

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

ELIAS CARVALHO SANTOS

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TOMADA DE DECISÃO ATRAVÉS DO STRATEGY
BUSINESS SIMULATION**

**OUTUBRO
2021**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELIAS CARVALHO SANTOS

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TOMADA DE DECISÃO ATRAVÉS DO STRATEGY
BUSINESS SIMULATION**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para o título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Professor Valdiney Alves de Oliveira.

**OUTUBRO
2021**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
CIÊNCIAS CONTÁBEIS

ELIAS CARVALHO SANTOS

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO E TOMADA DE DECISÃO ATRAVÉS DO STRATEGY
BUSINESS SIMULATION**

Trabalho de conclusão de curso, apresentado ao curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para o título de Bacharel em Ciências Contábeis, sob a orientação do Professor Valdiney Alves de Oliveira.

BANCA EXAMINADORA

Professor

Professor

Professor

Aprovado em ____/____/____

Dedico este estudo aos meus pais, que muito contribuíram para a minha formação como pessoa e como profissional.

Dedico também aos meus Professores, pela dedicação, pela troca de experiências e pela confiança.

AGRADECIMENTOS

A Deus, pelas conquistas alcançadas, pelos momentos de alegria que me fizeram refletir sobre os caminhos a serem seguidos, pelos momentos de tristeza que me fizeram crescer, pela confiança, pelos dias e pelas noites de trabalho árduo, pelos obstáculos vencidos, pelas barreiras derrubadas, pela vida e pelos conhecimentos que a mim concedeu.

À minha família pelos momentos de carinho, pelo apoio, pela confiança, pela compreensão nos momentos de ausência, pelo amor e pelas palavras de incentivo.

Aos colegas de sala, pelo companheirismo, pela troca de experiências, pelas conquistas, pelas dificuldades enfrentadas, pela busca de soluções dos problemas encontrados, pela confiança em meu trabalho.

Aos amigos, que muitas vezes, tive que deixar para trás. Aos amigos que seguiram comigo o mesmo caminho, pela dedicação, pela amizade infinita, pela cumplicidade e pelos momentos que jamais me esquecerei.

Aos professores e tutores da Universidade Federal de Uberlândia, pelos ensinamentos, pela troca de experiência, pelas orientações seguras, pelos momentos de ensino e de aprendizagem.

Ao meu orientador, Professor Valdiney Alves de Oliveira, pela orientação e pelos ensinamentos que levarei para a vida toda.

Aos atores dos estudos publicados que serviram de base para esta dissertação, pelos conhecimentos fornecidos, pelos resultados apresentados e pelo conteúdo confiável que serviram de hipóteses para esta tese.

A todos que contribuíram, direta ou indiretamente, para a realização deste projeto, muito obrigada.

Tão bom viver dia a dia...
A vida assim, jamais cansa...

Viver tão só de momentos
Como estas nuvens no céu...

E só ganhar, toda a vida,
Inexperiência... esperança...

E a rosa louca dos ventos
Preso à copa do chapéu.

Nunca dê um nome a um rio:
Sempre é outro rio a passar.

Nada jamais continua,
Tudo vai recomeçar!

E sem nenhuma lembrança
Das outras vezes perdidas,
Atiro a rosa do sonho
Nas tuas mãos distraídas...

Mario Quintana

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
DFC	Demonstrativo de Fluxo de Caixa
DLPA	Demonstrativos de Lucros ou Prejuízos Acumulados
DOAR	Demonstração de Origens e Aplicação de Recursos
DRE	Demonstrativo de Resultados
IR	Imposto de Renda
PE	Ponto de Equilíbrio
PL	Patrimônio Líquido

LISTA DE FIGURAS

Figura 1	Resultados do mês de janeiro.....	22
Figura 2	Resultados do mês de abril.....	22
Figura 3	Resultados do mês de maio.....	22
Figura 4	Resultados do mês de agosto.....	22
Figura 5	Preços das ações – 1º quadrimestre.....	23
Figura 6	Preços das ações – 2º quadrimestre.....	23
Figura 7	Demonstração gráfica de trabalhadores – 1º quadrimestre.....	25
Figura 8	Demonstração gráfica de trabalhadores – 2º quadrimestre.....	25
Figura 9	Investimentos em inovações e propaganda.....	31
Figura 10	Estoque estratégico.....	31
Figura 11	Investimentos em propagandas e inovação tecnológica.....	35
Figura 12	Promoções, inovações tecnológicas e desing.....	37
Figura 13	Demanda/ vendas de julho 2019.....	40
Figura 14	Dados de janeiro/ fevereiro / março.....	42
Figura 15	Dados de maio/ junho/ julho.....	43

LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Receita de vendas – 1º quadrimestre.....	21
Tabela 2	Receita de vendas – 2º quadrimestre.....	21
Tabela 3	Ranking por pesos.....	22
Tabela 4	Resultado estoque mensal/ produto – 1º quadrimestre.....	24
Tabela 5	Número de trabalhadores – 1º quadrimestre.....	24
Tabela 6	Resultado estoque mensal/ produto – 2º quadrimestre.....	24
Tabela 7	Número de trabalhadores – 2º quadrimestre.....	25
Tabela 8	Benefício aos trabalhadores – 1º quadrimestre.....	26
Tabela 9	Benefício aos trabalhadores – 2º quadrimestre.....	26
Tabela 10	Planilha de produção.....	27
Tabela 11	Planilha de mão de obra.....	27
Tabela 12	Fluxo de caixa e DRE.....	28
Tabela 13	Custos com estoque em janeiro.....	29
Tabela 14	DRE janeiro.....	29
Tabela 15	DRE fevereiro.....	30
Tabela 16	Demanda e venda de produtos.....	32
Tabela 17	Venda e demanda de produtos.....	32
Tabela 18	DRE março.....	32
Tabela 19	DRE abril.....	33
Tabela 20	Fluxo de caixa para celular no 1º quadrimestre.....	33
Tabela 21	Venda de aparelhos nos meses de janeiro a março.....	34
Tabela 22	Resultados de vendas nos meses de janeiro a março.....	36
Tabela 23	DRE de maio.....	38
Tabela 24	Demonstração de custos, vendas e lucros.....	38
Tabela 25	DRE de junho.....	39
Tabela 26	Resultado acumulado.....	39
Tabela 27	Preço de venda, custos e lucros.....	40
Tabela 28	DRE.....	41
Tabela 29	Planilha de dados.....	42
Tabela 30	Planilha de dados.....	43

RESUMO

Este estudo tem o objetivo de demonstrar que o planejamento financeiro, feito através da Strategy Business Simulation, pode auxiliar na administração de uma empresa e na tomada de decisões a partir de um conjunto de ações, controles e procedimentos para montar um orçamento, acompanhar as contas, saber se há sobra ou falta de recursos, tomar providências para nivelar o orçamento e ou, fazer investimentos, no caso de sobra de recursos. O programa de simulação *Strategy Business Simulation* é um instrumento de trabalho que oferece uma oportunidade para a tomada de decisões em situações de mudanças econômicas e pressões dos concorrentes. Esta ferramenta tem como objetivo criar um ambiente de mercado competitivo entre oito grupos do mesmo curso, possibilitando um *feedback* das ações tomadas em uma perspectiva real. O programa oferece informações iniciais importantes para todos os concorrentes, como custos de mão de obra, custos de produção, salários, capacidade de produção, retornos de aplicações, juros de empréstimos, entre outros dados que poderão ser constatados durante o trabalho. A partir destas informações os participantes adquirem a possibilidade de tomar decisões sobre como agir no sistema de produção, vendas, marketing, demissões ou contratação. No uso desta ferramenta, o jogo evolui como se fosse uma empresa real, e para cada semana se passa um mês no ambiente online, com isso, os diretores da empresa podem analisar suas escolhas e filtrar o que foi bom e o que foi ruim para empresa. Desta forma, o simulador fornece mais informações sobre o mercado formado por oito grupos, o que auxiliam na análise da concorrência, a demanda e os investimentos feitos no presente e os que poderão ser feitos no futuro. A empresa em questão é a T.H.E.M. fabricante de equipamentos para telefonia como celular, smartphone e tablete. A empresa é dirigida por quatro pessoas sendo: diretor de recursos humanos, diretor financeiro, diretor de produção e o diretor de marketing. Eles têm a missão de administrar a empresa visando lucro e crescimento durante oito semanas, que no ambiente do jogo equivalem oito meses. Em seguida se tem os resultados de cada mês, que serão analisados de acordo com os objetivos propostos no início da simulação.

Palavras-chave: Planejamento financeiro. Strategy Business Simulation.

ABSTRACT

This study aims to demonstrate that financial planning, done through Strategy Business Simulation, can help in the administration of a company and in decision making based on a set of actions, controls and procedures to set up a budget, monitor the accounts, know if there is a surplus or lack of resources, take steps to level the budget and or, make investments, in case of surplus resources. The Strategy Business Simulation simulation program is a working tool that offers an opportunity to make decisions in situations of economic changes and competitive pressures. This tool aims to create a competitive market environment between eight groups of the same course, enabling feedback on the actions taken in a real perspective. The program provides important initial information for all competitors, such as labor costs, production costs, salaries, production capacity, application returns, interest on loans, among other data that can be verified during the work. From this information, participants acquire the possibility to make decisions about how to act in the production, sales, marketing, dismissals or hiring system. Using this tool, the game evolves as if it were a real company, and for each week, a month is spent online, with this, company directors can analyze their choices and filter what was good and what was bad for company. In this way, the simulator provides more information about the market formed by eight groups, which help in analyzing the competition, demand and investments made in the present and those that may be made in the future. The company in question is T.H.E.M. manufacturer of equipment for telephony such as cell phones, smartphones and tablets. The company is run by four people: Human Resources Director, Financial Director, Production Director and Marketing Director. They are tasked with running the company for profit and growth for eight weeks, which in the game environment is equivalent to eight months. Then there are the results of each month, which will be analyzed according to the objectives proposed at the beginning of the simulation.

