

FGV - FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
ISAE - INSTITUIÇÃO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA 2/2015

VITOR MEISER DA SILVA

RELATO DE EXPERIÊNCIA NO PAPEL DE DIRETOR FINANCEIRO
NA EMPRESA VAI QUE VAI CAR - JOGOS DE NEGÓCIOS

CURITIBA/PR

2017

VITOR MEISER DA SILVA

**RELATO DE EXPERIÊNCIA NO PAPEL DE DIRETOR FINANCEIRO
NA EMPRESA VAI QUE VAI CAR - JOGOS DE NEGÓCIOS**

Trabalho apresentado ao curso MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria, Pós-Graduação *lato sensu*, da Fundação Getúlio Vargas como requisito parcial para a obtenção do Grau de Especialista.

Orientador: Prof. Augusto Dalla Vecchia

CURITIBA/PR

2017

Quando se pensa em lucratividade, o cuidado com as despesas é tão importante quanto o zelo com vendas e faturamento. Não é necessário somente faturar, mas também ter pleno conhecimento de onde e como gastamos nosso dinheiro.

(Alberto Saraiva).

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Matriz SWOT (Vai Que Vai Car).....	15
Quadro 2 - Estoque Final	44

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Organograma Vai Que Vai Car.....	9
Figura 2 - Matriz SWOT	14

LISTAS DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Estoque Shampoo	28
Gráfico 2 - Estoque Repelente	29
Gráfico 3 - Variação do preço de venda / receita de vendas	31
Gráfico 4 - Variação do preço de venda / receita de vendas	32
Gráfico 5 - Variação do preço de venda / receita de vendas	33
Gráfico 6 - Investimento em P&D - Shampoo	34
Gráfico 7 - Investimento em P&D - Repelente	34
Gráfico 8 - Investimento em P&D - Selante	35
Gráfico 9 - Valor da Ação no Mercado	36
Gráfico 10 - Fluxo de Caixa	40

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 -	Peso dos Objetivos	16
Tabela 2 -	Quantidade de UF para produção de cada produto	21
Tabela 3 -	Decisões por Produto (Ano 0)	22
Tabela 4 -	Conta Estoque (Ano 0)	22
Tabela 5 -	Capacidade fabril	22
Tabela 6 -	Custo Unitário Padrão (lote)	23
Tabela 7 -	Decisões de Recursos Humanos	25
Tabela 8 -	Gastos com Promoção e Propaganda (Ano 0)	25
Tabela 9 -	Gastos com Inovação e Tecnologia e SMS (Ano 0)	25
Tabela 10 -	Variação da demanda de Shampoo nos últimos 3 anos x Projeção Ano 0	27
Tabela 11 -	Variação da demanda de Repelente nos últimos 3 anos x Projeção Ano 0	27
Tabela 12 -	Variação da demanda de Selante nos últimos 3 anos x Projeção Ano 0	27
Tabela 13 -	Controle de Estoque	28
Tabela 14 -	Investimentos em Pessoas	29
Tabela 15 -	Salário médio pago no mercado	30
Tabela 16 -	DRE para o período	37
Tabela 17 -	Fluxo de Caixa	39
Tabela 18 -	Balanço Patrimonial	42
Tabela 19 -	Distribuição de Dividendos	42
Tabela 20 -	Indicadores Financeiro	42

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	9
2 OBJETIVO DO TRABALHO	11
3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA DO TRABALHO	12
4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	13
4.1 DINÂMICA DO JOGO	13
4.2 BOLSA DE VALORES	13
4.3 MACROESTRATÉGIA	13
4.3.1 Matriz SWOT	13
4.3.2 Visão e Modelo de Negócio.....	15
4.3.3 Definição de Objetivos.....	16
5 POLÍTICAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS	17
5.1 POLÍTICAS DE PRODUTOS	17
5.2 POLÍTICAS DE PREÇOS.....	17
5.3 POLÍTICAS DE ESTOQUE	18
5.4 POLÍTICA DE SMS E TECNOLOGIA	18
5.5 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO	19
5.6 POLÍTICA DE CAPACIDADE INSTALADA	19
5.7 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS	19
6 ÁREAS DA EMPRESA	20
6.1 PRODUÇÃO E FÁBRICA.....	20
6.1.1 Diretoria de Produção e Operações	20
6.1.2 Capacidade fabril	21
6.1.3 Insumos para a Produção	23
6.1.4 Custos da Produção	23
6.2 RECURSOS HUMANOS.....	23
6.2.1 Recursos Humanos da fábrica	24
6.3 PROPAGANDA E PROMOÇÃO	25
6.4 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SMS	25
6.5 GESTÃO FINANCEIRA.....	26
7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	27
7.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO E VENDAS.....	27
7.1.1 Análise de demanda.....	27

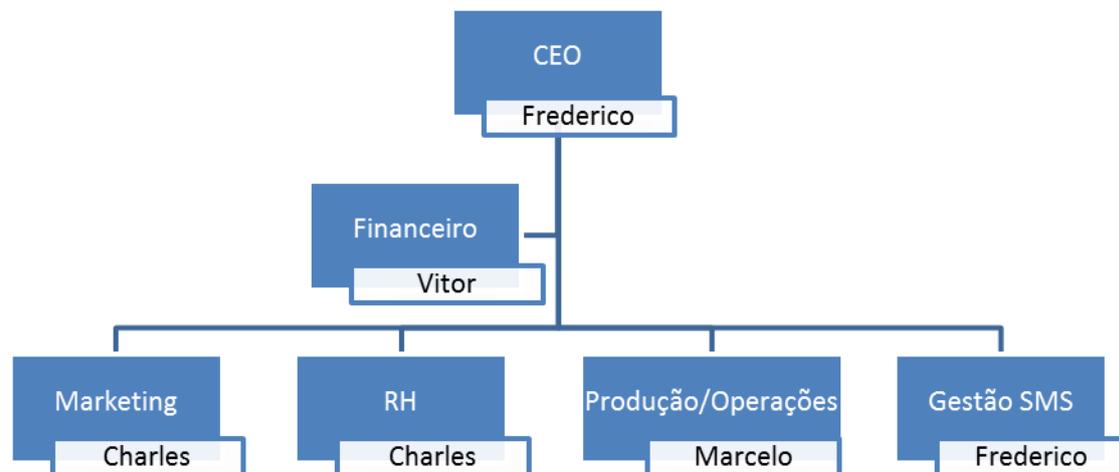
7.2 ANÁLISE DE ESTOQUE.....	28
7.3 RECURSOS HUMANOS.....	29
7.3.1 Número de colaboradores e benefícios.....	29
7.4 MARKETING E PROPAGANDA	30
7.4.1 Produtos.....	30
7.5 PREÇOS	30
7.5.1 Shampoo.....	31
7.5.2 Repelente.....	31
7.5.3 Selante	32
7.6 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA	33
7.7 AÇÕES.....	35
7.8 GESTÃO FINANCEIRA.....	36
7.8.1 Demonstrativo de Resultados do Exercício.....	36
7.8.2 Fluxo de Caixa	38
7.8.3 Balanço Patrimonial	40
7.8.4 Distribuição de Dividendos.....	42
7.8.5 Indicadores Financeiros	42
8 CONCLUSÃO	46
REFERÊNCIAS.....	48

1 INTRODUÇÃO

Na última disciplina do curso de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria 2/2015 do Instituto Superior de Administração e Economia (ISAE/FGV) em Curitiba, foi aplicada os Jogos de Negócios, utilizando o software AMBIENTAL Business Game, desenvolvido pelo Professor Ricardo Spinelli. O software consiste na simulação de um jogo de empresas onde os alunos separados em 10 equipes que competiram entre si durante 12 períodos, constituem um Grupo Industrial e exploram o mercado de acessórios automotivos com três diferentes produtos: Shampoo para carro, película Repelente de chuva e Selante de pneu.

Assim, cada membro da equipe era responsável por uma diretoria nas empresas fabricantes, tomando até vinte decisões estratégicas e táticas durante a simulação. A nossa empresa foi denominada Vai Que Vai Car.

Figura 1 - Organograma Vai Que Vai Car



Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

No início do jogo, as empresas fazem uma análise completa do mercado em que atuam e elaboram a Matriz SWOT para então definir as estratégias a serem tomadas. Durante os 12 períodos ou um ano, as decisões tomadas designaram o rumo de cada empresa dentro do simulador.

Todas as empresas iniciam o jogo exatamente com as mesmas características, produtos e com os mesmos recursos. As decisões a serem tomadas inicialmente são sobre o volume a ser produzido, capacidade de montagem da

fábrica, pesquisa e desenvolvimento (P&D), preço, investimentos em propaganda e promoção (marketing), investimentos na gestão de saúde, meio ambiente e segurança (SMS), compra de tecnologia, remediação ambiental, número de trabalhadores e o salário médio mensal, benefícios aos trabalhadores, empréstimos, aplicações financeiras e pagamento de dividendos.

O organograma da nossa empresa foi dividindo em um presidente e três diretores, sendo um diretor de Marketing e Recursos Humanos, um diretor de Produção e Operações, a diretoria de Gestão em SMS foram acumulados pelo presidente e uma diretoria financeira, no qual eu era o responsável.

2 OBJETIVO DO TRABALHO

O objetivo principal do trabalho é proporcionar aos participantes experiências ao definir e tomar a ação de programar estratégias competitivas de negócios e na tomada de decisões gerenciais sob aspectos ambientais em condições que possibilitam uma análise e discussões em grupo.

3 JUSTIFICATIVA PRÁTICA DO TRABALHO

A prática desse simulador se faz importante porque aprendemos com os acertos e erros da própria empresa. Além disso, concede uma situação ímpar para a tomada de decisões num ambiente empresarial simulado, em resposta a pressões dos concorrentes, cenário macroeconômico englobando questões ambientais e mudanças de legislações.

4 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

4.1 DINÂMICA DO JOGO

Todos os grupos recebem um manual do Ambiental *Business Game*. Nesse manual estão todas as informações para iniciar o jogo. As informações sobre o ambiente competitivo, mercado de atuação, segmento da indústria, diferenciação de produtos, capital, compradores, práticas de marketing, Selo Verde, preços, distribuição, produtos substitutos, fiscalização ambiental, ambiente legislativo e produtos. Essas informações são extremamente importantes para as decisões a serem tomadas no próximo período. As decisões são colocadas no simulador e o coordenador processa, gerando novos relatórios para análise.

4.2 BOLSA DE VALORES

Um dos critérios pelo qual as empresas são avaliadas é o preço das ações do Mercado de Ações. Para Assaf Neto (2010), as ações são valores que representam uma parcela (fração) do capital social de uma sociedade, negociáveis no mercado, e refletem a participação dos acionistas no capital social.

