210.000,00	227.500,00
LUCRO/PREJUÍZO BRUTO	-	-	- 175.000,00	1.736.522,75	1.621.956,62	2.242.926,03	2.007.987,08	1.565.806,84
Despesas administrativas	52.000,00	52.000,00	52.000,00	52.000,00	58.240,00	58.240,00	58.240,00	58.240,00
Pesquisa & desenvolvimento	140.000,00	204.000,00	204.000,00	204.000,00	50.000,00	-	13.700,00	14.500,00
Gastos com propaganda	-	81.000,00	81.000,00	81.000,00	94.200,00	94.200,00	94.200,00	94.200,00
Gastos com info/consultoria	6.100,00	19.540,00	17.200,00	8.674,00	18.597,00	15.148,00	15.148,00	15.475,00
Armazenagem	-	135.000,00	176.399,99	124.588,80	121.788,00	129.996,00	71.522,10	-
Transporte	-	-	-	145.403,50	133.718,20	250.032,20	189.092,60	125.453,60
Outros gastos	-	-	-	-	15.000,00	17.888,80	17.500,00	17.500,00
SUB TOTAL DESPESAS	198.100,00	491.540,00	530.599,99	615.666,30	491.543,20	565.505,00	459.402,70	325.368,60
Contratação/treinam./demissão	-	292.300,00	234.000,00	37.000,00	11.900,00	30.400,00	35.000,00	-
Salário de vendedores	-	-	-	239.200,00	239.200,00	234.600,00	234.600,00	225.400,00
Perdas de MOD	-	-	3.570,00	-	39.106,80	-	82.558,80	-
(-) TOTAL DESPESAS	198.100,00	783.840,00	768.169,99	891.866,30	781.750,00	830.505,00	811.561,50	550.768,60
LAJIDA	-198.100,00	-783.840,00	- 943.169,99	844.656,45	840.206,62	1.412.421,03	1.196.425,58	1.015.038,24
(-) Depreciação	-	-	26.250,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00	26.250,00
LUCRO/PREJ. OPERACIONAL	-198.100,00	-783.840,00	- 969.419,99	818.406,45	813.956,62	1.386.171,03	1.170.175,58	988.788,24
Juros de factoring	-	-	-	-	48.907,04	45.039,99	-	-
Juros de empréstimos	-	-	-	155.753,54	253.610,97	183.376,38	88.271,31	38.664,97
Receita de juros	-	75.798,00	19.008,36	-	-	-	-	-
(+) RESULTADO FIN. LÍQUIDO	-	75.798,00	19.008,36	- 155.753,54	- 302.518,01	- 228.416,37	- 88.271,31	- 38.664,97
Lucro/prejuízo venda de ativos	-	-	-	-	-	-	-	-
Outras receitas não operacionais	-	-	-	-	-	-	-	-
LUCRO ANTES DO I.R.	-198.100,00	-708.042,00	- 950.411,63	662.652,91	511.438,61	1.157.754,66	1.081.904,27	950.123,27
Imposto de renda	-	-	-	-	-	142.587,77	324.571,30	285.036,99
LUCRO/PREJUÍZO LÍQUIDO	-198.100,00	-708.042,00	- 950.411,63	662.652,91	511.438,61	1.015.166,89	757.332,97	665.086,28
LUCRO/PREJUÍZO ACUMULADO	-198.100,00	-906.142,00	-1.856.553,63	-1.193.900,72	- 682.462,11	332.704,78	1.090.037,75	1.755.124,03

Fonte: Elaborado pelo autor (2015)

6.4 FLUXO DE CAIXA

Segundo Groppelli, Nikbakht (2005) a Demonstração de Fluxo de Caixa propicia uma análise mais abrangente do processo pelo qual a empresa gera caixa a partir de suas operações, investimento e financiamentos. Ainda segundo o autor, também identifica como esse caixa foi usado pela empresa.