Keywords: Financial planning. Strategy Business Simulation

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
2	REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	14
2.1	Importância da contabilidade para a tomada de decisões.....	14
2.2	Plano de negócios da área financeira.....	15
3	METODOLOGIA.....	20
4	APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	21
4.1	Objetivos, estratégias e práticas adotadas.....	21
4.2	Política e estratégia da empresa.....	23
4.3	Controles implantados.....	26
4.4	Resultados financeiros do 1º quadrimestre.....	29
4.5	Principais desafios e principais conquistas.....	34
4.6	Análise da concorrência.....	35
4.7	Resultados financeiros do 2º quadrimestre.....	37
4.8	Exame crítico do 1º quadrimestre.....	41
4.9	Exame crítico do 2º quadrimestre.....	42
5	CONCLUSÃO.....	44
6	REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	45

1 INTRODUÇÃO

Um planejamento financeiro bem feito é indispensável à vida das pessoas e das empresas porque possibilita saber, com antecedência, que caminhos estão sendo trilhados, visando maximizar os resultados econômico-financeiros. Através do jogo de negócios é possível passar por todos os processos para se chegar a um plano de negócios com o intuito de fazer uma junção entre a prática e a teoria para a tomada de decisões. Este jogo de negócios é uma ferramenta denominada de Strategy Business Simulation, que nada mais é do que uma simulação envolvendo decisões que devem ser tomadas em uma empresa e que, para isso, é preciso analisar todos os pontos negativos e positivos que envolvem o seu planejamento, tendo como foco redução de custos, investimentos e aumento dos lucros.

A aceleração do ritmo das mudanças ambientais tem exigido das empresas uma melhor capacidade de formular e programar estratégias que possibilitem superar os desafios de mercado e atingir seus objetivos a curto e em longo prazo.

O grande desafio de toda organização é ter uma forte posição competitiva, que de acordo com Tachizawa e Rezende (2002), significa elevar as barreiras à entrada de novos competidores, gerar um perfil de potencialidades maior e melhor do que o perfil dos seus concorrentes; aumentar a integração ou o poder de barganha em relação aos fornecedores e intermediários; possuindo um conjunto de produtos e serviços altamente compatíveis ao mercado e criando diferenciais que possam ser observados pelos consumidores.

As simulações que foram utilizadas na construção de um novo conceito de empresa e de ações a serem tomadas estão baseadas no Strategy Business Simulation.

De acordo com Summers (2004), o Strategy Business Simulation é um jogo onde é feita a simulação do gerenciamento de uma empresa. Geralmente, este processo de simulação são jogos, onde os jogadores aprendem gerenciando uma empresa simulada, na maioria das vezes com uma indústria ou ambiente competitivo. Os jogadores tomam decisões, mas não exclusivamente, alocando Recursos. As simulações podem se concentrarem nos mecanismos/ dinâmicas internas da empresa, sua interação com seu ambiente, ou ambos.

Em alguns jogos, as decisões se concentram em uma função comercial específica abrangendo muitas áreas funcionais dos negócios.

Este estudo se justifica pela necessidade de apresentar uma forma de modificar o planejamento de uma empresa mesmo antes que ele comece na prática, pois assim, se pode avaliar melhor as estratégias a serem tomadas e visualizar hipoteticamente os resultados, levando os grandes gestores a tomarem as decisões que melhor favorecem a empresa e as marcas que ela coloca no mercado.

Este estudo tem o objetivo de demonstrar que o planejamento financeiro, feito através da Strategy Business Simulation, pode auxiliar na administração de uma empresa e na tomada de decisões a partir de um conjunto de ações, controles e procedimentos para montar um orçamento, acompanhar as contas, saber se há sobra ou falta de recursos, tomar providências para nivelar o orçamento e ou, fazer investimentos, no caso de sobra de recursos.

Acredita-se que esta ferramenta quando utilizada tem a capacidade de interferir nas decisões a serem tomadas dentro de uma empresa ou empresas do mesmo grupo, porém, é preciso estar atento às regras e em como elas serão aplicadas. Assim, no decorrer deste estudo será possível demonstrar os resultados positivos.

Trata-se de uma pesquisa bibliográfica, onde foram analisados textos sobre a utilização da Strategy Business Simulation para a tomada de decisões em uma empresa de equipamentos para telefonia. Após leituras, alguns dados foram colhidos para o referencial teórico deste estudo. Obedecendo a metodologia de análise de conteúdo proposta por Bardin (2009) organizou-se a pesquisa em três etapas: a pré-análise, a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Trata-se também de uma pesquisa exploratória cujo interesse é comprovar a eficácia da ferramenta Strategy Business Simulation para uma empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Importância da contabilidade para a tomada de decisões

A contabilidade vem se tornando o ponto de partida para a tomada de decisões dentro de uma empresa. Com o passar dos anos, métodos utilizados na contabilidade evoluiu juntamente com a sociedade, buscando aprimorar e gerenciar todas as informações para a tomada de decisão, tendo em vista ainda a grande evolução tecnológica existente, podendo auxiliar na busca de informações necessárias e coerentes (SOUZA, 2017).

Para o desenvolvimento de uma empresa é necessário que haja uma separação eficaz de seus departamentos, onde cada um será analisado de forma diferenciada de acordo com suas funções, seus gastos e seus investimentos, por exemplo. O departamento contábil assim como as demais áreas possui ferramentas primordiais para que suas atividades estejam voltadas para o planejamento e execução de tarefas dentro de uma empresa, visando redução de custos e aumento dos lucros (PADOVEZE, 2014).

É notável que para o avanço dos negócios a gestão da apuração dos lucros e controle dos custos torna-se indispensável para a sobrevivência da empresa e para a sua solidificação no mercado, o que justifica um diagnóstico completo da situação da empresa e do mercado atual, facilitando assim, a tomada das decisões (PADOVEZE, 2014).

A contabilidade é, na verdade um sistema de informação, destinado a auxiliar usuários, sejam pessoas físicas ou jurídicas no processo de tomada de decisões, por tratar-se de diferentes formas os custos das empresas visando à redução das despesas, com o aumento dos lucros. Para isso são utilizadas várias técnicas e procedimentos úteis ao gerenciamento, no qual tem como objetivo facilitar o planejamento, controle e avaliar o desempenho da organização, para assegurar o uso apropriado de seus recursos (PADOVEZE, 2014).

De acordo com Ross e Westerfiel (2008), existem objetivos que levam ao planejamento das ações e decisões a serem tomadas dentro de uma empresa. Estas decisões dependem de assegurar à empresa uma estrutura financeira equilibrada sem colocá-la em risco; assegurar a rentabilidade dos capitais investidos (seja próprio ou através de empréstimos bancários, financiamentos, etc.), sendo verificada através da comparação do valor dos resultados obtidos com o valor dos próprios capitais investidos; garantir a estabilidade das operações da organização, assegurando a existência dos capitais financeiros necessários em relação à atividade corrente, e à realização de investimentos em

capital fixo. Porém, para se alcançar esses objetivos é preciso que haja planejamento e ferramentas que auxiliem na administração da mesma e, principalmente na tomada de decisões. Tanto o controle, o acompanhamento e o planejamento das ações dependem de ferramentas que analisam desde a concorrência no mercado atual como a simulação do desenvolvimento da empresa ou das empresas do grupo dentro de um mesmo seguimento.

Segundo diversos autores como Padoveze (2014), a simulação para estratégias de negócios se constitui em uma etapa importante que antecede o planejamento de qualquer ação ou tomada de decisão. Porém, se flexível e atualizada constitui-se em importante ferramenta de manutenção de informações situacionais durante o processo de implementação e, principalmente, como instrumento fornecedor de dados que facilitem o controle de todos os processos dentro de uma empresa ou empresas de um mesmo grupo.

2.2 Plano de negócios da área financeira

A área de finanças fica responsável por vários processos dentro da empresa: Investimentos, compras, controles, aplicações, empréstimos, pagamentos, impostos, são um dos processos vitais para administração e desenvolvimento da empresa.

Segundo Gitman (2001) as finanças podem ser definidas como a arte e a ciência de gerenciamento de fundos. Virtualmente todos os indivíduos e organizações ganham ou captam e gastam ou investem dinheiro. As finanças lidam com o processo, as instituições, os mercados e os instrumentos envolvidos na transferência de dinheiro entre indivíduos, negócios e governos.

A gestão financeira e sua aplicabilidade especificamente para pequenas e médias empresas devem ser consideradas anexas às dificuldades de adaptação para um bom desempenho administrativo e gerencial. Essa gestão sob o aspecto de um adequado planejamento financeiro é analisada e sua adoção comentada a partir dos orçamentos que culminarão com as demonstrações contábeis projetadas: fluxo de caixa e demonstrativo do resultado do exercício e balanço patrimonial, que são ferramentas de suporte para a gestão da pequena e média empresa (GITMAN, 2001, p.354).

A empresa T.H.E.M. desenvolveu um cenário de fluxos de caixa, balanço e DRE, para todos os meses em que trabalhou, as informações contidas nestas ferramentas mostra a saúde financeira atual da empresa, é um resumo de tudo que aconteceu no período, além de se tornar um histórico para tomada de decisões futuras.

E para auxiliar na tomada de decisão do mês seguinte, além de usar informações antigas, usamos também uma ferramenta de fluxo de caixa futuro, que nada mais é que o mesmo fluxo de caixa, alimentado com dados de produção e vendas previstas. Esse instrumento fornece informações muito próximas do resultado final se for bem construído e atualizado.

O fluxo de caixa é conceituado pelos autores Assaf Neto e Silva (2002, p. 39) Como “uma ferramenta que relaciona as entradas e saídas de recursos monetários no ambiente organizacional em determinado intervalo de tempo.” Em seus estudos, eles afirmam que com a elaboração contínua da DFC (demonstrativo de fluxo de caixa), será possível tomar medidas saneadoras dos prováveis excedentes ou escassez de caixa, detectando com antecedência o volume de recursos necessários em caixa para honrar todas suas obrigações.

Sendo o fluxo de caixa um instrumento essencial para que a empresa possa ter agilidade e segurança em suas atividades financeira, a mesma deverá preservar sua liquidez imediata essencial à sua manutenção no mercado.

Pensando nisso a área financeira propõe a construção de um cenário de fluxo de caixa, balanço e DRE, organizados mês a mês para fornecer aos diretores e gerentes toda informação relevante a uma tomada de decisão se ela na área de vendas, produção, marketing, recursos humanos. A ideia é criar uma rotina organizacional gerando uma planilha DFC para todos os meses do ano, e uma planilha “espelho”, alimentada com as metas futuras de vendas e produção, fornecendo assim um resultado aproximado de lucro ou prejuízo acumulado.

Segundo ZDANOWICZ (1999), o objetivo principal do fluxo de caixa é dar uma visão das atividades desenvolvidas na empresa, como as operações financeiras e as disponibilidades que representam o grau de liquidez da empresa.