O valor das ações é o reflexo direto de como o mercado está enxergando a empresa e os principais indicadores financeiros e operacionais irão ditar o ritmo do preço do papel no mercado de ações. Durante o período dos 12 meses iremos acompanhar através dos relatórios o resultado do Patrimônio Líquido, Margem de Lucro, Rentabilidade do Ativo, Share no mercado (em quantidade vendida de produtos), endividamento total (em relação ao Ativo) e Capital Circulante Líquido.

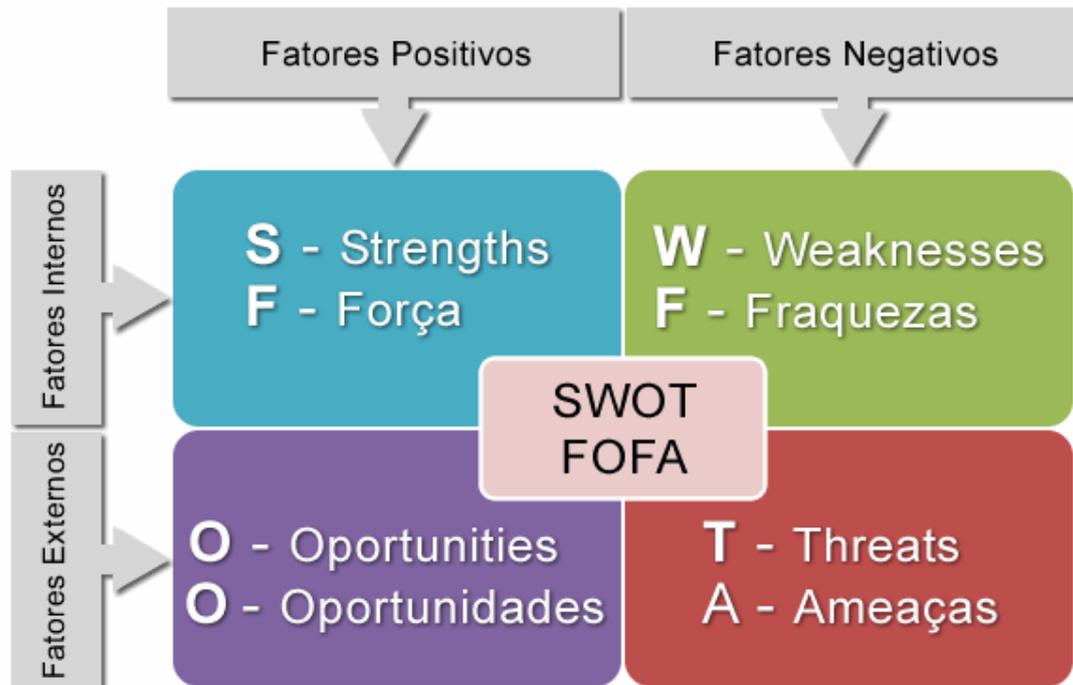
4.3 MACROESTRATÉGIA

4.3.1 Matriz SWOT

A Análise SWOT ou Análise FOFA, como é conhecida no Brasil, significa Forças, Oportunidades, Fraquezas e Ameaças, que derivam no inglês, que por sua vez significam: *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*.

Desenvolvida por Albert Humphrey, na década de 60, acabou se tornando um método que se transformou em um exercício utilizado pelas principais empresas do mundo na confecção de suas estratégias.

Figura 2 - Matriz SWOT



Fonte: Paula (2015)

Para elaborar a nossa estratégia utilizamos a ferramenta e por isso listamos as ameaças e oportunidades que percebemos no cenário descrito para o jogo. Em seguida, identificamos as vulnerabilidades da nossa empresa que poderiam transformar as ameaças em risco e os pontos fortes que poderiam gerar bons negócios a partir das oportunidades.

Quadro 1 - Matriz SWOT (Vai Que Vai Car)

Forças	Fraquezas
1- Resultados financeiros do exercício anterior permitem investimento em aumento de salários e participação nos lucros dos funcionários; 2- Gestão de SMS; 3- Força de vendas que trouxe receita financeira que representa de 22,5% de ROE;	1- Ociosidade de mão de obra; 2- Alto estoque de Shampoo que é um produto com tendência de declínio em vendas; 3- Pouca ou nenhuma diferenciação dos produtos vendidos com relação aos concorrentes;
Oportunidades	Ameaças
1- Diferenciação com investimento em P&D nos três produtos; 2- Investimento em P&D do Selante, bem como a aquisição da tecnologia substituta ao GHG189, para continuar explorando mercado que cresce 50% a.a.; 3- Oportunidade de P&D no Repelente para obtenção do Selo Verde, maximizando as vendas e valorizando de ações; 4- Prospecção do mercado de aviação para venda de repelente.	1- Concorrência das outras empresas e produtos substitutos importados; 2- Legislação proibindo o uso do propelente ² GHG189 em 01/05/17; 3- Fiscalização ambiental com multas que impactam caixa e valor de ações; 4- Ausência do Selo Verde no mercado é um risco de perda de <i>share</i> .

Nota:

1. Adaptado a partir do trabalho elaborado pelo Professor Ricardo Carvalho

2. Estudos revelaram que o gás GHG189 tem efeito estufa mil vezes mais potentes que o CO²

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

Utilizada como método de gestão para o estudo dos ambientes interno e externo da empresa através dos itens listados acima o qual a empresa está exposta, identificaram itens chaves para a gestão da organização, o que acabou nos direcionando para estabelecer as prioridades de atuação.

4.3.2 Visão e Modelo de Negócio

Criamos uma visão de negócio, a partir da matriz SWOT, em que a empresa descrita no manual do jogo possa ser aplicada para gerar riqueza. Em seguida, propomos um modelo de negócio que nos permitiria ganhar dinheiro com o rumo escolhido para a empresa.

Sendo assim, adotamos a estratégia de diferenciação dos produtos com investimento em P&D, trazendo mais rentabilidade, valorização das ações da empresa e a manutenção ou aumento de ROE para os próximos exercícios.

4.3.3 Definição de Objetivos

Identificamos, no cenário inicial do jogo, os valores atuais dos quatro objetivos que foram usados para medir o desempenho da empresa: Preço da Ação, Capital Circulante Líquido, Receita de Vendas e Lucro Total (soma dos Lucros dos Exercícios).

Em seguida, estabelecemos a evolução desejada para cada um destes objetivos, a cada quadrimestre (Janeiro, Maio e Setembro) no ano 1. Na tabela abaixo atribuímos os pesos aos objetivos, de acordo com a relevância de cada um para o seu modelo de negócio.

Tabela 1 - Peso dos Objetivos

ESTRATÉGIA	JAN	MAIO	SET
Preço da Ação	4	4	4
Capital Circulante Líquido	2	2	2
Receita de Vendas	1	1	1
Lucro Total	3	3	3

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

5 POLÍTICAS PARA ATINGIR OS OBJETIVOS

5.1 POLÍTICAS DE PRODUTOS

A grande maioria das empresas foca em buscar a liderança de mercado ao longo dos anos. Como uma de nossas principais estratégicas, definimos que o aumento de share não seria o nosso foco principal e optamos pela qualidade dos produtos por meio de diferenciação.

Para colocarmos em prática essa decisão, chegamos ao consenso que os três produtos teriam investimentos lineares em marketing.

No que tange os gastos com pesquisa e desenvolvimento, por uma decisão estratégica nossa, começamos investindo logo no início em P&D para adquirir o Selo Verde para o Repelente. O Selo Verde, segundo o Conselho Nacional de Defesa Ambiental (CNDA, 2012), é a ecoetiqueta que certifica a qualidade ecológica, socioambiental, do produto ou serviço. As empresas que comprovarem periodicamente, por meio de laudos técnicos, que seus ciclos de vida são amigáveis ao planeta e a vida que nele habita. Com o Selo Verde, acreditamos que haveria um aumento nas vendas desse produto, visto que algumas pesquisas indicavam que consumidores aceitariam pagar um pouco mais por um produto que efetivamente reduza os impactos ambientais adversos.

O selante recebeu a segunda maior parcela de investimento para diferenciação de produto por ter um mercado também promissor. O shampoo, como estava apresentando uma queda nas vendas com o passar dos meses, optamos também por realizar um investimento considerável no produto para que ele se tornasse um diferencial em relação ao mesmo produto da concorrência, porém os investimentos seriam aquém dos outros dois produtos.

5.2 POLÍTICAS DE PREÇOS

O preço sem dúvida é uma importante variável na estratégia de uma empresa. De acordo com Beulke (2009), a grande parcela dos consumidores possui necessidades e desejos ilimitados, mas recursos limitados. Deste modo, o consumidor, de modo geral, adquire um produto/serviço se o preço justificar a satisfação obtida com sua aquisição. Dadas as faixas de preço factíveis para os três

produtos, a empresa se posicionou em razão dos investimentos em P&D e marketing, os preços do repelente e do selante estavam posicionados ligeiramente acima do mercado. Quanto ao shampoo, este teve seu preço em linha com média de mercado por tratar-se de um produto com menos possibilidade de diferenciação quando comparado com os concorrentes.

5.3 POLÍTICAS DE ESTOQUE

Neste processo, o item estoque tem um papel estratégico fundamentado pelo nível de importância que tem na contribuição ao atendimento do resultado final da empresa. Seguindo essa linha de raciocínio chegamos à conclusão que o único produto que teria política de estoque positiva é o selante, pois havia um potencial de crescimento de mercado e a quantidade de estoque nunca será muito alta a ponto de ter um custo total elevado (R\$65,00/lote). Além disso, a produção para estoque reduz a mão de obra ociosa.

Os demais produtos terão meta de estoque próxima de zero.

5.4 POLÍTICA DE SMS E TECNOLOGIA

A postura que a empresa adotou em termos dos investimentos em SMS e tecnologia, não era buscar a liderança nestas questões, mas sim tentar a autossuficiência tecnológica e evitar riscos financeiros e de imagem.

Quanto aos custos com SMS, preocupados com a imagem da empresa e a segurança da comunidade e funcionários, decidimos que o investimento seria sempre na quantidade suficiente para mitigar os riscos na casa de 90%. O intuito era estarmos em conformidade com todas as legislações, evitando assim multas e riscos com acidentes o que geraria gastos adicionais ao negócio.

Quanto à autossuficiência tecnológica, a empresa buscou desde o primeiro mês 90% de chance de desenvolvimento. Não ocorrendo, decidiríamos então fazer o investimento na solução de mercado.

5.5 POLÍTICA DE REMUNERAÇÃO

A alta gerencia da empresa Vai Que Vai Car, entende que a motivação é um estímulo necessário para que a equipe mantenha a intensidade, direcionamento e a persistência no esforço diário para que pudéssemos atingir os objetivos rapidamente. Com isso, a empresa manteve um nível salarial ligeiramente acima do mercado, concedendo participação mensal nos lucros da empresa. Dessa forma entendemos que todos estariam motivados e engajados no resultado da empresa, com visão de dono do negócio.