Abaixo, segue a demonstração de fluxo de caixa da Brasil Partners ano 2 / período oito:

Tabela 5 Demonstração de fluxo de caixa da Brasil Partners ao longo dos períodos

FLUXO DE CAIXA	1	2	3	4	5	6	7	8
SALDO INICIAL	2.500.000,00	-	-	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00
Custos fixos de produção	-	-	175.000,00	175.000,00	175.000,00	210.000,00	210.000,00	227.500,00
Despesas operacionais	198.100,00	491.540,00	530.599,99	615.666,30	491.543,20	565.505,00	459.402,70	325.368,60
Contratação/treinam./demissão	-	-	292.300,00	234.000,00	37.000,00	11.900,00	30.400,00	35.000,00
Folha de pagto fábrica	-	-	-	322.320,00	322.320,00	382.377,60	386.722,80	408.448,80
Folha de pagto vendas	-	-	-	-	239.200,00	239.200,00	234.600,00	234.600,00
Comissão de vendas	-	-	-	-	76.417,25	70.374,98	98.204,16	93.021,74
Pagamento de fornecedores	180.000,00	540.000,00	828.000,00	742.416,00	773.832,00	892.206,00	780.553,20	613.430,40
Despesas financeiras	-	-	-	155.753,54	302.518,01	228.416,37	88.271,31	38.664,97
Imposto de renda	-	-	-	-	-	-	142.587,77	324.571,30
Lucros distribuídos	-	-	-	-	-	-	-	35.102,48
Instalações	437.500,00	306.250,00	306.250,00	-	-	-	-	-
Outros pagamentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Devolução de empréstimos	-	-	-	1.705.733,63	2.422.544,47	1.904.530,33	1.132.927,57	524.784,90
Aplicações financeiras	1.684.400,00	422.408,00	-	-	-	-	-	635.181,25
(-) TOTAL DE SAÍDAS	2.500.000,00	1.760.198,00	2.132.149,99	3.950.889,47	4.840.374,93	4.504.510,28	3.563.669,51	3.495.674,44
Vendas a vista	-	-	-	1.528.345,00	1.407.499,60	1.964.083,11	1.860.434,74	1.574.463,06
Contas recebidas	-	-	-	-	917.007,00	844.499,76	1.178.449,87	1.901.894,09
Resgate de aplicações	-	1.684.400,00	422.408,00	-	-	-	-	-
Receitas financeiras	-	75.798,00	19.008,36	-	-	-	-	-
Outros recebimentos	-	-	-	-	-	-	-	-
Factoring	-	-	-	-	611.338,00	562.999,84	-	-
Empréstimos	-	-	796.929,00	321.723,00	653.049,00	908.768,00	476.534,23	-
(+) TOTAL DE ENTRADAS	-	1.760.198,00	1.238.345,36	1.850.068,00	3.588.893,60	4.280.350,71	3.515.418,84	3.476.357,15
SALDO FINAL	-	-	893.804,63	2.085.821,47	1.236.481,33	209.159,57	33.250,67	4.317,29
(-) Empréstimo automático	-	-	908.804,63	2.100.821,47	1.251.481,33	224.159,57	48.250,67	19.317,29
SALDO FINAL AJUSTADO	-	-	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00	15.000,00

Fonte: **Elaborado** pelo autor (2015)

6.5 ANÁLISES DAS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS

Segundo Assaf (2010) as análises das demonstrações financeiras auxiliam na avaliação e no entendimento da situação econômica, financeira e ou operacional da empresa durante um determinado período. Ainda segundo o autor o principal objetivo da análise financeira é diagnosticar a sua posição atual e produzir resultados que sirvam de base para previsões futuras, e finalmente avaliar os reflexos das decisões tomadas pela empresa.

Para Gitman (2010) a análise pode ser horizontal, onde são avaliadas séries históricas por períodos, gerando comparabilidades, ou analisa-se verticalmente (estrutura e composição), limitando-se somente a um período.