Os benefícios da implantação desta proposta para a T.H.E.M. é a garantia de um controle financeiro mais rígido, facilitando o fechamento contábil no final do período, agilidade na obtenção de dados financeiros para qualquer necessidade da diretoria, uma previsão futura dos resultados, construção de uma base de dados financeira para pesquisa e comparação, rapidez na tomada de decisões.

A distribuição de dividendos é importante para a empresa porque mostra ao mercado que é uma empresa lucrativa, e de certa forma mostra sua solidez, e isso faz com que as ações se mantenham valorizadas podendo a empresa contar com financiamentos externos através de venda de capital social ou empréstimos.

Segundo Gordon (1963): Os dividendos reduzem as incertezas do investidor e resultam em um valor maior para as ações da empresa. A empresa T.H.E.M. começou o ano de 2019 com resultados negativos e fora do planejado. A primeira providencia tomada pelos novos diretores foi vetar a política de distribuição de dividendos atual, e deixar todo recurso disponível no caixa para não pagar juros de empréstimo e não correr o risco de ficar sem capital para futuros investimentos.

Com a melhora da saúde financeira da empresa o departamento financeiro decidiu investir em ações onde os juros eram de 3% e os riscos eram baixos, além oferecer benefícios aos trabalhadores visando uma melhoria na qualidade dos produtos.

As ações da empresa nestes oito meses ficaram entre R\$17,00 e R\$18,00 e a proposta da área financeira para os próximos períodos é de voltar com a política de distribuição de dividendos aos sócios.

O setor financeiro apresenta os resultados através do balanço patrimonial e demonstrações contábeis para que as decisões do conselho administrativo sejam tomadas. A proposta do setor financeiro é elaborar um plano de distribuição de dividendos pautado no resíduo do lucro líquido acumulado no fim do ano de 2019, em outras palavras, o setor financeiro propõe distribuir somente o montante que sobra após todas as oportunidades de investimento aceitáveis terem sido empreendidas.

Essa distribuição aconteceu no final de cada período, para que haja uma data pré-fixada e um compromisso com o caixa da empresa. Junto com os dividendos a área financeira promove os planos de reinvestimento de dividendos que habilitam os acionistas a usar os dividendos recebidos na aquisição de quotas adicionais de ações a pouco ou nenhum custo de corretagem.

Os benefícios gerados com a distribuição de dividendos é uma valorização da T.H.E.M. no mercado financeiro, um respeito e admiração maior por parte dos acionistas, e a captação de mais recursos externos através da venda de ações.

Com relação ao planejamento e administração de impostos é importante que a empresa tenha o conhecimento básico necessário sobre impostos federais e estaduais, como por exemplo, imposto de renda, imposto predial, impostos sobre ativos, impostos sobre movimentação financeira, etc.

O conhecimento apropriado desses impostos permite evitar pagamentos excessivos e, em alguns casos, aproveitar de benefícios para o pagamento à vista. Em relação ao imposto de renda especificamente, a T.H.E.M. pretende aplicar parte dele em ações culturais, pois segundo a Lei Federal de Incentivo à Cultura (Lei nº 8.313 de 23 de dezembro de 1991), conhecida também

por Lei Rouanet, a empresa pode direcionar até 4% de seu IR à cultura do país, e com isso através do patrocínio de iniciativas culturais, valorizar a sua imagem junto ao consumidor.

No atual cenário capitalista fica imprescindível que as empresas não se limitem em desempenhar apenas sua principal atividade comercial. É necessário que elas atuem paralelamente em outras áreas buscando um maior equilíbrio financeiro. O mercado de capitais é uma boa alternativa de investimento. Para gerenciar a estratégia de aplicações no mercado financeiro, criou-se a gestão de aplicações que executa a análise, acompanhamento, monitoramento e oportunidades.

Os Demonstrativos Contábeis tem como finalidade prover informações de forma clara e objetiva, que será útil a todos os usuários. Ao final de cada período social, geralmente um ano, as empresas devem elaborar e publicar, com base na escrituração contábil, os demonstrativos:

- **Balanço Patrimonial:** É o principal demonstrativo contábil, é uma apresentação, sintética e ordenada, do saldo monetário de todos os valores integrantes do patrimônio de uma empresa, em uma determinada data.
- **Demonstração do Resultado do Exercício (DRE):** Evidencia o lucro ou prejuízo líquido do exercício, mostra em sequência lógica e ordenada, os fatores que influenciaram, aumentando ou diminuindo, o resultado do período.
- **Demonstração de Lucros ou Prejuízos Acumulados (DLPA):** Visa a apresentar os elementos que provocam modificação, para mais ou para menos, no saldo da conta Lucro ou Prejuízo Acumulado.
- **Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR):** Corresponde a uma demonstração da movimentação líquida da entrada e saída de recursos, dentro da empresa em um determinado período (geralmente um ano).

Segundo Gotman (2001, p.248):

A Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) é muito utilizada em vários países. Nos EUA, é obrigatório desde 1988, mas ainda não é obrigatória no Brasil, porém desde o ano 2000, tramita pelo Congresso um Projeto de Lei nº. 741 que trata da alteração da Lei das Sociedades por Ações 6.404/76 e entre outras modificações, propõe sua obrigatoriedade através da substituição pela Demonstração de Origens e Aplicações de Recursos (DOAR) por ser considerada de maior utilidade e mais fácil entendimento. Sua estrutura (forma e conteúdo, os objetivos e benefícios), é definida pelo Internacional Accounting Standards Committee (IASC), através da Norma Internacional de Contabilidade NIC7.

Com base nos valores já identificados, relativos às entradas e saídas da empresa, o empreendedor poderá utilizar a planilha “Demonstrativo de Resultados” para chegar à lucratividade de seu negócio.

O cálculo do ponto de equilíbrio ajuda o empreendedor a encontrar qual o nível de vendas em que a receita será igual a todas as saídas de caixa da empresa. Isto é importante porque indica qual o nível mínimo de vendas que a empresa deverá manter para que não opere com prejuízo. De uma forma simplificada poderemos identificar o Ponto de Equilíbrio (PE) através da seguinte fórmula:

- $PE = \frac{\text{Despesas Fixas (\$)}}{\text{Receitas (\$)} - \text{Despesas Variáveis (\%)}}$
- $\text{Receitas (\$)} - \text{Despesas Variáveis (\%)}$
- Receitas (\%)

A partir disso, terá condições de apurar informações cruciais como o retorno que terá sobre o capital investido na empresa e o prazo de retorno sobre o investimento inicial.

Isto é fundamental para que se avalie o grau de atratividade do empreendimento.

O setor financeiro da T.H.E.M. pretende seguir essa tendência de mercado e propõe a criação de uma área funcional responsável por fazer investimentos em bolsa, negociar ações da empresa, especular o mercado, etc. e disponibilizara recursos para isso. De acordo com o ultimo mês analisado a empresa ficou com um saldo em seu caixa de mais de meio milhão, dinheiro que pode ser investido em ações de curto prazo, com um bom nível de segurança se acompanhado de perto por especialistas.

Os benefícios gerados com essa atividade são, otimização dos recursos financeiros, valorização do dinheiro, rotatividade de capital, ganhos percentuais, diversificação dos negócios. A empresa vai usar o dinheiro que ficaria parado no caixa para obter lucros percentuais nas negociações de papeis de outras empresas que atuam em mercados diferentes.

3 METODOLOGIA

A metodologia deste trabalho de conclusão de curso deu-se através de pesquisa bibliográfica, onde se fez uso de materiais já elaborados: livros, artigos científicos, revistas, e enciclopédias na busca e abstração de conhecimento sobre planejamento financeiro e tomada de decisão através do STRATEGY BUSINESS SIMULATION.

Trata-se de uma pesquisa descritiva, onde foi feita a coleta de dados da pesquisa exploratória.

Utilizou-se também uma pesquisa documental em tabelas e relatórios da empresa para a coleta de dados necessários para a discussão.

Foi feita uma simulação de estratégias de negócios para tomada de decisões levando-se em consideração os resultados financeiros finais da venda de produtos, analisando o primeiro e o segundo quadrimestre para se chegar aos resultados que seriam comprovados através da simulação de negócios.

Foi feito o acompanhamento das estratégias dos concorrentes através das informações de preços, parcelas de mercado e investimentos praticados.

O trabalho foi desenvolvido levando-se em consideração as normas regidas pela Associação Brasileira de Normas Técnicas.

4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

4.1 Objetivos, estratégias e práticas adotadas

O objetivo da empresa foi agregar valor aos seus produtos, sempre focando no retorno da Receita de Vendas (\$), pois, entende-se que esta é a forma mais adequada e de simples entendimento para que o mercado visualize a empresa, tendo com isto a possibilidade de atrair novos parceiros / investidores para o negócio.

Na tabela 1 pode-se verificar os resultados das vendas no 1º quadrimestre:

Tabela 1 – Receita de vendas – 1º quadrimestre
Receita de Vendas / Reais (\$) - 1ª Quadrimestre

Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Valores	1.059.440,00	1.081.535,00	1.412.120,00	1.300.000,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

N\ tabela 2 o segundo quadrimestre se manteve a política de foco na Receita de Vendas (\$) com o objetivo de demonstrar ao mercado a recuperação da empresa na sua totalidade.

Tabela 2 – Receita de vendas – 2º quadrimestre
Receita de Vendas / Reais (\$) - 2ª Quadrimestre

Período	Mai	Junho	Julho	Agosto
Valores	1.232.780,00	1.294.600,00	1.475.860,00	1.677.620,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Outro fator importante a ser considerado é a questão da escolha dos chamados pesos para o ranking criado pelo mercado para uma análise dos futuros parceiros/investidores, como pode sr visto na tabela 3 e que, inicialmente, será apresentando de forma objetiva, mas que ao longo do texto será abordado em detalhes.