5.6 POLÍTICA DE CAPACIDADE INSTALADA

Em relação à capacidade instalada da empresa decidimos que iríamos manter capacidade de máquina e número de empregados. Na medida em que houvesse mudanças de cenários, uma nova estratégia seria avaliada.

5.7 POLÍTICA DE DISTRIBUIÇÃO DE DIVIDENDOS

Uma das principais decisões financeiras a ser tomada pelas empresas refere-se à definição de uma política de distribuição de dividendos.

No que tange ao objetivo de maximização de riqueza de uma empresa e para seus acionistas, acreditamos que esse era um aspecto essencial para bonificar os *stakeholders* e valorizar ainda mais o preço da ação.

Seguindo essa linha, definimos que a distribuição dos lucros seria crescente até atingir 25%, mantendo esse nível como máximo.

6 ÁREAS DA EMPRESA

6.1 PRODUÇÃO E FÁBRICA

6.1.1 Diretoria de Produção e Operações

De acordo com Lobato (1948), o verdadeiro intuito de uma indústria não é ganhar dinheiro e sim bem servir ao público, produzindo artigos de fabricação conscienciosa e vendendo-os pelos preços mais moderados possíveis. A indústria que busca estes princípios nunca para de crescer, nem de desdobrar-se em benefícios para todos quantos nela cooperam.

Os diretores da empresa fazem parte do seu operariado, com a única diferença que lhes cabe o trabalho mental da organização e da coordenação. A eles ficam encarregados de promover, com inteligência e segurança, a venda dos produtos, de modo que nunca falte trabalho na fábrica e que, pela boa direção dos negócios.

Conforme o site de empregos InfoJobs (2017), o Diretor de Produção fica com a incumbência de supervisionar a produção em um ambiente de fábrica. Responsável por engenheiros de produção, operadores de máquinas e de outros equipamentos. Coordena a programação da produção, controle de qualidade, requisitos de mão de obra, requisitos de materiais e estoque de produtos acabados. Gerencia custos do departamento de produção.

O Diretor de Produção é o profissional responsável por acompanhar e avaliar os resultados da produção. Além disso, ele deve ter habilidade e conhecimento para planejar, organizar e controlar as atividades de fabricação dos produtos da empresa. O Diretor de Produção deve assegurar o cumprimento das metas de produção, buscando sempre os padrões de qualidade, quantidade, custos e prazo estabelecidos pela empresa, planejar, organizar e supervisionar as atividades de produção, visando à otimização dos recursos produtivos disponíveis, supervisionar a elaboração dos cronogramas de fabricação, garantir a melhor alocação da mão-de-obra, equipamentos e materiais, supervisionar a elaboração do plano de expansão das instalações industriais, buscando a redução de custos nesses itens.

Para que o profissional possa desempenhar um bom trabalho como Diretor de Produção, além da graduação é fundamental que tenha forte conhecimento em

gestão fabril e gerenciamento de índices de produtividade, preferencialmente oriundos de ambientes de linha de produção em série, determinação, experiência em promover mudanças de cultura, orientação para resultados, resiliência e fundamentalmente visão operacional.

6.1.2 Capacidade fabril

Como a fábrica tinha uma capacidade de 900 unidades fabris, apenas 316 foram utilizadas, não havendo necessidade de alugar máquinas.

Com a capacidade fabril da empresa mantida em 900 unidades fabris/mês, o custo de implantação é de R\$ 4,5 milhões. A depreciação sofrida por este investimento é de 0,8% ao mês, quase 10% ao ano. Logo, o valor equivalente a este será de R\$ 36.000, contabilizados na linha de Depreciação no DRE.

Havendo a necessidade de ampliar a capacidade fabril, isso poderá ser feito ao custo de R\$ 5.000 por unidade adicional de capacidade fabril. Uma vez comprada a capacidade fabril, não será possível vendê-la.

Quando necessário, pode-se realizar o aluguel de até 20% da capacidade fabril, de forma terceirizada, ou seja, com mão de obra própria em instalações externas. Este aluguel, quando adquirido, tem um custo adicional de R\$ 165/UF (UF = Unidade Fabril). Portanto, em caso de necessidade para a capacidade atual de 900 unidades, até 180 unidades fabris poderão ser utilizadas em máquinas terceirizadas.

O uso da capacidade fabril é variável de acordo com cada produto produzido, discriminados na tabela abaixo:

Tabela 2 - Quantidade de UF para produção de cada produto

Produto	Quantidade de Unidade Fabril para produção		
Shampoo	Consumo	0,2	UF/Lote
Repelente	Consumo	0,8	UF/Lote
Selante	Consumo	0,3	UF/Lote

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

A antiga diretoria havia decidido em reduzir fortemente a produção no último mês do ano anterior (dezembro) para reduzir o volume de estoques de lotes de

produtos. Com isso, o mix de produção foi de 750 lotes de Shampoo, 200 de repelente e 20 de Selante que implicaram no uso de 316 unidades fabris.

Tabela 3 - Decisões por Produto (Ano 0)

Decisões por Produto				
	Preço de Venda	Promoção e Propaganda	Inovação e Tecnologia	Lotes a Produzir
Shampoo	R\$ 450,00	R\$ 20.000,00	R\$ 0,00	R\$ 750,00
Repelente	R\$ 1.300,00	R\$ 50.000,00	R\$ 0,00	R\$ 200,00
Selante	R\$ 2.000,00	R\$ 20.000,00	R\$ 10.000,00	R\$ 20,00

Fonte: Jogo *Simulation*

Conforme demonstrado na Tabela 3, os preços de vendas estabelecidos no mês de dezembro foram de 450, 1.300 e 2.000, respectivamente, de lotes de Shampoo, Repelente e Selante.

Importante reparar, conforme tabela 4, que houve vendas perdidas no caso do Repelente no total de 349 lotes. Ao final do mês de Dezembro sobraram no estoque de 382 lotes de Shampoo e nada mais. Para cada lote, seja de Shampoo, Repelente ou Selante, o custo de armazenagem de um lote de produto, de um mês para o outro, é de R\$ 65. Por isso tínhamos o valor de R\$ 24.830 lançados no custo de estocagem, conforme DRE demonstrado na Tabela 7.

Tabela 4 - Conta Estoque (Ano 0)

Conta Estoque					
Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	451.940,00	Estoque Inicial:	134.400,00	Estoque Inicial:	142.350,00
(+) Produzidos:	221.250,00	(+) Produzidos:	179.200,00	(+) Produzidos:	19.500,00
(-) Vendidos:	560.500,00	(-) Vendidos:	313.600,00	(-) Vendidos:	161.850,00
Estoque Final:	112.690,00	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	0,00

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	1.532	750	1.900	0	382
Repelente	150	200	350	349	0
Selante	146	20	166	2	0

Fonte: Jogo *Simulation*

Tabela 5 - Capacidade fabril

Decisões da Empresa	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Capacidade Fabril	900	900	1.000	1.000	1.000	1.100	1.200	1.200	1.200	1.200	1.150	1.150	1.150

Fonte: Jogo *Simulation*

6.1.3 Insumos para a Produção

O custo de insumos por equipamento produzido é de R\$ 195,00 para lotes de Shampoo, R\$ 566,00 para Repelente e R\$ 475,00 para Selante. Até o presente momento não há qualquer dificuldade no fornecimento destes insumos, pois são considerados disponíveis no mercado e adquiridos facilmente, caso haja necessidade.

6.1.4 Custos da Produção

O custo é uma parte do gasto que é aplicada na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. Custo é o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a somatória de todos os valores agregados ao bem desde a sua aquisição, até que ele seja comercializado.

O custo de produção são aqueles que ocorrem nos setores de produção da empresa e que são necessários apenas à fabricação dos produtos e à execução dos serviços.

Segue abaixo os custos unitários de produção dos lotes de cada produto no momento em que assumimos empresa:

Tabela 6 - Custo Unitário Padrão (lote)

Custo Unitário Padrão (lote)			
	Shampoo	Repelente	Selante
Salário e Encargos:	100,00	330,00	500,00
Matéria-Prima e Insumos:	195,00	566,00	475,00
Custo Unitário Padrão:	295,00	896,00	975,00

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

6.2 RECURSOS HUMANOS

A diretoria de Recursos Humanos é a área responsável pela organização de todos os colaboradores da empresa.

Segundo o site de busca de empregos InfoJobs (2017), é de responsabilidade do Diretor de Recursos Humanos, conferir o desempenho do quadro de

colaboradores investindo em palestras, pequenos cursos e treinamentos para os empregados, objetivando sempre pelo melhor rendimento dos trabalhadores.

O Diretor de Recursos Humanos deve delegar funções e monitorar os empregados, gerenciar o orçamento da sua área, zelando pelas políticas da empresa no cumprimento de suas melhores práticas, garantindo a qualidade de seus colaboradores dentro da legislação em vigor, atuar focado no planejamento, gestão de carreira e de cargos e salários, estruturação de programas de desenvolvimento e treinamento, planos de avaliação de desempenho, estabelecer diretrizes para implantação e desenvolvimento de programas de administração de salários e benefícios, treinamento, desenvolvimento, avaliação de desenvolvimento, planos de carreiras e sucessões, planejar, organizar, dirigir e controlar as atividades de recursos humanos, através da definição de normas e políticas, que visem dotar a empresa de uma força de trabalho qualificada e eficaz.

6.2.1 Recursos Humanos da fábrica

O contingente humano na produção fabril atual é de 300 pessoas, cada uma trabalhando 160 horas mensais. Logo, o número de homens hora disponível para produção é de 48.000 homens horas (isto é, 300×160).

A média mensal do salário é de R\$ 800, mas cabe ressaltar que o custo para a empresa é o dobro deste valor, devido aos encargos trabalhistas. Na prática, o gasto médio por hora trabalhada é de R\$ 10 $[(800 \times 2)/160]$, inclusive se não houver produção. A única hipótese de não haver o pagamento de algum valor combinado com os colaboradores diz respeito a participação nos lucros, apenas quando, no fechamento do período financeiro, a empresa não atingi-lo.

A política salarial da empresa, inclusive os benefícios, pode ser aumentada livremente, entretanto, não podem ser reduzidos.

A produção da fábrica se divide da seguinte forma: para produzir um lote de Shampoo exige 10 horas de trabalho produtivo, enquanto que para a produção de um lote de Repelente demanda 33 horas e um Selante demanda 50 horas. Havendo a necessidade de mais horas de trabalho além das disponíveis pela força de trabalho, os trabalhadores farão horas extras ao custo adicional de 30% do salário mais encargos, isto é, de R\$ 3,00 por hora extra, no entanto, não poderão exceder 32 horas/mês, isto é, 20% do total mensal de um trabalhador.