Segue abaixo o demonstrativo sobre a análise de índices da empresa

Figura 29 Balanço utilizado na análise dos índices da empresa

BALANÇO PATRIMONIAL								
BRASIL PARTNERS								
ANO 2								
PERÍODO								
	6	7	8		6	7	8	
ATIVO CIRCULANTE	4.363.147,08	4.510.462,49	4.536.005,61	PASSIVO CIRCULANTE	2.475.442,30	1.839.174,74	1.208.484,06	
Caixa	15.000,00	15.000,00	15.000,00	Fornecedores	450.000,00	218.748,00	223.610,40	
Aplicações	-	-	635.181,25	Contratação e treinamento a pagar	30.400,00	35.000,00	-	
Contas a receber	1.964.083,11	2.646.067,98	2.318.636,96	Salários e comissões a pagar	719.526,96	736.070,54	680.519,38	
Estoque de MP	864.829,31	476.437,80	-	Contas a pagar	-	-	-	
Estoque de PA	1.409.860,66	1.261.151,51	1.396.115,40	Imposto de renda a pagar	142.587,77	324.571,30	285.036,99	
Pagamento antecipado MP	109.374,00	111.805,20	171.072,00	Instalações a pagar	-	-	-	
Outros créditos	-	-	-	Empréstimos	908.768,00	476.534,23	-	
				Empréstimo automático	224.159,57	48.250,67	19.317,29	
ATIVO NÃO CIRCULANTE	945.000,00	918.750,00	892.500,00	PATRIMÔNIO LÍQUIDO	2.832.704,79	3.590.037,77	4.220.021,57	
Imobilizado	1.050.000,00	1.050.000,00	1.050.000,00	Capital social	2.500.000,00	2.500.000,00	2.500.000,00	
(-) Depreciação acumulada	- 105.000,00	- 131.250,00	- 157.500,00	Lucro/prejuízo acumulado	332.704,79	1.090.037,77	1.720.021,57	
TOTAL ATIVO	5.308.147,08	5.429.212,49	5.428.505,61	TOTAL PASSIVO	5.308.147,08	5.429.212,51	5.428.505,63	

Fonte: o próprio autor (2015)

Figura 30 Demonstrativo sobre a análise de índices da empresa

Índices de Análise											
ÍNDICES	6			7			8				
ECONÔMICA											
RENTABILIDADE DE VENDAS	1.015.166,89	3.928.166,22	= 25,84%	757.332,97	3.720.869,48	= 20,35%	665.086,28	3.148.926,13	= 21,12%		
RENTABILIDADE DO PL	1.015.166,89	2.832.704,79	= 35,84%	757.332,97	3.590.037,77	= 21,10%	665.086,28	4.220.021,57	= 15,76%		
FINANCEIRA											
CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO	4.363.147,08	2.475.442,30	= 1.887.704,78	4.510.462,49	1.839.174,74	= 2.671.287,75	4.536.005,61	1.208.484,06	= 3.327.521,55		
LIQUIDEZ CORRENTE	4.363.147,08	2.475.442,30	= 1,76	4.510.462,49	1.839.174,74	= 2,45	4.536.005,61	1.208.484,06	= 3,75		
LIQUIDEZ GERAL	5.308.147,08	2.475.442,30	= 2,14	5.429.212,49	1.839.174,74	= 2,95	5.428.505,61	1.208.484,06	= 4,49		
ENDIVIDAMENTO	2.475.442,30	5.308.147,09	= 46,63%	1.839.174,74	5.429.212,51	= 33,88%	1.208.484,06	5.428.505,63	= 22,26%		
OPERACIONAL											
GIRO DOS ATIVOS	3.928.166,22	5.368.679,79	= 0,73	3.720.869,48	5.428.859,05	= 0,69	3.148.926,13	2.714.252,81	= 1,16		
DIAS DE VENDAS A RECEBER	176.767.479,90	3.928.166,22	= 45,00	238.146.118,20	3.720.869,48	= 64,00	208.677.326,40	3.148.926,13	= 66,27		
DIAS DE ESTOQUE	204.722.097,30	-1.377.036,03	= - 148,67	156.383.037,90	-1.409.860,66	= - 110,92	125.650.386,00	-1.261.151,51	= - 99,63		
DIAS DE COMPRAS	40.500.000,00	-1.377.036,03	= - 29,41	19.687.320,00	-1.409.860,66	= - 13,96	20.124.936,00	-1.261.151,51	= - 15,96		