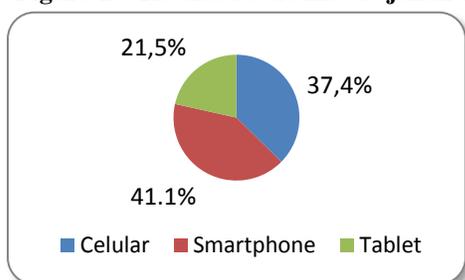
Tabela 3 – Ranking por pesos

Ranking por Pesos	
Objetivo	Peso
Preço da Ação (\$)	1
Retorno Sobre Patrimônio Líquido (%)	2
Receita de Vendas (\$)	4
Lucro Acumulado (\$)	3

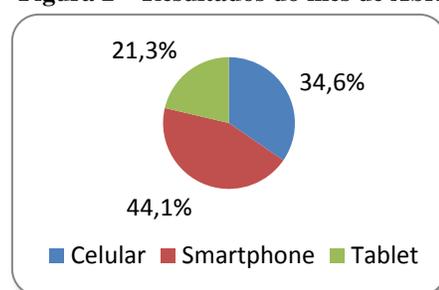
Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A título de comparação, o gráfico demonstra a busca da empresa no que diz respeito a equilíbrio nas linhas comercializadas e em qual produto se deverá investir com mais ênfase, levando-se em consideração o produto que agrega maior valor ao negócio.

Para um melhor entendimento seguem os meses iniciais e finais do 1ª Quadrimestre, demonstrados graficamente (Figura 1 e Figura 2).

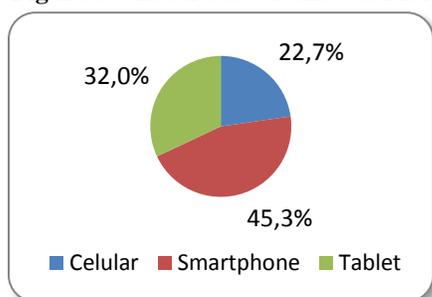
Figura 1 – Resultados do mês de janeiro

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

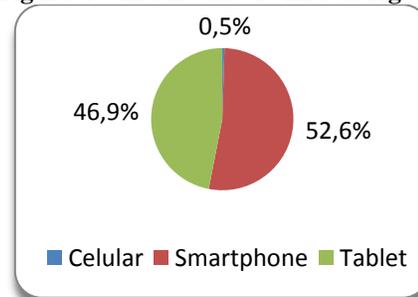
Figura 2 – Resultados do mês de Abril

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A Figura 3 e 4 representam os meses iniciais e finais do 2ª Quadrimestre

Figura 3 – Resultados do mês de Maio

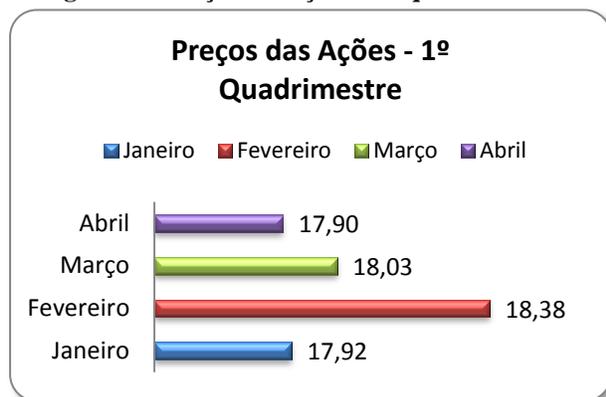
Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Figura 4 – Resultados do mês de Agosto

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

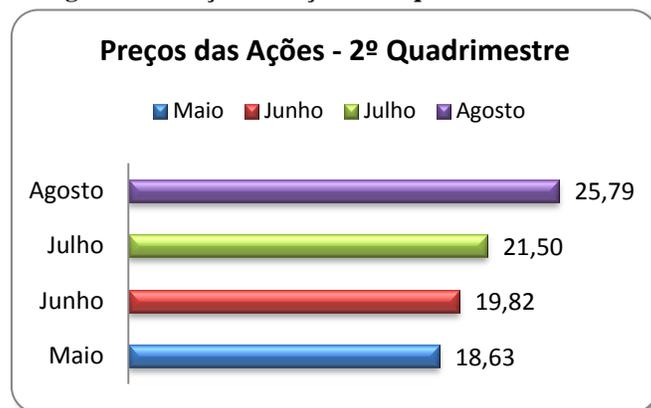
Outro fator que orienta a tomada de decisão é a questão do valor de ações, pois o mercado entende que a empresa é sólida e está focada nos resultados ao ponto de ter poucas variações nos preços (Figura 5 e Figura 6).

Figura 5 – Preços das ações – 1º quadrimestre



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Figura 6 – Preços das ações – 2º quadrimestre



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Outro fator muito importante é a política e a estratégia da empresa, pois estes vão influir no planejamento e na tomada de decisão.

4.2 Política e estratégia da empresa

Como visão empresarial tem-se como planejamento inicial a tomada de decisões baseadas em duas ações, primeira, a gestão do negócio de forma moderada, a fim de entender melhor o mercado em que se está atuando, a segunda, optou-se em reduzir o estoque (tabela 4) e realizar um corte nos custos produtivos principalmente ligados ao processo, no caso da mão de obra (tabela 5).

Estas medidas objetivaram manter como fator primordial a qualidade dos produtos e sua competitividade no mercado aliado a uma política de preços razoáveis.

Na tabela 4 pode-se encontrar os resultados estoque mensal/ produtos do 1º quadrimestre:

Tabela 4 – Resultados estoque mensal/ produto – 1º quadrimestre

Estoque / Mensal / Produto – 1º Quadrimestre								
Período	Janeiro		Fevereiro		Março		Abril	
Produtos	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Celular	805	360	360	6	6	380	380	0
Smartphone	0	116	116	141	141	0	0	0
Tablet	0	22	22	148	148	0	0	0

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A tabela 5 já traz o número de funcionários da empresa no 1º quadrimestre.

Tabela 5 – Número de trabalhadores – 1º quadrimestre

Número de Trabalhadores – 1º Quadrimestre				
Período	mês 01	mês 02	mês 03	mês 04
Quantidade	270	268	268	268

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Para o segundo quadrimestre, continuou-se dando atenção às linhas de produção no enxugamento de estoque de mercadorias não absorvidas pelo mercado, tendo em vista que esta forma de gestão implicará no menor custo possível ao negócio, portanto, deve-se evitar, desta forma, prejuízo.

Devido à demanda do mercado realizou-se uma estratégia de aumento do quadro de funcionários para continuar com o crescimento de forma controlada e manter como fator primordial a qualidade dos produtos e sua competitividade.

Na tabela 6 pode-se encontrar os resultados estoque mensal/ produtos do 2º quadrimestre:

Tabela 6 – Resultados estoque mensal/ produto – 2º quadrimestre

Estoque / Mensal / Produto – 2º Quadrimestre								
Período	Maio		Junho		Julho		Agosto	
Produtos	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final	Inicial	Final
Celular	0	0	0	0	0	0	0	0
Smartphone	0	32	32	50	50	0	0	0
Tablet	0	5	5	21	21	0	0	0

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A tabela 7 traz o número de funcionários da empresa no 2º quadrimestre.

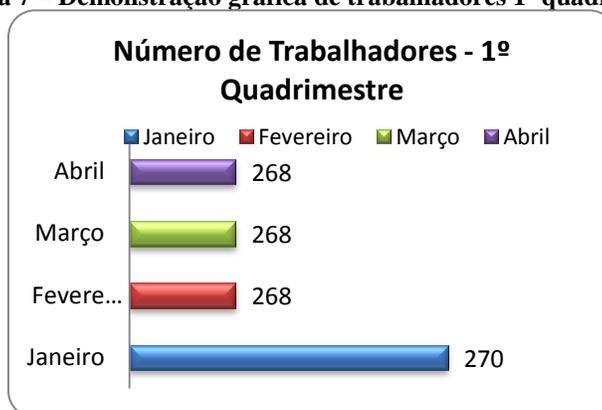
Tabela 7 – Número de trabalhadores – 2º quadrimestre

Número de Trabalhadores - 2ª Quadrimestre				
Período	Maio	Junho	Julho	Agosto
Quantidade	268	268	268	294

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

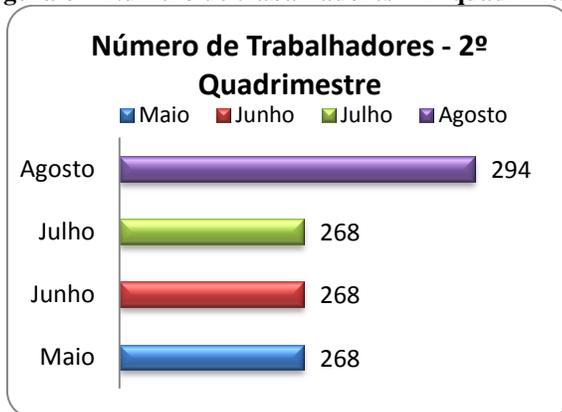
Nas figuras 7 e 8 são demonstrados graficamente o número de trabalhadores para o 1º e para o 2º quadrimestre.

Figura 7 – Demonstração gráfica de trabalhadores 1º quadrimestre



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Figura 8 – Número de trabalhadores – 2º quadrimestre



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Tomou-se como decisão, com intuito de alavancar a produção, manter o mesmo quadro de funcionários e criar uma bonificação em forma de uma parcela mensal nos lucros da empresa em um valor de R\$ 10,00.

A tabela 8 traz os benefícios oferecidos aos trabalhadores no 1º quadrimestre.

Tabela 8 – Benefício aos trabalhadores – 1º quadrimestre

Benefício aos Trabalhadores – 1º Quadrimestre					
Período	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	total acumulado
Valor	0,00	0,00	0,00	10,00	20,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Para o segundo quadrimestre deu-se continuidade ao processo gerencial com intuito de alavancar a produção, mas com a diferenciação de um aumento no quadro de funcionários com uma bonificação em forma de uma parcela mensal nos lucros da empresa a partir de agosto em valor de R\$ 35,00.

A tabela 9 traz os benefícios oferecidos aos trabalhadores no 1º quadrimestre.

Tabela 9 – Benefício aos trabalhadores – 2º quadrimestre

Benefício aos Trabalhadores – 2º Quadrimestre					
Período	Maior	Junho	Julho	Agosto	total acumulado
Valor	10,00	10,00	10,00	35,00	65,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

4.3 Controles implantados

Os controles foram implantados desde o início do projeto, os objetivos principais foram medir quantos produtos a produzir, o quanto de mão de obra era necessário e a receita de vendas. Elaboram-se planilhas em formato Excel, para vincular todas as decisões tomadas ao fluxo de caixa de cada mês. Foram criadas duas planilhas: a Produção e a Mão de obra.

Na tabela 10 foram colocados os seguintes dados: estoque anterior; venda planejada; quantidade a produzir; estoque final; custo do produto; custo de produção; custo do produto vendido; preço de venda; receita de venda.