Tabela 7 - Decisões de Recursos Humanos

Decisões da Empresa	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Núm. de Trabalhadores	R\$ 300	R\$ 270	R\$ 286	R\$ 314	R\$ 345	R\$ 379	R\$ 416	R\$ 457	R\$ 457	R\$ 483	R\$ 434	R\$ 391	R\$ 351
Salário Médio Mensal	R\$ 800	R\$ 810	R\$ 872	R\$ 872	R\$ 900	R\$ 1.000	R\$ 1.100	R\$ 1.100	R\$ 1.150	R\$ 1.200	R\$ 1.250	R\$ 1.250	R\$ 1.250
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0%	1%	1%	1%	3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

6.3 PROPAGANDA E PROMOÇÃO

Os gastos com esse item incluem propaganda, anúncios em ponto de venda, esforços de venda, dentre outros, influencia muito a demanda efetuada pela clientela volúvel.

Esses gastos com promoção possuem impacto imediato e seus efeitos permanecem por alguns meses.

A antiga diretoria havia decidido já no início do último ano e acabaram sofrendo com excessos de recursos investidos nas instalações da fábrica, que levou a uma drástica redução de capital de giro.

Tabela 8 - Gastos com Promoção e Propaganda (Ano 0)

DRE	Shampoo	Repelente	Selante	Soma	
(-) Promoção e Propaganda:	90.000,00	20.000,00	50.000,00	20.000,00	90.000,00

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

6.4 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA E SMS

O aperfeiçoamento no produto de conformidade com cada segmento de cliente e público alvo, principalmente no que abrange a qualidade e a aparência, acaba estimulando a demanda.

Tabela 9 - Gastos com Inovação e Tecnologia e SMS (Ano 0)

DRE	Shampoo	Repelente	Selante	Soma	
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000,00	0,00	0,00	10.000,00	10.000,00
(-) Gastos em SMS:	50.000,00	26.035,32	13.855,05	10.109,62	50.000,00

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

A diretoria anterior reconhece que os gastos em (P&D) foi muito pouco, limitados a R\$ 10.000 em Selante. Por outro lado, os investimentos em SMS ficaram na ordem de R\$ 50.000.

6.5 GESTÃO FINANCEIRA

A gestão financeira, segundo Assaf Neto (2010), assumiu um papel bem mais amplo em relação aos seus métodos de avaliação e conteúdo conceitual no mundo contemporâneo, elevando assim o seu grau de importância para as empresas. Assaf Neto (2010) complementa ainda, que com o avanço da complexidade no mundo dos negócios, determina que o profissional que é responsável pela área financeira desenvolvesse uma visão mais integrativa da empresa e da forma como se relaciona com o ambiente externo. Há uma enorme necessidade que o executivo tenha a sensibilidade relativa a outros valores e informações estratégicas.

Como atualmente vivemos num mundo com escassez de capital no mercado e um encarecimento das taxas de juros, essa própria evolução da área financeira acabou contribuindo para que o profissional que atua nessa área possa visualizar a empresa como um todo, assumindo posições que envolvam além da captação de fundos e aplicações financeiras, ela exige que o profissional deva gerenciar os recursos de forma a manter a saúde financeira e econômica da empresa e lograr buscando atingir suas metas estabelecidas.

Meu papel como diretor financeiro na Vai Que Vai Car era justamente esse, identificar oportunidades internamente e no ambiente externo para que pudéssemos atingir nossos objetivos traçados em conjunto.

A empresa pode solicitar mensalmente empréstimos bancários. Caso haja o desejo de renovar, o empréstimo deverá ser solicitado a cada mês, sendo que o custo com a taxa de juros do mês corrente poderá variar de 3,45% a 4,5% ao mês, dependendo do endividamento da empresa em relação ao seu Patrimônio Líquido.

Há ainda outra fonte de recursos que ficará disponível automaticamente para a empresa caso esta venha apresentar saldo de caixa negativo: o crédito rotativo. A taxa do crédito rotativo é de 6% ao mês aplicado ao próprio saldo negativo.

A empresa será medida pelo grau de endividamento, o qual relaciona as seguintes contas do Balanço: empréstimos + crédito rotativo – caixa – aplicações financeiras. Caso este valor seja negativo ou nulo a taxa de empréstimos será de 3,45% se, no entanto, for positivo a taxa subirá e se aproximará de 4,5% quanto mais próximo o grau de endividamento chegar do valor de 50% do PL da empresa.

7 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

7.1 GESTÃO DA PRODUÇÃO E VENDAS

7.1.1 Análise de demanda

Tabela 10 - Variação da demanda de Shampoo nos últimos 3 anos x Projeção Ano 0

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	2.610	2.360	3.840	3.645	3.065	3.180	3.700	4.515	3.195	3.255	2.680	3.980
Ano -2	3.170	2.700	3.500	3.260	2.570	2.635	2.795	3.405	2.185	1.920	1.395	1.760
Ano -1	1.350	1.575	2.450	2.690	2.275	2.190	3.025	3.735	2.895	2.630	1.870	2.310
Ano 0	1.795	1.765	2.560	2.270	2.070	1.970	2.250	2.860	2.140	1.995	1.510	1.900

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

Tabela 11 - Variação da demanda de Repelente nos últimos 3 anos x Projeção Ano 0

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	342	339	528	516	483	450	579	675	534	516	429	618
Ano -2	531	504	621	606	492	465	570	651	423	417	303	387
Ano -1	288	327	567	654	555	552	744	939	690	723	477	651
Ano 0	528	480	735	714	591	561	726	879	702	648	498	699

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

Tabela 12 - Variação da demanda de Selante nos últimos 3 anos x Projeção Ano 0

	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul	Ago	Set	Out	Nov	Dez
Ano -3	0	0	0	0	8	8	16	24	20	28	20	40
Ano -2	36	36	52	52	48	48	56	80	52	48	40	48
Ano -1	40	48	88	96	84	92	124	156	124	132	92	120
Ano 0	104	92	152	148	120	132	168	208	160	156	128	168

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

Após uma análise feita pela equipe tendo como base as informações obtidas na Apostila da Disciplina Jogos de Negócios, percebemos que historicamente o início do ano tem vendas mais baixas, exceto no Repelente, sendo assim, optamos por utilizar as informações dos últimos anos para estruturar o nosso plano de produção para cada produto. Como definimos que iríamos priorizar a qualidade dos produtos e não a liderança de mercado, a nossa estratégia desde o início vinha tendo esse comportamento, pois acabamos tendo um bom volume de vendas e estoque bem reduzidos, conforme demonstrado no próximo item.

7.2 ANÁLISE DE ESTOQUE

Tabela 13 - Controle de Estoque

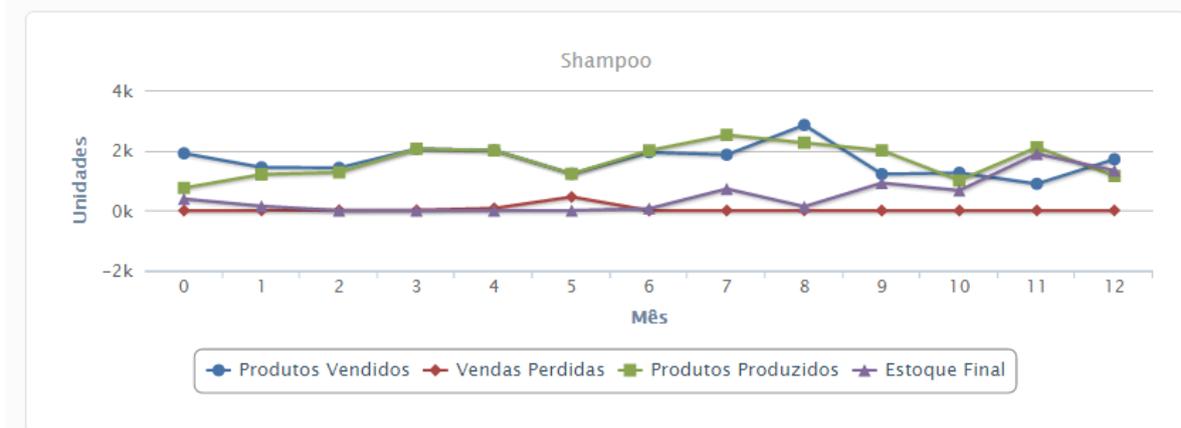
Conta Estoque	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Estoque Inicial:													
Shampoo	1.532	382	147	0	0	0	0	65	721	132	919	667	1.882
Repelente	150	0	0	0	0	0	0	274	547	0	198	171	226
Selante	146	0	35	70	0	0	0	128	158	0	161	140	355
Volume Produzido													
Shampoo	750	1.200	1.270	2.050	2.000	1.223	2.000	2.510	2.250	2.000	1.000	2.100	1.150
Repelente	200	570	600	775	713	610	948	962	550	750	620	500	600
Selante	20	246	260	200	453	289	538	560	650	651	450	500	500
Volume de Vendas													
Shampoo	1.900	1.435	1.417	2.050	2.000	1.223	1.935	1.854	2.839	1.213	1.252	885	1.703
Repelente	350	570	600	775	713	610	674	689	1.097	552	647	445	826
Selante	166	211	225	270	453	289	410	530	808	490	471	285	492
Vendas Perdidas													
Shampoo	0	0	8	11	74	451	0	0	0	0	0	0	0
Repelente	349	26	20	157	178	66	0	0	0	0	0	0	81
Selante	2	0	0	114	0	48	0	0	0	0	0	0	0
Estoque Final													
Shampoo	382	147	0	0	0	0	65	721	132	919	667	1.882	1.329
Repelente	0	0	0	0	0	0	274	547	0	198	171	226	0
Selante	0	35	70	0	0	0	128	158	0	161	140	355	363

Fonte: Elaborado pelo autor (2017)

Analisando primeiramente o Estoque Inicial, percebe-se que iniciamos com um número alto de produtos e com a estratégia adotada conseguimos reduzir muito nos três primeiros meses, tendo poucas perdas.

No caso do Shampoo, observa-se que conseguimos controlar os estoques todos os meses, até o mês de outubro, quando tomamos a decisão de tentar zerar os estoques e reduzimos o preço de venda, o que acabou não acontecendo e aumento o nível do estoque no último bimestre.