Fonte: o próprio autor (2015)

6.5.1 Índices econômico-financeiros de análise

Para Assaf (2010) a forma comum empregada de análise baseia-se na apuração de índices econômicos financeiro, estes, são extraídos das demonstrações financeiras. Na análise da Brasil Partners, foram utilizados os períodos seis a oito para compor as análises.

6.5.1.1 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez corrente visam medir a capacidade de pagamento (folga financeira) de uma empresa, ou seja, sua habilidade em cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas. (Assaf ,2010, p.103).

6.5.1.1.1 Liquidez corrente

Segundo Assaf (2010) é a relação existente entre ativo circulante e o passivo circulante, ou seja, de cada 1,00 aplicado em haveres e direitos circulantes (disponível, valores a receber e estoques, fundamentalmente), a quanto à empresa deve a curto prazo (duplicatas a pagar, dividendos, impostos e contribuições sociais, empréstimos a curto prazo etc.). Esse índice é calculado conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 1 Fórmula do índice de Liquidez Corrente

Liquidez Corrente=	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo circulante}}$
--------------------	---

Fonte: Assaf, Alexandre 2010 p. 103

A Brasil Partners ao longo do período analisado, apresenta uma evolução crescente no seu indicador de liquidez corrente, o que para a empresa é positivo, porém, quando comparado ao mercado de concorrentes, com base no período 08 a Brasil Partners fica apenas no penúltimo lugar, demonstrando que é um ponto fraco conforme figura abaixo:

Figura 31 Avaliação Quantitativa Liquidez Corrente Período oito

1.7. Liderança em maior liquidez corrente

Empresa	Liquidez Corrente	Pontos	Peso	Total	Acum
Yuma	4,1875	4	5	20	132
Eco Safe S.A.	1,9831	1	5	5	103
Solex Co.	5,0972	6	5	30	148
Clean Source	3,996	3	5	15	164
Brasil Partne	3,7535	2	5	10	192
EQUIPE 6	5,5869	7	5	35	117
Smart Energy	4,7437	5	5	25	188

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

6.5.1.1.2 Liquidez Geral

Para Assaf (2010) este índice é determinado conforme quadro abaixo:

Quadro 2 Fórmula do Índice de Liquidez Geral

Liquidez Geral=	$\frac{\text{Ativo Circulante+ Realizável a longo prazo}}{\text{Passivo circulante+ Exigível a longo prazo}}$
-----------------	---

Fonte: Assaf, Alexandre 2010 p. 104

Esse indicador financeiro retrata os aspectos financeiros a longo prazo da empresa, ou seja, a sua capacidade de honrar seus compromissos financeiros de longo prazo.

No caso da Brasil Partners o indicador apresenta uma elevação a cada período, mas como não temos os indicadores das empresas concorrentes, não é possível se posicionar para sabermos realmente o nosso desempenho no mercado.

6.5.1.1.3 Índice de capital circulante líquido

Para Ross, Westerfield, Jordan (2010) este índice é a diferença entre o ativo circulante líquido e o passivo circulante da empresa, normalmente o capital de giro líquido é positivo em empresas saudáveis.

Esse índice é calculado conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 3 Fórmula do Índice de Capital Circulante Líquido

Capital Circulante Líquido=	$\text{Ativo Circulante- Passivo circulante}_-$
-----------------------------	---

Fonte: Ross, Westerfield, Jordan 2010 p. 57

É ideal que este índice seja positivo, e na Brasil Partners o desempenho neste quesito, é de uma evolução constante, chegando quase a dobrar de valor do período seis para o oito.

Como não temos os indicadores das empresas concorrentes, não é possível se posicionar para sabermos realmente o nosso desempenho no mercado.

