

Gerenciamentos do Saldo de Caixa no Jogo de Empresas sob a Luz dos Princípios da Administração Financeira

Adler Adilson da Silva Conceição
(Graduando em Administração/UFF)
Yann Vinicius Magnino Avila
(Graduando em Administração/UFF)

Resumo

Este trabalho tem o intuito de, através do uso de conceitos dos fluxos de caixa, analisar qual seria o melhor gerenciamento da conta caixa, no que diz respeito a excedente e a escassez do saldo de caixa nos Jogos de empresas. Para tal, foram buscados conceitos que dessem conta de demonstrar teoricamente as aplicações necessárias a uma utilização consciente dos recursos de organizações simuladas dentro dos Jogos de Empresas – sistema que possibilita a discentes do curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Fluminense uma visão mais prática, ainda que fictícia, do gerenciamento de uma organização. A revisão teórica deste trabalho perpassa a criação desses jogos e alguns preceitos básicos da Administração Financeira, destaque para os Fluxos de Caixa Operacional e Livre. É possível classificar essa pesquisa como de finalidade básica, abordagem qualitativa, objetivo explicativo e procedimento bibliográfico. Ao final conseguiu-se apresentar soluções mais vantajosas para a utilização dos valores sobressalentes presentes no caixa da empresa simulada avaliada.

Palavras-chave: Caixa Contábil; Fluxo de Caixa; Jogos de Empresas; Gestão; Administração Financeira

1. Introdução

As atribuições de um gestor empresarial passam por diversos campos de estudo, são inúmeras temáticas e tópicos que o mesmo deve atentar-se para ter êxito em seu ofício. Para auxiliar o ganho de conhecimento de gestores e administradores empresariais ao longo do globo, diariamente são criadas novas ferramentas que possam capacitá-lo, dentre essas, surgiram os Jogos de Empresas, não se sabe muito bem onde ou como, mas há a suposição de que estes sejam oriundos dos “Jogos de Guerra”, locados na China, próximo ao ano de 3.000 A.C. (SAUAIA, 1995). O objetivo de sua criação foi tornar possível que qualquer interessado compreendesse de maneira mais profunda as consequências de decisões tomadas durante o gerenciamento de uma organização e suas relações com o ambiente e mercado a sua volta, promovendo assim um desenvolvimento das habilidades decisórias do indivíduo que os utiliza. Com o avanço das tecnologias da informação, este jogo ficou mais complexo e adquiriu na década de 1950, versões para microcomputadores, o que aumentou consideravelmente seu alcance e difusão. Hoje, com tal tecnologia ainda mais refinada, é possível até mesmo utilizá-la para produzir estudos, como é o caso deste escrito, que tem o intuito de, através do uso da análise dos fluxos de caixa de uma empresa simulada, possibilitar ao leitor enxergar e assimilar opções de investimentos que agreguem uma boa utilização dos recursos disponíveis na empresa. Isto proposto a fim de evitar o acúmulo de capital não aproveitado nas contas de caixa. Assim sendo, serão utilizados dados de uma simulação onde

a empresa obteve alto retorno de investimentos, porém não logrou aproveitá-los da melhor forma para prover produção e rendimentos a seus diretores. Ou seja, obteve lucros elevados e um saldo de caixa inchado, sem utilização devida. Então neste trabalho será dado destaque ao fluxo de caixa livre e, a partir dele, serão apresentadas possibilidades de usos mais proveitosos dos valores acumulados em caixa.

2. Revisão Teórica

2.1 Jogos de Empresas

Segundo Larréché (1987), “um Jogo de Empresas é uma ferramenta que possibilita às pessoas usarem e desenvolverem suas habilidades de tomada de decisões em um ambiente competitivo fictício”. Na gestão de qualquer empresa ou organização, a tomada de decisão é parte fundamental, então aprimorar tal habilidade proporciona ao indivíduo estar adequado às necessidades do dia-a-dia da instituição e a diminuição de riscos de falha decisória. De qualquer forma, ainda existem aqueles que desacreditam do fato de uma simulação poder traduzir ao usuário a complexidade de um cenário convencional e real. Larréché (1987, p.560) observando esses diferentes ideais, classificou-os em dois grupos de pensamento: “vigorosos oponentes” aqueles que entendem como impossível reproduzir a realidade no virtual e pelo fato da premissa da atividade de simulação estar implícita ao subconsciente do usuário e fazer com que o mesmo não tome decisões com o mesmo peso de uma experiência real, e “grandes partidários” aqueles que compreendem a simulação como um ambiente de aprendizado pleno para que seja posteriormente aplicado na existência. No Brasil, uma das primeiras experiências que envolveram a utilização dos jogos de empresas foi aplicada na Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP/FGV), em meados de 1970, como conta Goldschmidt em seu trabalho *Simulação e Jogo de Empresas* (1977) que, por sua vez, define o Jogo de Empresas como “[...] um exercício sequencial de tomada de decisões, estruturado dentro de um modelo de conhecimento empresarial, em que os participantes assumem o papel de administradores de empresas”. Algumas questões muito importantes que o autor destaca como favoráveis ao jogo em relação a um estudo de caso é a possibilidade de feedback simultâneo e o aspecto temporal. Ambos são imprescindíveis para a avaliação correta sobre a validade das decisões tomadas nos períodos anteriores, possibilitando ainda a alteração da decisão, gerando um novo resultado passível de análise. Em adição, a grande interação entre os indivíduos é entendida como um subproduto importante desse jogo, pois o mesmo força os participantes a tomarem decisões em conjunto e, a partir disso, reavaliar as razões pelas quais a decisão tomada foi acertada ou errônea quando estiverem em posse dos resultados das rodadas praticadas. Por fim, Paulo Clarindo Goldschmidt também revela críticas ao jogo: sua característica extremamente quantitativa ainda prevalece sobre as reflexões necessárias ao certame da simulação o que acaba contribuindo para o elevado nível de competitividade entre os participantes. É natural da competição inerente ao Jogo de Empresas fazer com que os diretores das empresas fictícias queiram vencer a todo custo, ainda que para isso seus concorrentes sejam massacrados no mundo virtual.