Gráfico 1 - Estoque Shampoo

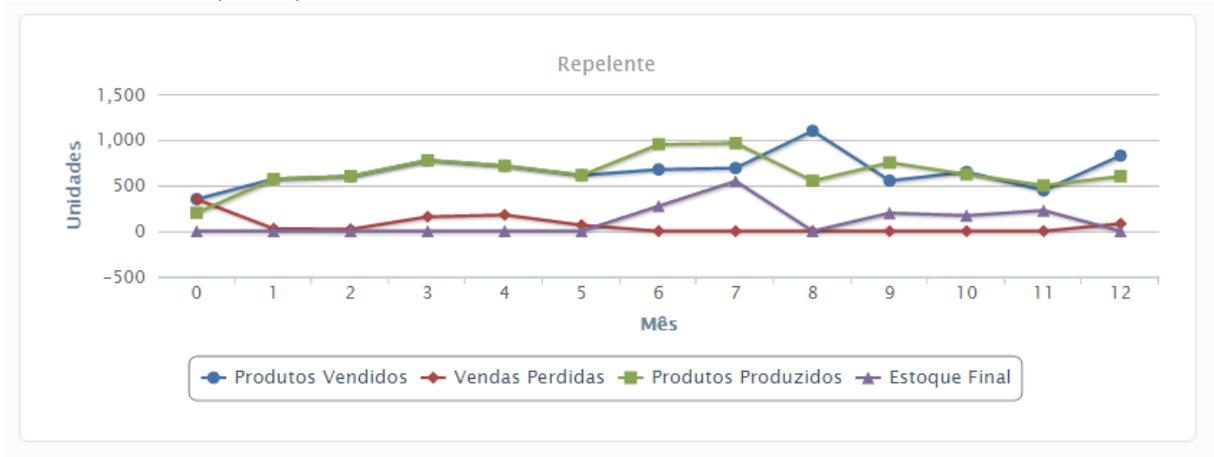


Fonte: Jogo Simulation

Quando analisamos o produto Repelente, conseguimos perceber que controlamos bem o estoque do produto até o mês de maio, quando imaginávamos que o volume de vendas sofreria um aumento na metade do ano, conforme a

previsão. A demanda adicional entrou somente em agosto, foi quando conseguimos normalizar os estoques que haviam crescido nos dois meses anteriores.

Gráfico 2 - Estoque Repelente



Fonte: Jogo *Simulation*

Até o mês de outubro o estoque de selante estava equilibrado, quando as vendas caíram no último trimestre e mesmo com as ações de redução de preço não foram suficientes para reduzir o estoque.

7.3 RECURSOS HUMANOS

7.3.1 Número de colaboradores e benefícios

Tabela 14 - Investimentos em Pessoas

Recursos Humanos	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Núm. de Trabalhadores	300	270	286	314	345	379	416	457	457	483	434	391	351
Salário Médio Mensal	R\$ 800	R\$ 810	R\$ 872	R\$ 872	R\$ 900	R\$ 1.000	R\$ 1.100	R\$ 1.100	R\$ 1.150	R\$ 1.200	R\$ 1.250	R\$ 1.250	R\$ 1.250
Participação dos Trabalhadores nos Lucros	0%	1%	1%	1%	3%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

Na Gestão de Recursos Humanos, nós diretores enxergamos que o melhor seria trabalhar com meritocracia, ou seja, as pessoas que trabalhassem com dedicação e visão de dono seriam recompensadas com participação nos lucros e salários levemente acima do mercado.

Tabela 15 - Salário médio pago no mercado

Salário Médio	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio	Médio
Salário Médio Mensal:	R\$ 800,00	R\$ 819,00	R\$ 862,40	R\$ 866,40	R\$ 902,20	R\$ 1.039,80	R\$ 1.058,80	R\$ 1.065,60	R\$ 1.075,60	R\$ 1.082,42	R\$ 1.087,42	R\$ 1.096,86	R\$ 1.096,86

Fonte: Apostila da Disciplina Jogos de Negócios

7.4 MARKETING E PROPAGANDA

7.4.1 Produtos

A empresa Vai Que Vai Car produz três produtos distintos, mas voltados ao mercado automotivo.

O primeiro dele é o Shampoo de carro. Com uma tendência de queda nas vendas, pensamos em adotar estratégia diferente para tentar alavancar as vendas deste produto, visto que entre os demais produtos fabricados, este é o de menor custo de produção.

O Repelente, que surge como uma novidade no mercado pela sua atratividade, pois vem sendo considerado como um item de segurança ao dirigir na chuva. A demanda por esse produto tem aumentando significativamente.

O Selante de pneu é um produto que teve maiores investimentos em P&D, tornando-se um produto mais sofisticado, pois é constituído de um aerossol composto de um gás propelente e selante. Se por ventura o pneu vier a furar, utilizando o Selante o pneu irá encher e selar o furo permitindo assim que este pneu possa resistir por mais alguns quilômetros até um lugar em que se possa efetuar a troca do pneu. Por essa facilidade, o produto tem atraído o público feminino. Devido a este diferencial, o produto apresenta, dentre os três, o maior custo de produção. Um ponto que preocupa é o uso do componente propelente GHG189 em sua fórmula, pois é um gás de efeito estufa e será necessário adquirir uma tecnologia substituta, caso contrário às vendas será proibido a partir de 1º de maio.

7.5 PREÇOS

Pensando como consumidores, no qual entendemos que o preço de um produto/serviço deve justificar a satisfação obtida com a sua compra, adotamos a estratégia de investir nos produtos para trabalharmos com um produto diferenciado e

se posicionar um pouco acima do mercado em relação a este importante componente. Neste aspecto, tivemos o seguinte desempenho:

7.5.1 Shampoo

Sendo um produto em queda nas vendas, adotamos a estratégia de investir em P&D para tornar o Shampoo diferente dos concorrentes. Com essa iniciativa mantivemos os preços acima da média do mercado, potencializando a receita visto que é o produto que mais vende. Em julho e agosto a previsão indicava um aumento nas vendas e por isso tomamos a decisão de elevar o preço, mantendo os investimentos em P&D e Marketing e com essa ação tivemos um impacto positivo na receita. No final de ano, com intuito de reduzir os estoques, acabamos tomando a decisão de fazer uma liquidação e para isto reduzimos consideravelmente o preço de venda.

Gráfico 3 - Variação do preço de venda / receita de vendas



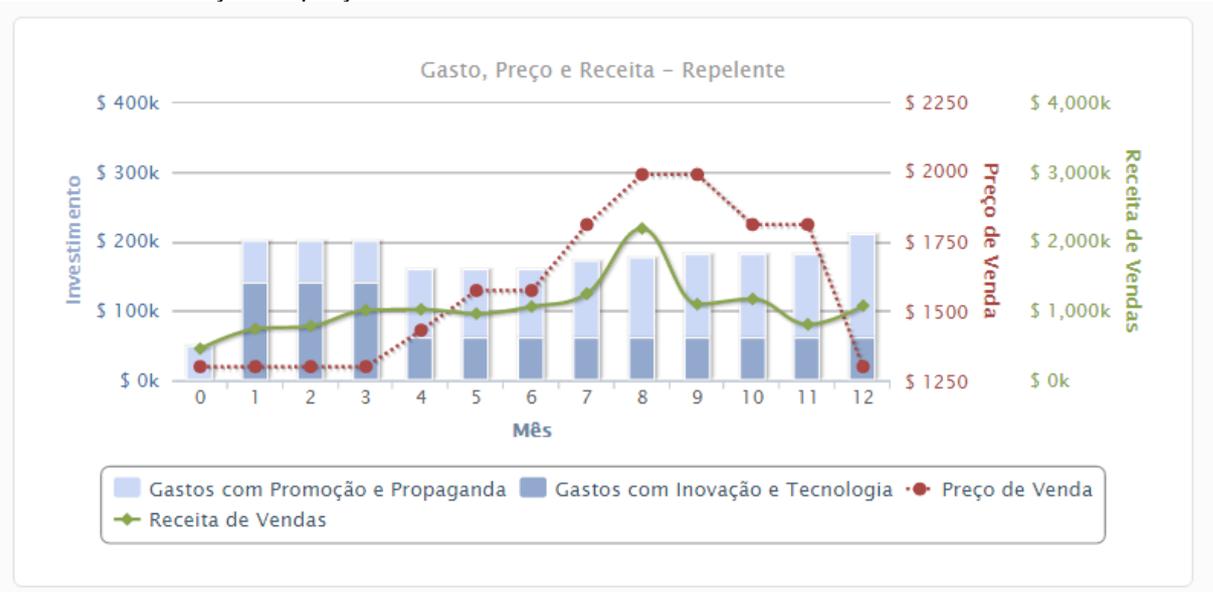
Fonte: Jogo *Simulation*

7.5.2 Repelente

No gráfico abaixo mostra claramente a postura adotada por nós quanto ao produto Repelente. Investimentos pesado em P&D e Marketing nos três primeiros meses e mantemos o preço em linha com o mercado. A partir do quarto mês

elevamos o preço para justificar os investimentos e um produto diferenciado. A receita aumentou até o mês de agosto, quando caiu para os patamares do início do ano. Neste momento tivemos que começar a reajustar os preços, pois estávamos perdendo vendas e gerando estoque.

Gráfico 4 - Variação do preço de venda / receita de vendas



Fonte: Jogo *Simulation*

7.5.3 Selante

Produto de alto valor agregado, o Selante justificou os investimentos que realizamos no produto. Como sabíamos que em maio o produto seria extinto caso não houvesse desenvolvimento tecnológico, desde o início optamos por investir e adquirir a tecnologia, o que conseguimos já em abril e que impulsionaram as vendas.

Gráfico 5 - Variação do preço de venda / receita de vendas



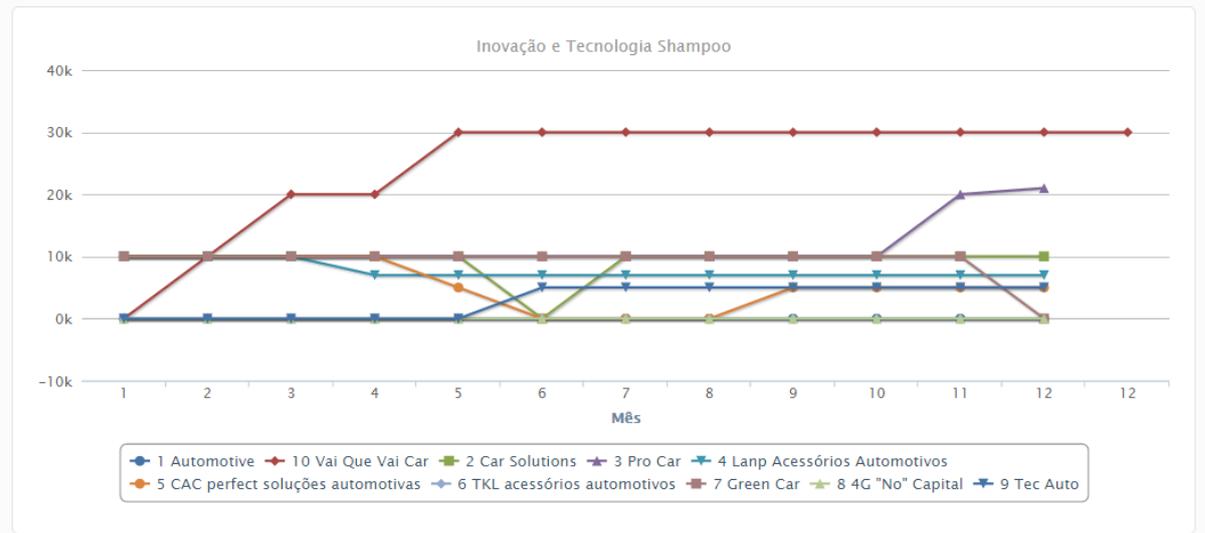
Fonte: Jogo *Simulation*

7.6 INOVAÇÃO TECNOLÓGICA

Os investimentos em inovação tecnológica foram definidos antes de iniciar o jogo, e mantivemos sempre um valor considerável investido nesse item em busca de um produto diferenciado. No último mês, infelizmente acabamos esquecendo-se de retirar os valores e tivemos um impacto forte no caixa da empresa, o que acabou prejudicando nosso resultado final.