Tabela 10 - Planilha Produção

	Est	Venda planejada	A Produzir	Est. Final	Custo	Custo produção	Custo vendido	Preço de venda	Receita de venda
Celular	0	1005	1005	1005	255	256.275,00	256.275,00	280,00	281.400,00
smartphone	50	560	510	560	764	389.640,00	427.840,00	1.100,00	616.000,00
tablete	21	287	266	287	775	206.150,00	222.425,00	1.700,00	487.900,00
						852.065,00	906.540,00		1.385.300,00

Para incluir as quantidades de venda planejada de cada equipamento, utilizou-se a pesquisa de mercado, então se colocou a venda planejada e diminuiu-se do estoque inicial (produtos não vendidos no mês anterior), o resultado desses cálculos preenche a coluna a produzir, e através desse dado, foi calculado o custo de produção. O custo do produto vendido foi calculado com base na coluna estoque final multiplicando-se com a coluna custo. O preço de venda também foi definido conforme histórico de mercado, esse dado foi utilizado para calcular a receita de vendas, o estoque final multiplicando-se com o preço de venda.

Na planilha Mão de Obra foram colocados os seguintes dados: hora de mão de obra; quantidade a produzir; total de horas; capacidade fabril; quantidade a produzir; total, conforme mostra a tabela 11.

Tabela 11 - Planilha Mão de Obra

	H/H mão de obra	Qtd a produzir	Total de horas	Capacidade fabril	Qtd a produzir	Total
Celular	10	1005	10050	0,2	1005	201
Smartphone	33	510	16830	0,8	510	408
Tablet	50	266	13300	0,3	266	79,8
			40180			688,8

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Utilizou-se a quantidade a produzir da tabela (Produção) para calcular o total de horas trabalhadas necessárias para a quantidade de produtos. Calculou-se também a capacidade fabril (capacidade de máquina) para a mesma quantidade de produtos.

Na planilha mão de obra também foi calculado o total de horas que os funcionários podiam fazer e o total de horas necessárias para a produção, e esses cálculos foram utilizados para verificar se havia mão de obra ociosa ou era necessária hora extra.

Todos esses dados foram incluídos no fluxo de caixa e demonstrativo de resultado (DRE). O fluxo de caixa e DRE permitiu verificar se as decisões tomadas levavam a empresa ao lucro ou ao prejuízo de acordo com a tabela 12.

Tabela 12 – Fluxo de caixa e DRE

Conta Caixa		Demonstrativo de Resultado
SALDO INICIAL		(+) Receita de venda:
		(-) Custo de produtos vendidos:
(+) Devolução de Aplicação:		
(-) Pagamento de Empréstimos:		LUCRO BRUTO
(-) Pagamento de Crédito Rotativo:		
		(-) Propaganda e Promoção:
NOVO SALDO		(-) Inovação Tecnológica:
		(-) Design:
TOTAL DE ENTRADAS		(-) Despesas adicionais:
		(-) Mão de obra ociosa:
(+) Receita de Vendas:		(-) Custo com hora extra:
(+) Receita Financeira:		(-) Aluguel de máquinas:
(+) Receita com venda de Ações:		(-) Estocagem:
		(-) Depreciação:
TOTAL DE SAÍDAS		(-) Informações e Pesquisas:
		(-) Benefícios aos Trabalhadores:
(-) Custo de produtos produzidos:		
(-) Propaganda e Promoção:		LUCRO OPERACIONAL
(-) Inovação Tecnológica:		
(-) Design:		(+) Receita Financeira:
(-) Despesas adicionais:		(-) Despesa Financeira:
(-) Mão de obra ociosa:		
(-) Custo com hora extra:		LUCRO ANTES DO IMPOSTO
(-) Aluguel de máquinas:		
(-) Estocagem:		(-) Imposto de Renda:
(-) Reinvestimento em máquinas:		
(-) Informações e Pesquisas:		LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO
(-) Benefícios aos Trabalhadores:		
(-) Despesa Financeira:		
(-) Imposto de Renda:		
(-) Participação nos Lucros:		
(-) Dividendos Distribuídos:		
		Conta Lucros/Prejuízos Acumulados
SALDO FINAL ANTES		
		Resultados Anteriores Acumulados:
(+) Empréstimo:		(+) Lucro Líquido do Exercício:
(+) Crédito Rotativo:		(-) Participação nos Lucros:
(-) Aplicação:		(-) Dividendos Distribuídos:
		Resultado Acumulado Atual:

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A partir da criação desses controles foi possível gerenciar as decisões tomadas, e encontrar o equilíbrio entre produção, vendas e resultados.

4.4 Resultados financeiros do primeiro quadrimestre

O lucro líquido da empresa foi negativo desde o primeiro mês. Com prejuízo de -124.556,00 no mês de janeiro, -102.967,00 em fevereiro, -81.768,00 em março e -41.245,00 em abril. A empresa obteve um retorno sobre o patrimônio líquido de -350.536,00 neste quadrimestre. Devido aos péssimos resultados a diretoria não distribuiu dividendos, o preço das ações ficaram estabilizados entre 17,90 e 18,40.

A nova diretoria assumiu a empresa no primeiro mês do ano, com bons resultados decorrentes de meses sazonais, como novembro e dezembro. Os novos diretores tinham o desafio de aumentar lucros e adequar a capacidade da fábrica, adotando o método *just-in-time*, estoque zero.

- Janeiro 2019: No primeiro mês a produção elevada de celular, somada com o mercado desaquecido fez com que a empresa não atingisse as expectativas, e os custos com a conta estoque foram altos.

A tabela 13 traz os custos com estoque em janeiro do celular, Smart e Tablet.

Tabela 13 – Custos com estoque em janeiro

Custos com estoque em Janeiro			
Janeiro	Unidades	Custo de estocagem	total
Celular	360	65,00	23.400,00
Smart.	116	65,00	7.540,00
Tblet	22	65,00	1.430,00
			32.370,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A tabela 14 traz o demonstrativo DRE de janeiro.

Tabela 14 – DRE janeiro

DRE Janeiro	
(+) Receita de Vendas:	1.059.440,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	874.926,00
LUCRO BRUTO:	184.514,00
LUCRO OPERACIONAL:	-124.556,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	-124.556,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Os esforços da parte de marketing, inovação e design não foram suficientes. Apesar dos altos investimentos nos setores. A empresa fechou com prejuízo de 124.556,00, porém com um estoque considerável para o próximo mês, o que será um problema devido a baixa demanda e a alta capacidade humana da fábrica.

- Fevereiro 2019: No segundo mês a fábrica estava com toda capacidade, e o celular continuou sendo a aposta devido ao volume vendido no mês fevereiro 2018 e também devido à demanda do mercado para o período que chega perto dos 1.800 aparelhos.

A aposta da empresa para este mês era de produzir o máximo que conseguir sem pagar horas extras e sem estourar a capacidade do imobilizado, considerando que o próximo (mês 3) seria promissor, estoque não seria um problema neste mês.

O DRE de fevereiro está apresentado na tabela 15.

Tabela 15 – DRE fevereiro

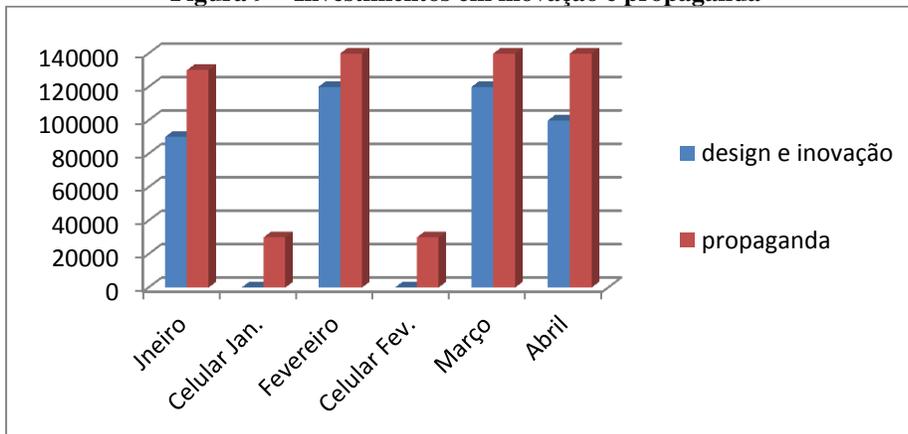
DRE Fevereiro	
(+) Receita de Vendas:	1.081.535,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	866.521,00
LUCRO BRUTO:	215.014,00
LUCRO OPERACIONAL:	-102.967,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	-102.967,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Os resultados deste mês assustou a diretoria, se teve uma ótima receita de vendas, porém os investimentos em propaganda, promoção, inovação e design foram extremamente altos, levando os resultados finais da empresa ao negativo novamente (-102.967,00).

O erro da diretoria foi apostar nas vendas de celular e não direcionar os investimentos de propaganda, e inovação para o produto, considerando que venderia sem esforço pelo menos a demanda esperada.

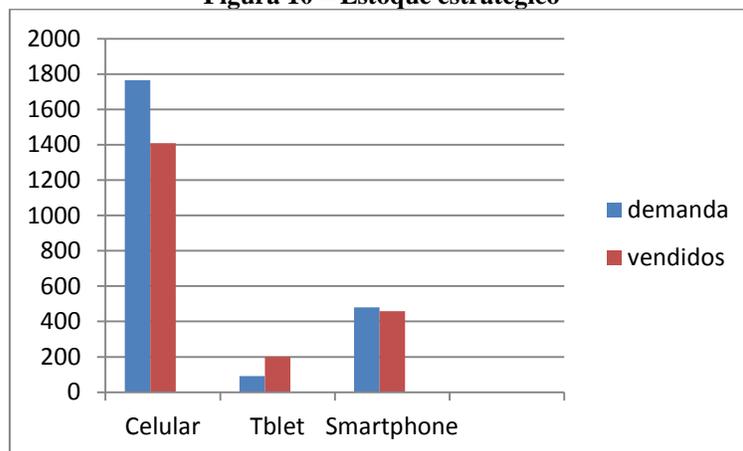
A figura 9 demonstra como foram os investimentos de janeiro a abril com inovação e propaganda dos produtos.

Figura 9 – Investimentos em inovação e propaganda

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Considerando-se um estoque estratégico para o mês seguinte. Neste mês o resultado só apareceu nas vendas de tablete, que superaram a demanda do mercado em mais de 100%, os outros dois produtos venderam bem, mas dentro da demanda esperada para o período.