É recomendado que a análise da liquidez financeira seja desenvolvida de maneira mais integrada, associando-se todos os indicadores financeiros com vista em melhor interpretação da folga financeira da empresa.

6.5.2 Indicadores de Atividade

Para Assaf (2010) os indicadores de atividade visam à mensuração da duração de um ciclo operacional, envolvendo todas as fases operacionais típicas da empresa.

6.5.2.1 Indicador de Endividamento

Segundo Gitman (2010), o índice mede a proporção do ativo total credores da empresa. Quanto mais elevado, maior será o montante de capital de terceiros usado para gerar lucros.

Esse índice é calculado conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 4 Fórmula do índice de endividamento geral

Endividamento	Passivo Total
Geral=	Ativo Total

Fonte: Gitman 2010 p. 56

Para a Brasil Partners, esse índice apresenta um valor bem elevado no período seis, porém, logo nos períodos sete e oito, é constatada uma redução, comprovando a capacidade da empresa em gerar caixa.

Quando comparado no período oito aos concorrentes do mercado, a empresa se encontra com um alto índice em relação aos demais, conforme figura abaixo:

Figura 32 Avaliação Quantitativa Grau de Endividamento Período oito

1.8. Liderança em menor endividamento

Empresa	Grau de endividamento	Pontos	Peso	Total	Acum
Yuma	20,7434 %	4	5	20	152
Eco Safe S.A.	42,5876 %	1	5	5	108
Solex Co.	16,905 %	6	5	30	178
Clean Source	21,4648 %	3	5	15	179
Brasil Partne	22,2618 %	2	5	10	202
EQUIPE 6	15,685 %	7	5	35	152
Smart Energy	18,5206 %	5	5	25	213

Fonte: SDE Simulação de Estratégia

6.5.2.2 Prazo médio de Estocagem

Segundo Assaf (2010) este indicador representa o tempo médio de renovação dos estoques da empresa. A fórmula utilizada para este cálculo é a seguinte:

Quadro 5 Fórmula do cálculo do prazo médio de estocagem

Prazo médio de estocagem=	$\frac{\text{Estoque médio}}{\text{Custos dos produtos vendidos}} \times 360^2$	
---------------------------	---	--

Fonte: Assaf Neto 2010 p. 105

No período seis, tínhamos esse indicador bem elevado, porém ao longo dos períodos, tivemos uma redução significativa, devido à redução na compra de matérias primas e produção mais enxuta, o que consequentemente, diminui nossos custos com estoques.

6.5.2.3 Prazo médio de pagamento a fornecedores

Para Assaf (2010) este indicador revela o tempo médio que a empresa paga suas dividas a prazo de fornecedores. O cálculo é feito da seguinte forma:

Quadro 6 Prazo médio de pagamentos a fornecedores

Prazo médio de estocagem=	$\frac{\text{Contas a pagar a fornecedores (média)}}{\text{Compras anuais a prazo}} \times 360$
---------------------------	---

Fonte: Assaf Neto 2010 p. 106

No período analisado a Brasil Partners apresenta uma redução neste indicador, o que representa que estamos pagando os fornecedores em um menor prazo, o que é ruim para uma empresa, porém se levarmos em conta que o indicador é calculado sobre a média de contas a pagar a fornecedores, o resultado é aceitável visto que o volume de compras diminui consideravelmente ao longo dos períodos.

6.5.2.4 Prazo médio de recebimento

Para Gitman (2010) este indicador é útil para avaliar as políticas de crédito e cobrança, gerando assim o tempo médio que a empresa recebe suas vendas. É obtido conforme quadro abaixo:

Quadro 7 Prazo médio de recebimento

Prazo médio de recebimento=	$\frac{\text{Contas a receber de clientes}}{\text{Valor diário médio das vendas}}$
-----------------------------	--

Fonte: Gitman 2010 p. 53

Na Brasil Partners este indicador representa um aumento ao longo dos períodos, tal fato se dá ao elevado contas a receber obtido com o volume de vendas.