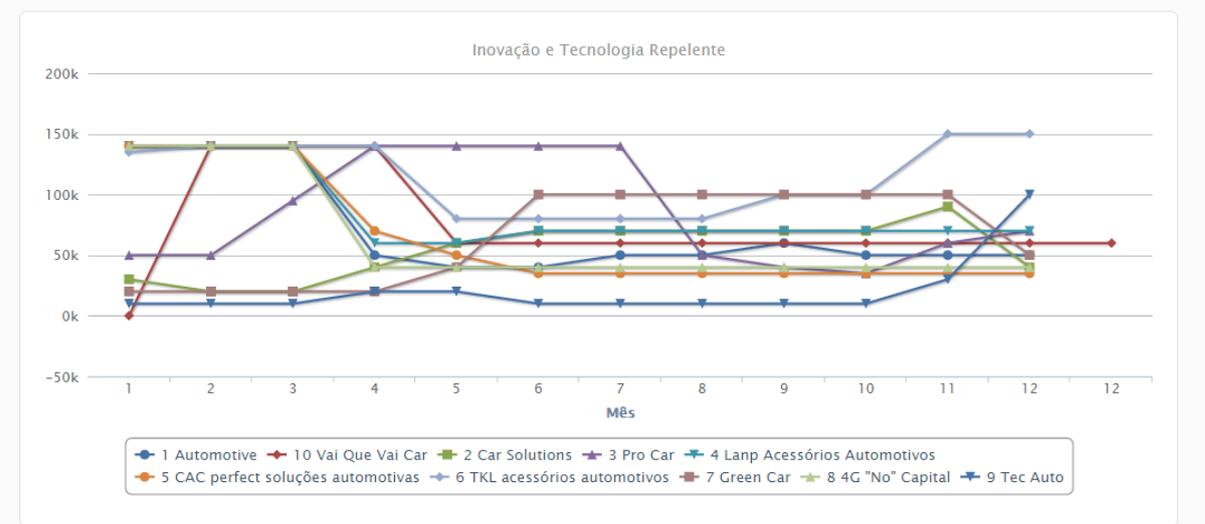
Para o Shampoo e Repelente, mantivemos sempre um valor acima do mercado para tornar o produto um diferencial no mercado e com isso conseguimos manter o preço competitivo.

Gráfico 6 - Investimento em P&D - Shampoo



Fonte: Jogo *Simulation*

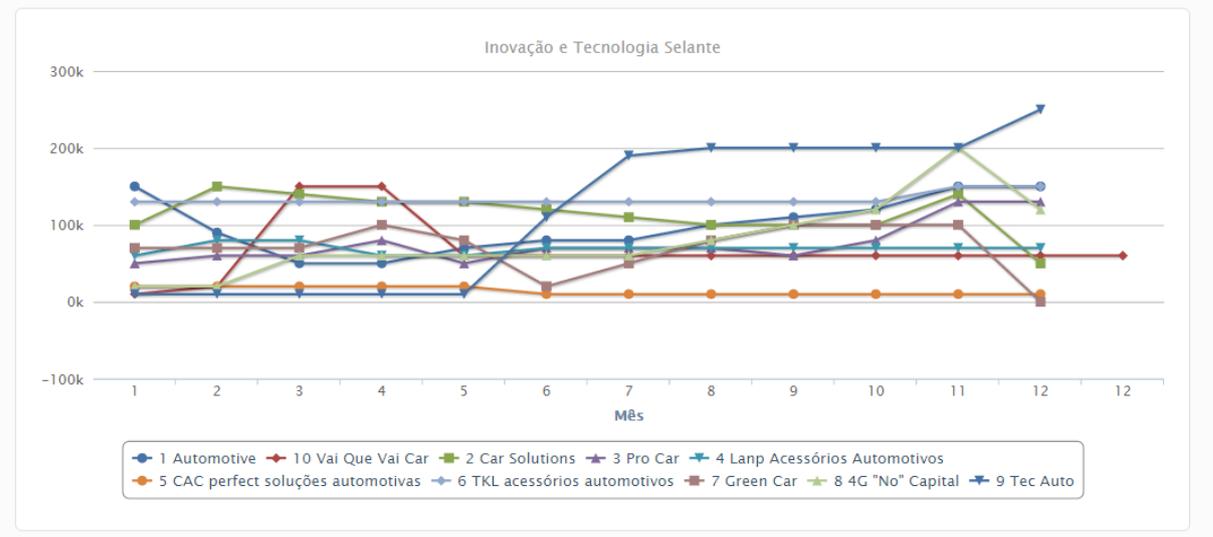
Gráfico 7 - Investimento em P&D - Repelente



Fonte: Jogo *Simulation*

No caso do Selante, tínhamos a informação adicional de que o produto iria se tornar obsoleto a partir de maio. Com isso, adotamos a estratégia de adquirir o quanto antes a tecnologia para substituir o gás do efeito e estufa. Depois de adquirida, mantivemos um valor, abaixo do mercado.

Gráfico 8 - Investimento em P&D - Selante



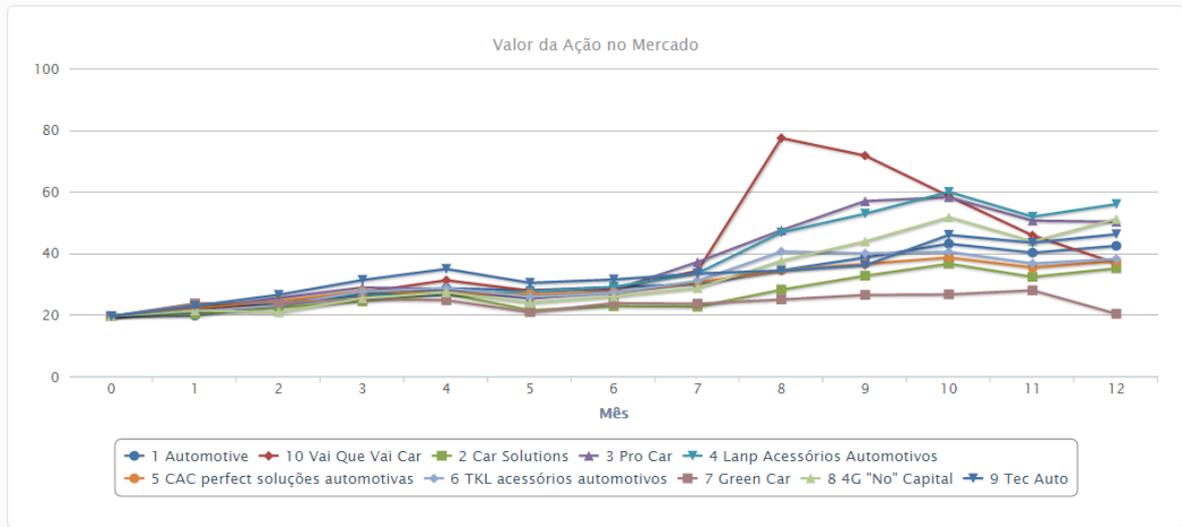
Fonte: Jogo *Simulation*

7.7 AÇÕES

Como as ações são um dos pontos fortes de valorização da empresa e esse era um item com grande peso nas pontuações, sempre tivemos a preocupação de valorizar ao máximo.

Conforme gráfico abaixo, vínhamos navegando bem no primeiro semestre, mantendo-se próximo ao primeiro lugar. Em agosto, com o pico de vendas, as ações tiveram uma valorização expressiva, chegando a R\$ 77,37, uma valorização de 287%. Com os erros de estratégias que tivemos no ultimo trimestre, as ações acabaram caindo e encerramos o ano com as ações em R\$ 36,73, valorização de 84%.

Gráfico 9 - Valor da Ação no Mercado



Fonte: Jogo *Simulation*

7.8 GESTÃO FINANCEIRA

7.8.1 Demonstrativo de Resultados do Exercício

Com a finalidade exclusiva de apurar o lucro ou prejuízo do exercício, o DRE engloba todas as receitas, as despesas, os ganhos e as perdas do período.

Segue abaixo o DRE apurado para a empresa Vai que Vai Car:

Tabela 16 - DRE para o período

DRE	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
(+) Receita de Vendas:	1.642.000	1.795.835	1.866.147	2.465.050	2.870.890	2.143.686	2.834.522	3.594.285	6.122.270	3.182.795	3.040.935	2.006.415	2.774.950
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.035.950	1.144.599	1.213.457	1.615.694	1.753.247	1.306.145	1.807.324	2.075.418	3.287.249	1.733.109	1.856.560	1.239.261	2.275.065
LUCRO BRUTO:	606.050	651.236	652.690	849.356	1.117.643	837.541	1.027.198	1.518.867	2.835.021	1.449.687	1.184.375	767.154	499.885
(-) Promoção e Propaganda:	90.000	100.000	120.000	130.000	300.000	300.000	300.000	330.000	345.000	360.000	360.000	360.000	450.000
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000	170.000	310.000	310.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
(-) Gastos em SMS:	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
(-) Despesas Adicionais:	0	0	30.000	0	0	30.000	30.000	0	0	0	0	0	0
(-) Mão de obra Ociosa:	329.000	911	2.834	0	0	270.038	0	0	0	0	257.500	938	0
(-) Custo com Hora Extra:	0	0	0	19.080	37.054	29.149	47.949	48.370	129	90	0	0	656
(-) Aluguel de Máquinas:	0	0	0	14.850	17.540	0	36.267	39.534	10.725	28.925	0	0	0
(-) Estocagem:	24.830	11.830	4.550	0	0	0	30.355	92.690	8.580	83.070	63.570	160.095	109.980
(-) Depreciação:	36.000	36.000	36.000	40.000	40.000	40.000	44.000	48.000	48.000	48.000	48.000	47.616	47.235
(-) Informações e Pesquisas:	0	0	0	12.000	34.500	36.500	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	0
(-) Multas e Remediações:	0	0	0	0	0	30.000	30.000	0	0	0	0	0	0
LUCRO OPERACIONAL:	66.220	232.495	49.306	223.425	438.550	-148.145	220.627	672.273	2.134.587	641.602	167.305	-89.495	-257.987
(+) Receita Financeira:	21.000	16.500	21.000	10.500	0	15.000	0	0	0	15.000	9.000	0	0
(-) Despesa Financeira:	0	0	0	0	0	19.165	20.241	52.047	24.241	0	0	0	0
(+) Outras Receitas:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Outras Despesas:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	87.220	248.995	70.306	233.925	438.550	-152.310	200.386	620.226	2.110.346	656.602	176.305	-89.495	-257.987
(-) Imposto de Renda:	26.166	74.698	21.092	70.178	131.565	0	60.116	186.068	633.104	196.981	52.892	0	0
LUCRO LIQUIDO DO EXERCÍCIO:	61.054	174.296	49.214	163.748	306.985	-152.310	140.270	434.159	1.477.242	459.621	123.414	-89.495	-257.987
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados													
Resultados Anteriores Acumulados:	1.065.949	0	172.553	203.775	355.985	621.011	391.901	525.157	902.508	2.196.887	2.264.128	2.266.371	2.139.776
(+) Lucro Líquido do Exercício:	61.054	174.296	49.214	163.748	306.985	-152.310	140.270	434.159	1.477.242	459.621	123.414	-89.495	-257.987
(-) Participação nos Lucros:	0	1.743	492	1.637	9.210	0	7.013	21.708	73.862	22.981	6.171	0	0
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000	0	17.500	9.900	32.750	76.800	0	35.100	109.000	369.400	115.000	37.100	0
Resultado Acumulado Atual:	627.003	172.553	203.775	355.985	621.011	391.901	525.157	902.508	2.196.887	2.264.128	2.266.371	2.139.776	1.881.789