2.2 Administração Financeira

A administração financeira trata de controlar as movimentações financeiras, sejam essas de uma pessoa física ou jurídica. “Assumindo que nos restringimos aos negócios com fins lucrativos, o objetivo da administração financeira é ganhar dinheiro ou agregar valor para os proprietários.” (Ross e Westerfield, 2000). A mesma é capaz de gerar relatórios

imprescindíveis à administração e orientar as decisões de maneira a evitar prejuízos. Tudo isso sem se esquecer de atentar para o não comprometimento da liquidez da organização, garantindo assim um nível mínimo de disponibilidade de recursos. Essa última tarefa é um tanto quanto árdua para o administrador financeiro, pois nesse momento ele deve definir em sua operação qual caminho seguirá: aplicar ou não todos os fundos disponíveis? O uso do capital exclusivamente para o aumento da liquidez pode culminar na perda de lucros, mas, ao mesmo tempo, é importante manter-se como uma organização que honra seus compromissos financeiros (SANVICENTE, 1987).

2.3 Análise de Índices Financeiros

Ferramenta extremamente usada para que se saiba o atual estado financeiro da empresa, a análise de índices financeiros permite aos gestores maior controle sobre as partes operacionais e estratégicas da mesma. Envolve o conhecimento de métodos matemáticos e a boa interpretação de indicativos financeiros que possibilitam a obtenção do panorama funcional da organização. Sua execução compreende a comparação direta de índices entre duas ou mais empresas distintas ou ainda a média do mercado – *análise em corte transversal* –, comparação de índices de uma única empresa ao longo do tempo – *análise em série temporal* – ou ainda um comparativo completo, abrangendo o ambiente externo e o avanço temporal – *análise combinada*. Tais indicativos contém dados sobre a liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado do negócio (GITMAN, 1997), por isso sua importância para a organização. Mas de nada vale o dado puro se não for acompanhado da reflexão necessária. Ainda pelo pensamento de Gitman (2001, p.129), “a análise de índices não é meramente a aplicação de uma fórmula sobre dados financeiros para calcular um dado índice. Mais importante é a interpretação do valor do índice”.

2.4 Fluxos de Caixa

Os fluxos de caixa, de acordo com Gitman (1997, p. 95) são definidos como “o sangue que corre pelas veias da empresa”, é tido pelo administrador financeiro como um dos seus focos principais, seja no planejamento de finanças rotineiro ou no planejamento de investimentos ou ações futuras que gerem recursos para os acionistas. Ainda segundo o autor, esses fluxos de caixa podem ser divididos em três tipos: fluxos de caixa operacionais, fluxos de caixa de financiamento e fluxos de caixa de investimento. Os fluxos operacionais são muito visados para o auxílio na tomada de decisões pelos gestores, geralmente analisados sobre as operações regulares, pois configuram os cursos de entrada e saída dos recursos utilizados na produção, seja o produto final um bem ou um serviço. Fluxos de caixa de financiamento têm relação com o uso do capital próprio ou de alavancagem financeira. Se uma organização possui grande fluxo de entrada em seu caixa de financiamento, a mesma está utilizando valores de terceiros em suas operações almejando uma maximização do lucro através do baixo investimento próprio. Já os fluxos de investimento são tão simples quanto poderiam ser: resultam de movimentações de compra e venda dos ativos e ações da empresa, onde compras são traduzidas em saídas de caixa e vendas, em entradas.