6.5.2.5 Giro do ativo total

Segundo Gitman (2010) este índice indica a eficiência em que a empresa utiliza seus ativos para gerar vendas. O cálculo é obtido através do quadro abaixo:

Quadro 8 Giro do Ativo Total

Giro do Ativo	Vendas
Total=	Ativo Total

Fonte: Gitman 2010 p. 54

No período oito, nossa empresa apresenta uma melhora significativa em relação aos demais períodos, isto nos mostra que utilizamos de forma otimizada os ativos para aumentar o volume de vendas.

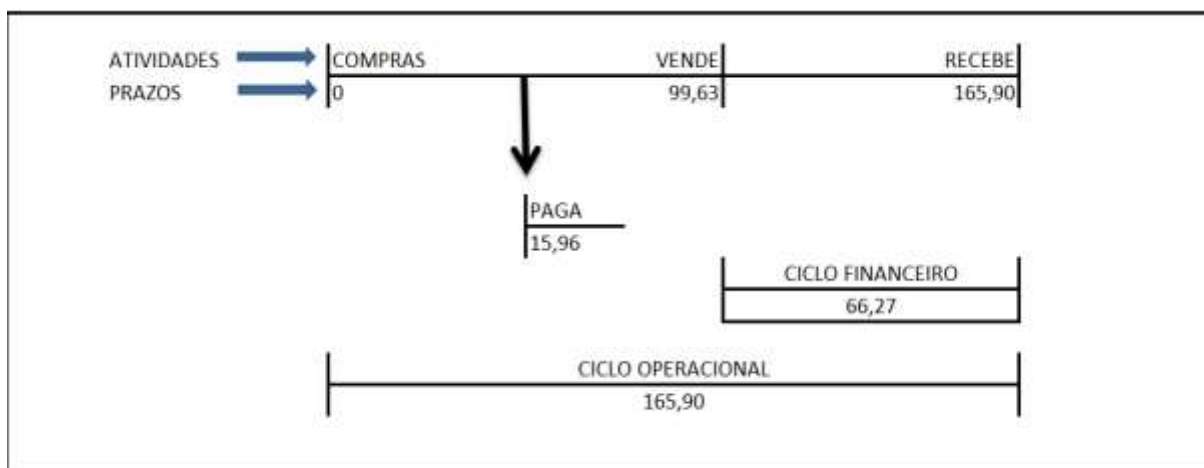
6.5.2.6 CICLOS OPERACIONAIS

Segundo Assaf (2010) as principais atividades das empresas envolvem, a produção de bens e serviços e conseqüentemente a realização de vendas e os respectivos recebimentos. É diante destes processos que temos o ciclo operacional da empresa, que é composto por todas as fases operacionais, gerando:

- Prazo Médio de Recebimento;
- Dias de estoque e;
- Prazo médio de pagamento.

O ciclo operacional trimestral com base no período oito da Brasil Partners, é demonstrado na figura abaixo:

Figura 33 Ciclo Operacional da Brasil Partners



Fonte: Elaborado pelo Autor (2015)

O que podemos observar no ciclo operacional a Brasil Partners, é que devido ao resultado do ciclo financeiro a empresa tem necessidade de financiamento resultante da diferença entre receber e pagar, visto que, primeiros pagamos nossos fornecedores para depois podermos receber de nossos clientes, este financiamento sempre foi suprido por fontes como empréstimos e factoring, sempre obtendo as melhores taxas, a necessidade de uso de empréstimo automático, possui uma taxa mais alta do que ambas as fontes citadas antes, fez se necessário devido a não realização de previsão de vendas no período.

No caso dos indicadores de atividades, o ideal é que a análise seja feita baseada nas médias mensais dos resultados das empresas, o que dificulta a análise, pois só temos o resultado do período oito.

6.5.3 Indicadores de Rentabilidade

Para Assaf (2010), estes indicadores avaliam os resultados obtidos em relação a determinados parâmetros que melhor revelem suas dimensões. As principais bases de comparação adotadas são o ativo total, o patrimônio líquido e as receitas de vendas. E os resultados são, lucro operacional e o lucro líquido.