A figura 10 faz uma comparação entre a demanda e os produtos vendidos – estoque estratégico de celular, tablet e smartphone.

Figura 10 – Estoque estratégico

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A tabela 16 traz em números a demanda e venda dos produtos citados na figura 10 no mês de fevereiro.

Tabela 16 – Demanda e venda de produtos

Fevereiro	Celular	Tablet	Smartphone
Demanda	1765	92	480
Vendidos	1409	202	459

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

- Março 2019: Era o mês esperado pela nova diretoria para atingir as metas, a fábrica mais uma vez estava preparada e com estoque do mês anterior para ser vendido neste mês.

A estratégia era zerar estoques, adequar à capacidade da fábrica, vender tudo, e recuperar o prejuízo dos outros dois meses iniciais. Assim, continuou-se apostando em celular e foram ignorados os resultados que o tablete proporcionou no mês anterior.

A tabela 16 traz em números a demanda e venda dos produtos citados na figura 10 no mês de março.

Tabela 17 – Venda e demanda de produtos

Março	Celular	Tablet	Smartphone
Demanda	2560	152	735
Vendidos	2.055	171	650

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A tabela 18 mostra os resultados de março em relação às vendas dos produtos.

Tabela 18 – DRE de março

DRE Março	
(+) Receita de Vendas:	1.412.120,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.153.150,00
LUCRO BRUTO:	258.970,00
LUCRO OPERACIONAL:	-81.768,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	-81.768,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Como se pode ver nos resultados, a decisão tomada pela diretoria não foi proveitosa, não se obteve lucros. A empresa produziu muito celular, porém diminuíram os investimentos de marketing e subiu o preço do aparelho, considerando que tinha uma demanda para isso. O resultado foi desastroso, pois, sobrou muito celular em estoque, vendeu-se 20% a menos que a demanda esperada para este período.

- Abril 2019: Os resultados dos dois últimos meses mostraram que aparelho celular não é mais um produto rentável para a empresa, os investimentos em inovação e design alavancaram as vendas e qualidade dos smartphones e tablets, a diretoria decidiu para o mês 4 produzir mais tablete e menos celular.

A tabela 19 traz o DER de abril em relação às vendas dos produtos.

Tabela 19 – DRE de abril

DRE Abril	
(+) Receita de Vendas:	1.300.000,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	1.038.065,00
LUCRO BRUTO:	261.935,00
LUCRO OPERACIONAL:	-42.745,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	-41.245,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

No ultimo mês os resultados foram bons, a produção está alinhada com as vendas, se teve um prejuízo muito menor do que nos últimos meses, o lucro só não apareceu porque a empresa investiu muito em propaganda, inovação e design, além disso, houve um erro de cálculo na planilha que foi usada para tomar as decisões. Um erro simples que prejudicou a empresa no período.

A tabela 20 faz uma demonstração do fluxo de caixa para celular no primeiro quadrimestre.

Tabela 20 - Fluxo de caixa para celular no primeiro quadrimestre

Celular	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Vendas/entradas	R\$ 396.000,00	R\$ 387.475,00	R\$ 575.400,00	R\$ 449.400,00
Propaganda	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00	R\$ 30.000,00
Custo/produção	R\$ 253.725,00	R\$ 269.025,00	R\$ 619.395,00	R\$ 312.375,00
Estoque	R\$ 23.400,00	R\$ 390,00	R\$ 24.700,00	R\$ -
Design	R\$ 20.000,00	R\$ 23.333,33	R\$ 23.333,33	R\$ 20.000,00
Total	R\$ 68.875,00	R\$ 64.726,67	-R\$ 122.028,33	R\$ 87.025,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Celular é um produto com muita liquidez, vende-se muito aparelho sem muito esforço, a demanda sempre estava acima de mil, porém o retorno oferecido não é satisfatório se comparado com tablete e smartphone, que foram a aposta da empresa para os meses seguintes.

4.5 Principais desafios e principais conquistas

O principal desafio foi apresentar resultados positivos nos meses de janeiro e fevereiro, pois tinham um histórico de vendas ruim, se comparados ao mesmo período do ano de 2018. A demanda apresentada para janeiro sofre uma queda de 500 unidades nas vendas de celulares, 120 unidades nas vendas de Smartphone, e 20 unidades nas vendas de Tablete para janeiro, e continua caindo no mês de fevereiro, como mostra a tabela a seguir.

Na tabela 21 pode-se verificar como foram as vendas de aparelhos nos meses de janeiro a março.

Tabela 21 – Vendas de aparelhos nos meses de janeiro a março

	Dezembro			Janeiro			Fevereiro			Março		
	Celular	Smart.	Tblet	Celular	Smart.	Tblet	Celular	Smart.	Tblet	Celular	Smart.	Tblet
2016	1760	387	48	3170	531	36	2700	504	36	3500	621	52
2017	2310	651	120	1350	288	40	1575	327	48	2450	567	88
2018	1900	699	168	1795	528	104	1765	480	92	2560	735	152

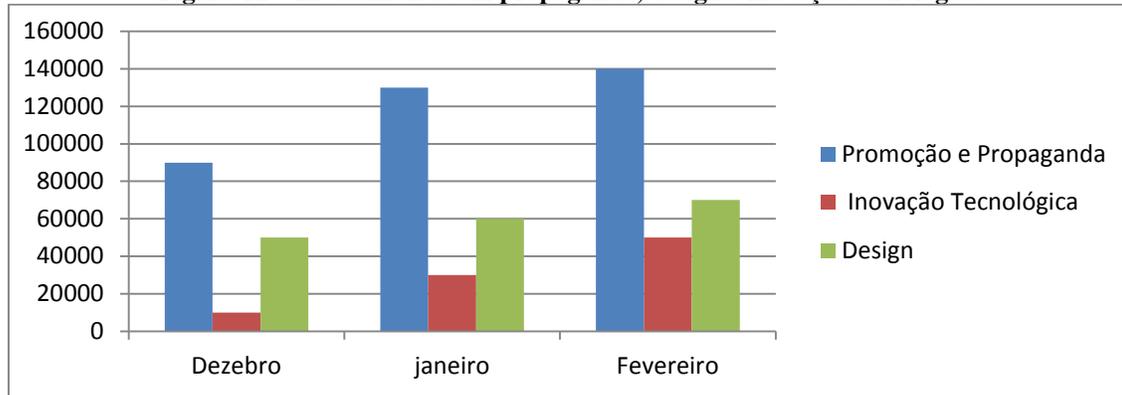
Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A empresa vinha de bons resultados devidos a meses sazonais e tinha uma capacidade de produção mais alto que a demanda de mercado.

O desafio então era passar por esse período sem prejuízo e sem perder capacidade fabril. Não se conseguiu superar este primeiro desafio, a empresa somou prejuízos na conta estoque e teve prejuízo de quase 230.000,00 reais nos dois primeiros meses do ano 2019, porque não vendeu tudo o que produziu.

Mas, em compensação houve promoção nos produtos atingindo uma parcela de mercado satisfatória, e devido a altos investimentos financeiros nos setores de inovação e design, os produtos ganharam alta qualidade e tecnologia, como mostra o gráfico a seguir.

A figura 11 demonstra investimentos em propaganda, design e inovação tecnológica de dezembro, janeiro e fevereiro.

Figura 11 – Investimentos em propaganda, design e inovação tecnológica

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O segundo desafio era obter um receita de vendas superior aos Custos de Produtos Vendidos, foi um resultado alcançado com sucesso todos os meses deste quadrimestre, porém, os custos financeiros foram superiores, por isso, os resultados ficaram negativos no final do exercício.

4.6 Análise da concorrência

Foi feito o acompanhamento das estratégias dos concorrentes através das informações de preços, parcelas de mercado e investimentos praticados.

O mercado em que a empresa está inserida é um mercado fechado, há grandes barreiras e uma delas é o alto custo de investimentos, o que traz certa tranquilidade, porém, por outro lado, há a preocupação com a questão do investimento, pois, os concorrentes estavam investindo em inovação, propaganda e design. Sabe-se que quanto maior forem esses investimentos, mais a empresa vende e, conseqüentemente, tem uma receita maior.

É necessária atenção quanto aos preços praticados para não ficar fora da média, pois, isso pode acarretar perda de vendas. Em alguns momentos, é interessante a empresa deixar os preços menores do que os preços dos concorrentes, mas ao longo dos meses, isso pode ser prejudicial, tendo como base, os investimentos que foram feitos.

Para tomada de decisões deve ser levado em consideração todos esses dados, pois isso pode contribuir para o ganho de vantagens competitivas e obter um resultado melhor do que o da concorrência.

Ficou claro no segundo quadrimestre que algumas empresas concentraram seus investimentos em tablete e smartphone, visando dominar o mercado, os preços praticados eram

altos, mas a parcela de mercado continuava favorável o que deixa claro que os investimento nestes produtos eram muito altos.

Outras empresas continuaram com o mix completo, com investimentos moderados, preços competitivos e uma parcela de mercado equilibrada.

O principal desafio para a empresa foi apresentar resultados positivos nos meses de janeiro e fevereiro, pois tinham um histórico de vendas ruim, se comparados ao mesmo período do ano de 2018. A demanda apresentada para janeiro sofre uma queda de 500 unidades nas vendas de celulares, 120 unidades nas vendas de Smartphone, e 20 unidades nas vendas de Tablete para janeiro, e continua caindo no mês de fevereiro, como mostra a tabela a seguir.

A tabela 22 traz os resultados das vendas dos meses de janeiro a março tanto do celular quanto do smartphone e do tablet.