Fonte: Jogo Simulation

7.8.2 Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa foi criado para que as empresas consigam identificar as origens e aplicações, ou seja, revela onde os recursos obtidos ao longo do período foram aplicados.

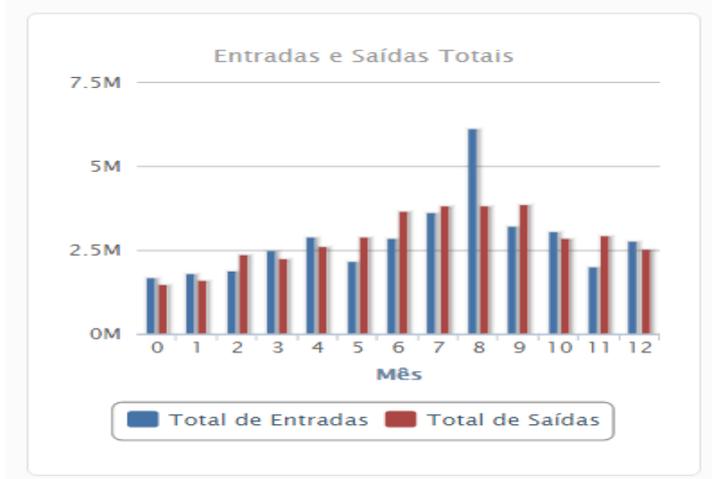
Eu como diretor financeiro sempre tive, em conjunto com as outras áreas, o controle das receitas e despesas, controlando de forma eficiente e projetando os resultados para o mês subsequente com base nas previsões de venda que era repassada pela área de marketing e produção. Esse controle permitiu navegar com segurança o fluxo de caixa ao longo do período, realizando aplicações financeiras quase durante toda a simulação. Nos meses em que realizamos empréstimo, foi justamente para aumentar a capacidade produtiva da empresa. Na tabela abaixo demonstra os resultados que obtivemos, sempre gerando caixa ao final de cada período:

Tabela 17 - Fluxo de Caixa

CONTA CAIXA	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
SALDO INICIAL	137.259	214.313	671.722	59.701	632.988	1.248.013	574.403	257.835	909.222	2.395.435	607.714	1.002.781	404.314
(+) Devolução de Aplicação:	700.000	800.000	550.000	700.000	350.000	0	500.000	0	0	0	500.000	300.000	0
(-) Pagamento de Empréstimos:	0	0	0	0	0	0	555.500	555.500	1.430.000	620.000	0	0	0
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
NOVO SALDO	837.259	1.014.313	1.221.722	759.701	982.988	1.248.013	518.903	-297.665	-520.778	1.775.435	1.107.714	1.302.781	404.314
TOTAL DE ENTRADAS	1.663.000	1.812.335	1.887.147	2.475.550	2.870.890	2.158.686	2.834.522	3.594.285	6.122.270	3.197.795	3.049.935	2.006.415	2.774.950
(+) Receita de Vendas:	1.642.000	1.795.835	1.866.147	2.465.050	2.870.890	2.143.686	2.834.522	3.594.285	6.122.270	3.182.795	3.040.935	2.006.415	2.774.950
(+) Receita Financeira:	21.000	16.500	21.000	10.500	0	15.000	0	0	0	15.000	9.000	0	0
(+) Outras Receitas:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
TOTAL DE SAIDAS	1.485.946	1.604.926	2.349.168	2.252.263	2.605.865	2.887.796	3.651.090	3.817.399	3.826.057	3.865.516	2.854.867	2.904.883	2.523.792
(-) Custo de Produtos Produzidos:	419.950	1.109.743	1.206.700	1.544.618	1.753.247	1.306.145	2.257.148	2.675.883	2.285.416	2.468.070	1.711.735	2.058.750	1.813.156
(-) Promoção e Propaganda:	90.000	100.000	120.000	130.000	300.000	300.000	300.000	330.000	345.000	360.000	360.000	360.000	450.000
(-) Inovação e Tecnologia:	10.000	170.000	310.000	310.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000	150.000
(-) Gastos em SMS:	50.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	100.000	0
(-) Despesas Adicionais:	0	0	30.000	0	0	30.000	30.000	0	0	0	0	0	0
(-) Mão de Obra Ociosa:	329.000	911	2.834	0	0	270.038	0	0	0	0	257.500	938	0
(-) Custo com Hora Extra:	0	0	0	19.080	37.054	29.149	47.949	48.370	129	90	0	0	656
(-) Aluguel de Máquinas:	0	0	0	14.850	17.540	0	36.267	39.534	10.725	28.925	0	0	0
(-) Estocagem:	24.830	11.830	4.550	0	0	0	30.355	92.690	8.580	83.070	63.570	160.095	109.980
(-) Reinvestimento em Máquinas:	36.000	36.000	536.000	40.000	40.000	540.000	544.000	48.000	48.000	48.000	0	0	0
(-) Informações e Pesquisas:	0	0	0	12.000	34.500	36.500	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	38.000	0
(-) Multas e Remediações:	0	0	0	0	0	30.000	30.000	0	0	0	0	0	0
(-) Despesa Financeira:	0	0	0	0	0	19.165	20.241	52.047	24.241	0	0	0	0
(-) Imposto de Renda:	26.166	74.698	21.092	70.178	131.565	0	60.116	186.068	633.104	196.981	52.892	0	0
(-) Participação nos Lucros:	0	1.743	492	1.637	9.210	0	7.013	21.708	73.862	22.981	6.171	0	0
(-) Dividendos Distribuídos:	500.000	0	17.500	9.900	32.750	76.800	0	35.100	109.000	369.400	115.000	37.100	0
(-) Outras Despesas:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
SALDO FINAL ANTES	1.014.313	1.221.722	759.701	982.988	1.248.013	518.903	-297.665	-520.778	1.775.435	1.107.714	1.302.781	404.314	655.471
(+) Empréstimo:	0	0	0	0	0	555.500	555.500	1.430.000	620.000	0	0	0	0
(+) Crédito Rotativo:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
(-) Aplicação:	800.000	550.000	700.000	350.000	0	500.000	0	0	0	500.000	300.000	0	0
SALDO FINAL	214.313	671.722	59.701	632.988	1.248.013	574.403	257.835	909.222	2.395.435	607.714	1.002.781	404.314	655.471

Fonte: Jogo Simulation

Gráfico 10 - Fluxo de Caixa



Fonte: Jogo *Simulation*

7.8.3 Balanço Patrimonial

Dividido em quatro grandes tópicos (ativo, passivo exigível, resultados de exercício e patrimônio líquido), tem como finalidade apresentar a posição contábil, financeira e econômica da empresa.

Após doze meses de simulação, conseguimos crescer 33% os resultados da empresa em relação ao período inicial, o que demonstra uma excelente gestão realizada pelo grupo com as decisões tomadas. Segue abaixo o Balanço Patrimonial da Vai Que Vai Car:

Tabela 18 – Balanço Patrimonial

Balanço	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Ativo													
Caixa:	214.313	671.722	59.701	632.988	1.248.013	574.403	257.835	909.222	2.395.435	607.714	1.002.781	404.314	655.471
Aplicações Financeiras:	800.000	550.000	700.000	350.000	0	500.000	0	0	0	500.000	300.000	0	0
Estoques													
Shampoo	112.690	43.499	0	0	0	0	21.613	260.822	48.455	344.187	252.143	715.991	506.022
Repelente	0	0	0	0	0	0	279.412	593.571	0	226.710	198.452	263.117	0
Selante	0	34.335	71.077	0	0	0	148.800	195.895	0	212.520	187.997	478.972	490.149
Imobilizado:	4.500.000	4.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	5.952.000	5.904.384	5.857.149
TOTAL	5.627.003	5.799.556	5.830.778	5.982.988	6.248.013	6.574.403	6.707.659	7.959.510	8.443.890	7.891.130	7.893.373	7.766.779	7.508.792
Passivo													
Empréstimos:	0	0	0	0	0	555.500	555.500	1.430.000	620.000	0	0	0	0
Crédito Rotativo:	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Patrimônio Líquido													
Capital Social:	5.000.000	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003	5.627.003
Lucro ou Prej. Acumulado:	627.003	172.553	203.775	355.985	621.011	391.901	525.157	902.508	2.196.887	2.264.128	2.266.371	2.139.776	1.881.789
TOTAL	5.627.003	5.799.556	5.830.778	5.982.988	6.248.013	6.574.403	6.707.659	7.959.510	8.443.890	7.891.130	7.893.373	7.766.779	7.508.792
Conta Imobilizado													
Fábrica Inicial:	4.500.000	4.500.000	4.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	5.952.000	5.904.384
(-) Depreciação:	36.000	36.000	36.000	40.000	40.000	40.000	44.000	48.000	48.000	48.000	48.000	47.616	47.235
(+) Reinvestimento:	36.000	36.000	536.000	40.000	40.000	540.000	544.000	48.000	48.000	48.000	0	0	0
Fábrica Atual:	4.500.000	4.500.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.500.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	6.000.000	5.952.000	5.904.384	5.857.149

Fonte: Jogo Simulation

7.8.4 Distribuição de Dividendos

Um dos principais indicadores para avaliar o comportamento da empresa e como ela é vista no mercado, tomamos como ação de manter uma boa remuneração através de dividendos para os nossos investidores. Com exceção dos meses de junho e dezembro, todos os outros meses que havíamos estabelecidos os pagamentos da distribuição de dividendos conseguiram cumprir com o combinado. Ressalto que no último bimestre, quando tivemos os resultados prejudicados, o valor que vinha crescendo mês a mês acabou caindo, mas mesmo assim houve a distribuição.