6.5.3.1.1 Indicador de rentabilidade das vendas

Segundo Assaf (2010), este indicador mede a eficiência em produzir lucro através de suas vendas.

Este indicador é calculado da seguinte forma:

Quadro 9 Fórmula do cálculo de rentabilidade de vendas

Rentabilidade de Vendas=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Vendas Líquidas}}$
--------------------------	---

Fonte: Assaf Neto 2010 p. 111

Na Brasil Partners, este indicador apresenta um aumento no período oito em relação ao período sete, e uma redução em relação ao período, o que ser justificado devido à redução nas vendas ocasionada por fatores externos, como o apagão de energia elétrica.

6.5.3.1.2 Indicador de retorno sobre o patrimônio líquido

Para Assaf (2010) este índice mede o retorno dos recursos aplicados na empresa por seus proprietários, ou seja, para cada real investido na empresa, medem-se quanto os acionistas auferem de lucro.

Esse índice é calculado conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 10 Fórmula do Índice de Retorno Sobre o Capital Líquido

Retorno sobre o capital líquido=	$\frac{\text{Lucro Líquido}}{\text{Patrimônio Líquido Médio}}$
----------------------------------	--

Fonte: Assaf Neto 2010 p. 110

Na Brasil Partners esse índice apresenta uma redução ao longo dos períodos observados, isto se dá, devido à redução do lucro líquido e aumento do patrimônio líquido, influenciados pelo lucro acumulado.

CONCLUSÃO

Analisando os aspectos financeiros da empresa Brasil Partners, conclui-se que a administração financeira foi adequada ao planejamento estratégico, mesmo reconhecendo que houve falhas quanto à previsão, principalmente a fatores externos que atingem o ambiente em que está inserida. A empresa se consolidou líder em faturamento acumulado, graças ao tamanho da sua planta produtiva, o que leva a baixa lucratividade acumulada das vendas devido ao alto custo fixo, despesas administrativas e mão de obra. Foi observado até o sexto período que a empresa incorreu em um grave erro de programação de produção, impactando fortemente os resultados financeiros, devido à capacidade ociosa que se deu por este erro. Ao encerramento do último período, fica para a próxima gestão uma organização forte e robusta, apesar de possuir um alto grau de endividamento, possui a liderança do mercado em número de unidades vendidas, o que lhe confere uma forte capacidade de geração de caixa, podendo assim honrar seus compromissos financeiros e gerar um retorno sobre o investimento consistente. Devido a sua capacidade de produção, não tenho dúvidas que a próxima gestão irá dominar o mercado, tornando alguns concorrentes irrelevantes, podendo até realizar aquisições e fusões dos mesmos, prova de que a diretoria de finanças pode prover através de ferramentas e estratégias financeiras o melhor desempenho para a organização, garantindo assim, o atingimento dos objetivos estratégicos.

7 REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. xxxii, 726 p. ISBN 9788522460144 (enc.).

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, c2010. xxiii, 775 p. ISBN 9788576053323 (broch.).

GROPPELLI, Angélica A; NIKBAKHT, Ehsan (Coautor). **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2005. xv, 496 p. (Essencial). ISBN 8502039024 (broch.).

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 370 p. ISBN 9788522459407 (enc.).

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. 9. reimpr. São Paulo: Atlas, 2010

SDE News. Disponível em: <http://www. http://sdefgv.ldap.com.br> Acesso em: 07/11/2015.

SDE News. Disponível em: <http://www. http://sdefgv.ldap.com.br> Acesso em: 05/11/2015.

SDE News. Disponível em: <http://www. http://sdefgv.ldap.com.br> Acesso em: 03/11/2015.

SDE News. Disponível em: <http://www. http://sdefgv.ldap.com.br> Acesso em: 29/11/2015.

8 ANEXOS

Mídia Digital contendo:

- Arquivo.pdf
- Manual do Jogos de Empresas