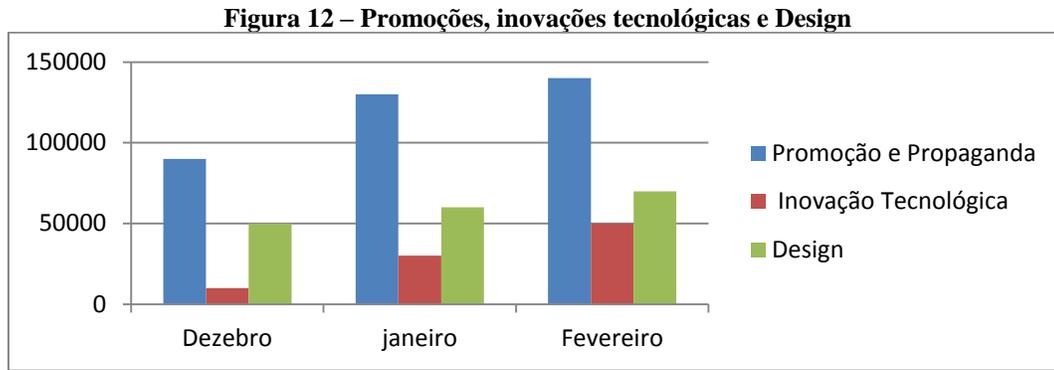
Tabela 22 – Resultados de vendas nos meses de janeiro a março

	Janeiro			Fevereiro			Março		
	Celular	Smart.	Tblet	Celular	Smart.	Tblet	Celular	Smart.	Tblet
2016	3170	531	36	2700	504	36	3500	621	52
2017	1350	288	40	1575	327	48	2450	567	88
2018	1795	528	104	1765	480	92	2560	735	152

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A empresa vinha de bons resultados devido aos meses de sazonais e tinha uma capacidade de produção mais alto que a demanda de mercado. O desafio então era passar por esse período sem prejuízo e sem perder capacidade fabril.

Não foi superado este primeiro desafio, a empresa somou prejuízos na conta estoque e teve prejuízo de quase 230.000,00 reais nos dois primeiros meses do ano 2019, porque não vendeu tudo o que produziu. Mas em compensação, houve promoção de produtos atingindo uma parcela de mercado satisfatória, e devido a investimentos nos setores de inovação e design, os produtos ganharam alta qualidade e tecnologia conforme demonstrado na figura 12.



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O segundo desafio era obter uma receita de vendas superior aos Custos de Produtos Vendidos, o que foi um resultado alcançado com sucesso todos os meses deste quadrimestre, porém, os custos financeiros foram superiores, por isso, os resultados foram negativos no final do exercício.

Foi feito o acompanhamento das estratégias dos concorrentes através das informações de preços, parcelas de mercado e investimentos praticados.

O mercado em que a empresa está inserida é um mercado fechado, há grandes barreiras e uma delas é o alto custo de investimentos, o que acaba deixando a empresa mais tranquila em termos de novos entrantes.

A empresa atentou também para os preços praticados, preocupada em não ficar fora da média, pois isso poderia acarretar perda de vendas. Em alguns momentos procurou-se deixar os preços menores do que os dos concorrentes, mas sempre tomando como base os investimentos feitos.

Para as tomadas de decisões dentro da empresa, levou-se em consideração todos esses dados, objetivando ganhar vantagem competitiva e obter um resultado melhor do que o da concorrência.

4.7 Resultados financeiros segundo quadrimestre

O segundo quadrimestre foi o período em que a empresa se recuperou, depois de péssimos resultados acumulados nos meses anteriores, a empresa apresentou seu primeiro lucro no mês de Maio, com uma receita de vendas muito boa, além de investir parte de seu capital (R\$250.000,00) em aplicações financeiras com rendimento de 3%, como mostra o demonstrativo na tabela 23.

Tabela 23 – DRE de maio

DRE Maio	
(+) Receita de Vendas:	1.232.780,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	885.392,00
LUCRO BRUTO:	347.388,00
LUCRO OPERACIONAL:	102.303,00
(+) Receita Financeira:	7.500,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	109.803,00
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	-350.536,00
(+) Lucro Líquido do Exercício:	109.803,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00
Resultado Acumulado Atual:	-240.733,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O responsável per este crescimento foram as vendas de tabletes, onde a empresa direcionou os investimentos feitos em celular para tablete e smartphome, estes aparelhos ofereciam bons retornos em termos de custo e beneficio.

A tabela 24 informa os custos, vendas e lucros com os produtos no mês de maio.

Tabela 24 – Demonstração de custo, venda e lucro

Maio	Custo de produção unit	Preço de venda unit	Lucro liquido unit
Celular	255,00	280,00	25,00
Smartphone	764,00	1.000,00	236,00
Tablet	775,00	1.500,00	725,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O mês de junho foi muito parecido com o mês de maio. A decisão de enfatizar tablete e smartphome foi mantida, as vendas foram ótimas, mas se teve um pequeno estoque de 50 smartphomes e 21 tabletes. Neste mês a demanda de mercado caiu um pouco o que justifica o estoque, inclusive pensando nessa queda de demanda, aumentou-se os gastos com propaganda e inovação.

A tabela 25 ilustra como ficou o DRE de junho.

Tabela 25 – DRE de junho

DRE Junho	
(+) Receita de Vendas:	1.294.600,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	852.065,00
LUCRO BRUTO:	442.535,00
LUCRO OPERACIONAL:	153.404,00
(+) Receita Financeira:	7.500,00
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	160.904,00
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	-240.733,00
(+) Lucro Líquido do Exercício:	160.904,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00
Resultado Acumulado Atual:	-79.829,00

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O DRE acima mostra os bons resultados do período e mostra também a recuperação da empresa no campo “Resultado Acumulado Atual” que passou de -240.000,00 para -79.000,00. Julho foi o mês em que a empresa saiu do vermelho, os prejuízos somados nos primeiros meses só foram alcançados em julho.

A empresa agora apresenta um resultado acumulado de 115.054,10. O resultado acumulado atual pode ser visto na tabela 26.

Tabela 26 – Resultado acumulado

DRE	
(+) Receita de Vendas:	1.475.860,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	963.982,00
LUCRO BRUTO:	511.878,00
LUCRO OPERACIONAL:	235.192,00
(+) Receita Financeira:	9.000,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	244.192,00
(-) Imposto de Renda:	49.308,90
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	194.883,10
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	-79.829,00
(+) Lucro Líquido do Exercício:	194.883,10
(-) Participação nos Lucros:	0,00

(-) Dividendos Distribuídos:	0,00
Resultado Acumulado Atual:	115.054,10

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O principal responsável por essa ascensão foi a venda de tablets, que se mantiveram bem acima da demanda e com uma margem de lucro de aproximadamente 120%.

A tabela 27 traz o preço de venda, custo do produto e lucro obtido.

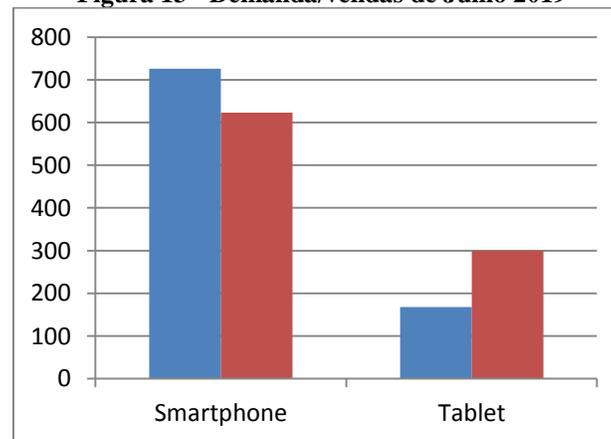
Tabela 27 – Preço de venda, custo e lucro

Julho	Preço de venda	Preço de custo	Lucro líquido	%
Celular	280,00	255,00	25,00	9,8%
Smartphone	1.100,00	764,00	336,00	44%
Tablet	1.700,00	775,00	925,00	119,3%

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A figura 28 demonstra como foi a demanda e a venda para o mês de julho.

Figura 13 - Demanda/vendas de Julho 2019



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

O gráfico acima mostra claramente que a empresa vendeu em julho de 2019 muito mais do que a demanda esperada. A procura foi maior que o volume produzido.

E finalmente o oitavo e último mês da gestão atual, foi um mês que se manteve o crescimento apresentado nos outros meses, e fechou com saldo positivo de R\$485.219,10.

A empresa apresenta um gráfico de resultados bastante satisfatório e dedica o resultado deste mês ao tablete, que foi o produto que apresentou crescimento de vendas em todos os meses e um valor agregado muito superior aos outros produtos da empresa.

A tabela 28 tem o DRE de julho de 2019, onde tem-se o resultado acumulado final.

Tabela 28- DRE de julho de 2019

DRE	
(+) Receita de Vendas:	1.677.620,00
(-) Custo de Produtos Vendidos:	920.507,70
LUCRO BRUTO:	757.112,30
LUCRO OPERACIONAL:	510.807,14
(+) Receita Financeira:	18.000,00
(-) Despesa Financeira:	0,00
LUCRO ANTES DO IMPOSTO:	528.807,14
(-) Imposto de Renda:	158.642,14
LUCRO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO:	370.165,00
Conta Lucros/Prejuízos Acumulados	
Resultados Anteriores Acumulados:	115.054,10
(+) Lucro Líquido do Exercício:	370.165,00
(-) Participação nos Lucros:	0,00
(-) Dividendos Distribuídos:	0,00
Resultado Acumulado Atual:	485.219,10

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Constatou-se pela tabela 28 que o segundo quadrimestre foi muito positivo para a empresa.

4.8 Exame Crítico do 1º Quadrimestre

No 1º quadrimestre do mês de janeiro à março a empresa teve um volume de vendas abaixo do previsto, o que gerou uma conta de estoque alta. Já no mês de abril a empresa vendeu todo o estoque de produtos e atingiu o objetivo desejado.

A receita de vendas do quadrimestre não foi tão boa quanto o previsto, pois, houve estoque em alguns meses. E devido algumas decisões erradas, a empresa teve prejuízo em todo o quadrimestre, o que também ocasionou perda no patrimônio da empresa.

A tabela 29 traz uma planilha de dados de janeiro a abril com a receita de vendas, custo dos produtos vendidos, lucro bruto, prejuízo acumulado e patrimônio líquido da empresa.