Tabela 19 - Distribuição de Dividendos

Distribuição	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Dividendos	R\$ 500.000	R\$ 0	R\$ 17.500	R\$ 9.900	R\$ 32.750	R\$ 76.800	R\$ 0	R\$ 35.100	R\$ 109.000	R\$ 369.400	R\$ 115.000	R\$ 37.100	R\$ 0

Fonte: Jogo *Simulation*

7.8.5 Indicadores Financeiros

Para Assaf Neto (2010) a forma simples empregada da análise baseia-se na apuração de índices econômicos financeiros, estes, são extraídos das demonstrações financeiras.

Tabela 20 - Indicadores Financeiro

ÍNDICES FINANCEIROS	Mês: 0	Mês: 1	Mês: 2	Mês: 3	Mês: 4	Mês: 5	Mês: 6	Mês: 7	Mês: 8	Mês: 9	Mês: 10	Mês: 11	Mês: 12
Ativo Circulante:	R\$ 1.127.003	R\$ 1.299.556	R\$ 830.778	R\$ 982.988	R\$ 1.248.013	R\$ 1.074.403	R\$ 707.659	R\$ 1.959.510	R\$ 2.443.890	R\$ 1.891.130	R\$ 1.941.373	R\$ 1.862.395	R\$ 1.651.643
Passivo Circulante:	R\$ 0	R\$ 555.500	R\$ 555.500	R\$ 1.430.000	R\$ 620.000	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0	R\$ 0				
Patrimônio Líquido:	R\$ 5.827.003	R\$ 5.799.556	R\$ 5.830.778	R\$ 5.982.988	R\$ 6.248.013	R\$ 6.018.903	R\$ 6.152.159	R\$ 6.529.510	R\$ 7.823.890	R\$ 7.891.130	R\$ 7.893.373	R\$ 7.766.779	R\$ 7.508.792
EBITDA ou LAJIDA:	R\$ 102.220	R\$ 268.495	R\$ 85.306	R\$ 263.425	R\$ 478.550	-R\$ 108.145	R\$ 264.627	R\$ 720.273	R\$ 2.182.587	R\$ 689.602	R\$ 215.305	-R\$ 41.879	-R\$ 210.752
EBIT ou LAJR:	R\$ 66.220	R\$ 232.495	R\$ 49.306	R\$ 223.425	R\$ 438.550	-R\$ 148.145	R\$ 220.627	R\$ 672.273	R\$ 2.134.587	R\$ 641.602	R\$ 167.305	-R\$ 89.495	-R\$ 257.987

Fonte: Jogo *Simulation*

7.8.5.1 Indicadores de Liquidez

Os indicadores de liquidez corrente servem para medir a capacidade de pagamento de uma empresa, ou seja, sua capacidade de cumprir corretamente as obrigações passivas assumidas (ASSAF NETO, 2010, p.103).

7.8.5.1.1 Liquidez Corrente

De acordo com Assaf (2010), a Liquidez Corrente é a relação entre ativo circulante e o passivo circulante, logo, a cada R\$ 1,00 aplicado no ativo circulante (disponível em caixa, depósitos bancários, estoques etc.), a quanto à empresa tem no passivo circulante (duplicatas a pagar, dividendos, empréstimos etc.).

7.8.5.1.2 Liquidez Geral

A Liquidez Geral é a soma do Ativo Circulante mais o Realizável a Longo Prazo, dividindo pelo Passivo Circulante mais o Exigível a Longo Prazo. De acordo com Assaf Neto (2010), ao contrário da Liquidez Corrente, esse indicador retrata a capacidade que a empresa tem de honrar com as suas obrigações no longo prazo.

7.8.5.1.3 Capital Circulante Líquido

Este índice é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante da empresa. As empresas que possuem o capital de giro líquido positivo, são empresas consideradas saudáveis.

Conforme demonstrado na Tabela 20, a Vai Que Vai Car ao longo dos doze períodos em apenas quatro deles tivemos passivo circulante, que foi no momento em que realizamos empréstimos para suportar o crescimento da empresa. Logo, entendo que esse foi um ponto positivo na gestão financeira do nosso negócio, pois tínhamos plena capacidade de honrar com as nossas obrigações.

7.8.5.2 Indicadores de Atividade

Segundo Assaf Neto (2010) os indicadores de atividade visam calcular a duração de um ciclo operacional, envolvendo todas as fases operacionais da empresa.

7.8.5.2.1 Indicador de Endividamento

O indicador de Endividamento Geral mensura o quanto a empresa está endividada junto aos seus credores, ou seja, ela demonstra que quanto maior for o valor deste índice, maior será a sua necessidade de utilizar o capital de terceiros. Assaf (2010) complementa que este índice evidencia o percentual do capital de terceiros em relação ao patrimônio líquido. A fórmula do endividamento geral é a divisão do passivo total pelo ativo total.

7.8.5.2.2 PME (Prazo Médio de Estocagem)

Para Assaf (2010) o indicador PME demonstra o tempo médio de renovação do estoque da empresa.

Até o quinto mês nós mantivemos o nível do nosso estoque próximo à zero, o que é um bom indicador. O estoque começou a mudar a partir do mês seis, quando tivemos problemas de produção devido a greve dos funcionários no mês anterior e acabamos produzindo mais para atender a demanda reprimida. No final dos doze períodos conseguimos reduzir novamente, mas ficando ainda com um estoque de Shampoo e Selante, conforme demonstrado no quadro abaixo:

Quadro 2 - Estoque Final

Shampoo		Repelente		Selante	
Estoque Inicial:	715.991,47	Estoque Inicial:	263.117,15	Estoque Inicial:	478.972,22
(+) Produzidos:	438.380,00	(+) Produzidos:	699.276,00	(+) Produzidos:	675.500,00
(-) Vendidos:	648.349,13	(-) Vendidos:	962.393,15	(-) Vendidos:	664.323,00
Estoque Final:	506.022,34	Estoque Final:	0,00	Estoque Final:	490.149,22

	Estoque Inicial	Volume Produzido	Volume de Vendas	Vendas Perdidas	Estoque Final
Shampoo	1.882	1.150	1.703	0	1.329
Repelente	226	600	826	81	0
Selante	355	500	492	0	363

Fonte: Jogo *Simulation*

7.8.5.2.3 Prazo Médio de Pagamento a fornecedores

De acordo com Assaf Neto (2010) o indicador representa o tempo médio que a empresa paga suas dívidas a prazo de fornecedores.

O ideal neste caso é que a empresa sempre pague seus fornecedores num período maior do que o Prazo Médio de Recebimento, para que dessa forma gere caixa e consiga honrar com os compromissos.

7.8.5.2.4 Prazo Médio de Recebimento

Para Assaf Neto (2010) este indicador nos dá a possibilidade de analisar as políticas de crédito e cobrança, gerando assim o tempo médio que a empresa recebe suas vendas.

8 CONCLUSÃO

A conclusão que faço analisando o meu cargo como diretor financeiro é de que a cada minuto as decisões que tomamos ao longo do período definem o rumo da empresa e por isso é de extrema importância agir com transparência e controle para que as decisões tenham um racional que esteja em linha com a estratégia traçada no início. Neste caso, nenhuma decisão deve ser tomada de maneira unilateral, pois temos que analisar todo o contexto e o cenário que é exposto, isso de forma muito rápida.

O processo de tomada de decisão não é algo tão simplista e sim bem mais amplo.

O processo inicia com a existência de um problema. Para isto, deve-se realizar uma comparação entre o estado atual e algum padrão – que pode ser o desempenho realizado anteriormente, decisões tomadas por outro departamento dentro da empresa ou fora dela – para fato semelhante. Na sequência, deve-se realizar uma avaliação em relação à pressão para a tomada da decisão como prazos, crises financeiras, expectativa da diretoria, do mercado, dos acionistas. Feito isso, a área responsável para a tomada de decisão será identificada.

Como já foram atribuídos os pesos dos critérios, consegue-se determinar com maior facilidade quais são os pontos relevantes, sejam eles explícitos ou implícitos.

A próxima etapa é listar todas as alternativas viáveis para resolver o problema e os pontos fortes e fracos de cada uma delas em comparação com os critérios e pesos estabelecidos no início. Com base nisso iremos analisar a alternativa que teve maior pontuação e em conjunto tomar a decisão de aplicar.

A última etapa é justamente analisar a eficácia da decisão que foi tomada.

Normalmente sempre que iniciamos um novo período analisamos os resultados do mês anterior, quais os efeitos que as ações tomadas tiveram nos resultados, realizamos a leitura completa do cenário atual e o processo acima reinicia novamente.

O trabalho realizado em sala de aula visou relatar e demonstrar de forma muito prática alguns dos problemas que enfrentamos no dia a dia dentro das organizações e como que os problemas são tratados e de que maneira eles afetam os resultados das organizações. Algumas situações exigem que as pessoas que são

delegadas para tomar as decisões estejam preparadas, pois são fatores extremamente importantes que irão definir o futuro das empresas.

REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 726 p.
- BEULKE, Rolando. **Precificação: sinergia do marketing e das finanças**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- CONSELHO NACIONAL DE DEFESA AMBIENTAL – CNDA. **Selo Verde**. Disponível em: <<http://www.cnda.org.br/html/certificacoes.asp>>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- INFOJOBS. **Diretor de Produção**. 2017. Disponível em: <http://www.infojobs.com.br/artigos/Diretor_de_Produ%C3%A7%C3%A3o__2142.aspx>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- _____. **Diretor de Recursos Humanos**. Disponível em: <http://www.infojobs.com.br/artigos/Diretor_de_Recursos_Humanos__2253.aspx>. Acesso em: 12 fev. 2017.
- LOBATO, Monteiro. **Mundo da lua e miscelânea**. São Paulo: Brasiliense, 1948.
- PAULA, Gilles B. **Matriz SWOT ou Matriz FOFA: utilizando a Análise SWOT para conhecer as cartas do jogo e aumentar as chances de vitória de sua empresa!**. 2015. Disponível em: <<https://www.treasy.com.br/blog/matriz-swot-analise-swot-matriz-fofa>>. Acesso em: 15 fev. 2017.
- SARAIVA, A. Alberto. **Os mandamentos da lucratividade: as histórias e os ensinamentos de um grande negócio que parecia impossível**. 10. Ed. Rio de Janeiro, RJ: Elsevier, 2004. p. 137.