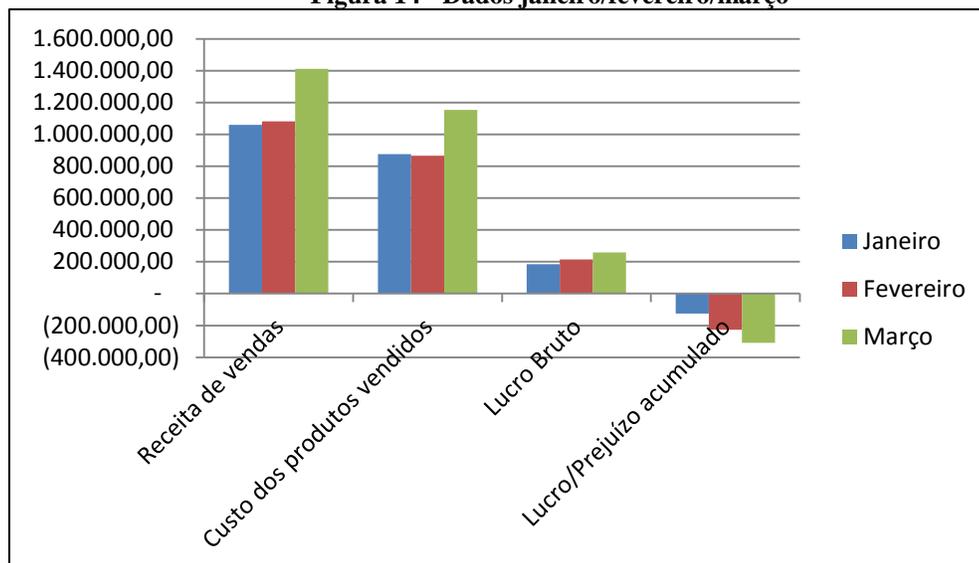
Tabela 29 - Planilha Dados

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril
Receita de vendas	1.059.440,00	1.081.535,00	1.412.120,00	1.300.000,00
Custo dos produtos vendidos	874.926,00	866.521,00	1.153.150,00	1.038.065,00
Lucro Bruto	184.514,00	215.014,00	258.970,00	261.935,00
Lucro/Prejuízo acumulado	-124.556,00	-227.523,00	-309.291,00	-350.536,00
Patrimônio Líquido (PL)	5.094.248,80	4.991.281,80	4.909.513,80	4.868.268,80

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

A figura 14 faz uma demonstração gráfica da tabela 29 para melhor visualização.

Figura 14 - Dados janeiro/fevereiro/março



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Houve perda considerável do patrimônio da empresa de janeiro a março como pode ser visto na figura 14.

4.9 Exame Crítico do 2º Quadrimestre

No 2º quadrimestre optou-se por produzir menos com o objetivo de vender todo o estoque e visando lucro. A estratégia funcionou, a empresa começou a lucrar com as vendas, e a partir do mês de Julho começou a ter um lucro líquido positivo.

No 2º quadrimestre houve pequenas quantidades de estoque nos meses de Maio e Junho em Julho e agosto todo o estoque foi vendido. A receita de vendas aumentou e começamos a ter lucro, os objetivos foram atingidos.

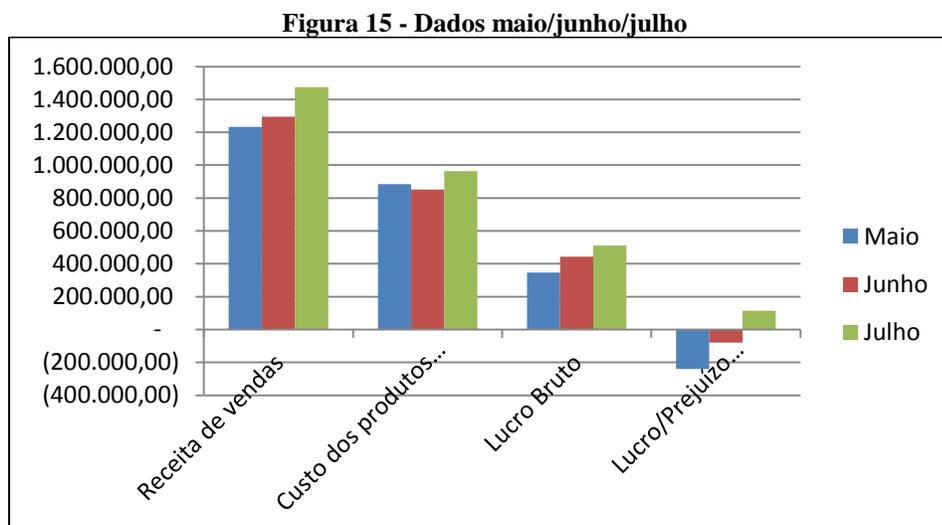
Na tabela 30 tem-se os dados de maio a agosto referentes a receita de vendas, custos dos produtos vendidos, lucro bruto, prejuízo acumulado e patrimônio líquido.

Tabela 30 – Planilha Dados

	Maio	Junho	Julho	Agosto
Receita de vendas	1.232.780,00	1.294.600,00	1.475.860,00	1.677.620,00
Custo dos produtos vendidos	885.392,00	852.065,00	963.982,00	920.507,70
Lucro Bruto	347.388,00	442.535,00	511.878,00	757.112,30
Lucro/Prejuízo acumulado	-240.733,00	-79.829,00	115.054,10	485.219,10
Patrimônio Líquido (PL)	4.978.071,80	5.138.975,80	5.333.858,90	5.704.023,90

Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2019)

Na figura 15 tem-se uma demonstração gráfica dos dados da tabela 30, o que facilita a visualização dos resultados obtidos.



Fonte: elaborada pelos pesquisadores (2013)

Percebe-se que na figura 15 fica clara a informação de que a empresa conseguiu reduzir seu prejuízo nos meses de maio a julho em relação aos meses de janeiro a março de 2019.

5 CONCLUSÃO

Este estudo teve como objetivo demonstrar que o planejamento financeiro, feito através da *Strategy Business Simulation*, pode auxiliar na administração de uma empresa e na tomada de decisões a partir de um conjunto de ações, controles e procedimentos para montar um orçamento, acompanhar as contas, saber se há sobra ou falta de recursos, tomar providências para nivelar o orçamento e ou, fazer investimentos, no caso de sobra de recursos. O programa de simulação *Strategy Business Simulation* é um instrumento de trabalho que oferece uma oportunidade para a tomada de decisões em situações de mudanças econômicas e pressões dos concorrentes. Esta ferramenta tem como objetivo criar um ambiente de mercado competitivo entre oito grupos do mesmo curso, possibilitando um *feedback* das ações tomadas em uma perspectiva real.

Assim, este estudo demonstrou que o planejamento financeiro, através de um conjunto de ações, controles e procedimentos, possibilita, entre outras coisas, montar um orçamento, acompanhar as contas, saber se há sobra ou falta de recursos, tomar providências para nivelar o orçamento, no caso de falta, fazer investimentos, no caso de sobra de recursos.

O conhecimento perfeito das disponibilidades ou faltas de recursos permite o melhor gerenciamento, ou seja, buscar recursos ou fazer investimentos, adiar compromissos, antecipar projetos, montar um orçamento visando a solução de problemas, planejar investimentos, antecipar-se aos problemas, não ser pego de surpresa, montar um planejamento visando atingir metas. Especialmente devido ao fato de que o mercado financeiro tornou-se nas últimas décadas mais dinâmico e complexo.

Em resumo, um planejamento financeiro bem feito é indispensável à vida das pessoas e das empresas porque possibilita saber, com antecedência, que caminhos estão sendo trilhados, visando maximizar os resultados econômico-financeiros.

Através do jogo de negócios foi possível passar por todos os processos para se chegar a um plano de negócios com o intuito de fazer uma junção entre a prática e a teoria para a tomada de decisões. As simulações que foram utilizadas auxiliaram na construção de um novo conceito de empresa e de ações a serem tomadas.

Acredita-se que novos estudos sejam necessários para comprovar a real eficácia do programa de simulação *Strategy Business Simulation* em outras situações, pois já neste estudo se pode comprovar a sua eficácia para a tomada de decisões para o mercado competitivo e voltado para a venda de produtos.

6 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACKOFF, Russel. **Planejamento Empresarial**. Rio de Janeiro: LTC Atlas, 2008.

AMARAL, Magda Siqueira do; RODRIGUES, Marcelo Sancini. **O ensino da disciplina de Controladoria nos programas de pós-graduação em nível de especialização em ciências contábeis e o profissional controller atuante no mercado de trabalho**. Salvador: EnANPAD, 2006.

ANTUNES, M.T.P. A Controladoria e o capital Intelectual: um estudo empírico sobre a gestão. **Revista Contabilidade & Finanças – USP**, São Paulo. n. 41, p. 21-37, maio/agosto, 2006.

CARDOSO, R. L.; SZUSTER, N.; SZUSTER, F. R.; SZUSTER, F. R.; MÁRIO, P. C.; AQUINO, A. C. B. **Contabilidade Geral: Introdução à contabilidade societária e contabilidade gerencial**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2012.

CERTO, Samuel C.; PETER, J. Paul. **Administração estratégica: planejamento e implantação da estratégica**. São Paulo: Makron Books, 2005.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem de gestão econômica-GECON**. São Paulo. Atlas, 2007.

FIGUEIREDO, Sandra; CACCIANO, Paulo Cesar. **Controladoria**. São Paulo: Atlas, 2009.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. São Paulo: Atlas, 2009.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Pós-Graduação em Administração de Empresas: **Introdução à Economia**. Apostila do curso, 2012.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. Pós-Graduação em Administração de Empresas: **Jogos de Negócios**. Apostila do curso, 2013.

HOJI, Masakazu. **Administração Financeira: uma abordagem prática**. São Paulo: Atlas, 2006.

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à Administração**. São Paulo: Atlas, 2007.

MARTIN, Nilton Cano. **Da Contabilidade à Controladoria: a evolução necessária**. Revista Contabilidade & Finanças da FEA/USP, São Paulo, n.28, p.7-27, jan./abr. 2010.

MOTTA, F.G. **Fatores condicionantes na adoção de métodos de custeio em pequenas empresas**. Dissertação (Mestrado) – Escola de Engenharia de São Carlos, Universidade de São Paulo: São Paulo, 2000.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaral. **Introdução à Administração**. São Paulo. Atlas, 2008.

MAXIMIANO, A. C. A. **Administração para empreendedores: fundamentos da criação e da gestão de novos negócios**. 2. ed. São Paulo: **Pearson Prentice Hall**, 2001.

NASCIMENTO, Moreira Auster; REGINATO, Luciane. **Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional**. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W ; JORDAN, Bradford D. **Administração Financeira**. 8ª. Ed. São Paulo: McGraww-Hill, 2008.

SANTOS, Roberto V. **Controladoria: Uma introdução ao sistema de gestão econômica Gecon**. São Paulo: Saraiva 2010.

SOUSA, Almir Ferreira de. **Avaliação de investimento: uma abordagem prática**. São Paulo: Saraiva, 2017

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E.; **Administração**. Rio de Janeiro: Atlas, 2009.

TÓFOLI, I. **Business Plan**. 2015. Apostila do curso de pós-graduação. **Centro Universitário Católico Salesiano Auxilium de Lins**.