2.5 Fluxo de Caixa Livre

Como uma maneira de projeção das entradas e saídas da organização em períodos curtos, médios ou longos, o Fluxo de Caixa Livre (FCL) é ferramenta muito útil à definição estratégica para o aproveitamento do capital livre, aquele que constitui o superavit residual quando este fluxo é comparado ao Fluxo Operacional. Seguindo mais uma vez as ideias de

Gitman (1997, p. 91), o FCL pode ser entendido como o fluxo disponível para os investidores, e sua fórmula dada por:

$$\text{FCL} = \text{FCO} - \text{Investimento em ativos permanentes líquidos (IAPL)} - \text{Investimento em ativos circulantes líquidos (IACL)} \quad (1)$$

Onde,

$$\text{FCO} = \text{Lucros operacionais} - \text{Imposto de renda} + \text{Depreciação} \quad (2)$$

$$\text{IAPL} = \text{Variação em ativos permanentes líquidos} + \text{Depreciação} \quad (3)$$

$$\text{IACL} = \text{Variação de ativos circulantes} - (\text{Contas a pagar} - \text{Fornecedores} + \text{Despesas a pagar}) \quad (4)$$

3. Problema de Pesquisa

No contexto do Laboratório de Gestão Simulada são diversas as ferramentas disponibilizadas para compreender melhor como funciona na prática o mercado e a gestão empresarial. Todavia algumas informações podem ser otimizadas a partir da expansão dessas ferramentas, a fim de se obter um retorno e uma apuração melhor dos resultados. O problema abordado por esse artigo consiste em entender de que maneira se pode controlar a conta caixa e traduzi-la para a gestão empresarial, de maneira que a mesma possa contribuir com seu saldo e conseqüentemente seu retorno. No entanto, deve-se questionar: como aproveitar o excedente das contas de caixa e seu saldo, de forma que sua utilização venha a trazer desempenho, coerente com uma boa utilização dos recursos e proporcionando retorno?

4. Método de Pesquisa

Os procedimentos metodológicos de pesquisa utilizados no presente artigo possuem características de ciências sociais aplicadas. Em relação ao objetivo, essa pesquisa é caracterizada como explicativa, de acordo com Vergara (2004, p.47) a pesquisa explicativa em relação aos seus fins tem como objetivo tornar algo inteligível, justificando-lhe os motivos. Visando por tanto esclarecer quais fatores contribuem de alguma forma, para a ocorrência de determinado fenômeno. Referente aos meios, o estudo pode ser definido como um estudo de cunho bibliográfico e por se tratar de um trabalho baseado em uma vivência de Jogos de Empresas, onde é possível manipular as situações e o aspecto temporal, trata-se também de uma pesquisa de laboratório. Por fim, como forma de análise e abordagem do problema o trabalho classifica-se como qualitativo, ao analisar o problema do mau gerenciamento da conta caixa e propor argumentos para trazer melhores fins ao seu saldo.

5. Informações e Análise dos dados

Iniciando a observação dos dados, foi tomada como base a empresa simulada do ramo industrial, MAFYN S.A. e, em posse de seus resultados de gestão das rodadas aferidas pelo ambiente de simulação *GregoMix*, aplicado em sala de aula durante o curso de Bacharelado em Administração da Universidade Federal Fluminense, através da disciplina Laboratório de Gestão Simulada II. Foram aplicados os conceitos de Administração Financeira exibidos na

Revisão Teórica para o embasamento dos cenários de investimentos possíveis a serem apresentados durante a Discussão dos Resultados.

O jogo foi simulado da seguinte forma, foram 8 rodadas, sendo que cada rodada semanal em tempo real tinha como equivalente o período de 1 trimestre no tempo do simulador. Sendo assim ao final de cada 4 rodadas, concluía-se 1 ano de jogo simulado. Para apresentar os dados analisados nesse trabalho optou-se pela análise anual dos dados, os quais foram extraídos da demonstração de exercício anual e no balanço patrimonial anual da MAFYN S.A.

Ao decorrer dos jogos de empresas, muitas equipes encontram dificuldades no que diz respeito a gestão. Ao decorrer das rodadas, a equipe representante da MAFYN S.A. encontrou alguns problemas referentes a diferentes áreas, assim como, o orientador e professor da disciplina nos alertou sobre possíveis falhas sobre gerenciamento e gestão através de consultorias prestadas pelo mesmo.

O problema abordado por este artigo, foi um dos problemas que nos foi alertado, o mal gerenciamento da conta caixa referente ao uso do seu saldo. Ao decorrer das rodadas a empresa obteve um resultado crescente, o lucro operacional da MAFYN S.A. todavia até certo ponto para nós como equipe, era saudável manter um saldo de caixa positivo, todavia as rodadas se sucederam e o saldo positivo foi alavancado, com isso o excedente de caixa ficou mais aparente e a empresa ficou prejudicada pelo fato do saldo exacerbado sem uso na conta caixa influenciar no seu retorno negativamente e por esse capital que poderia ter tido outros fins, não ter sido aplicado como deveria.

Para constatar o quanto foi perdido, ou deixado de ganhar, nessa falha de gestão como dito acima, foram usadas contas pertencentes ao Balanço Patrimonial, com destaque para aquelas com grande importância às avaliações de Fluxo de Caixa Operacional e Fluxo de Caixa Livre. A seguir são demonstradas as tabulações cujas propiciaram o estudo de investimentos.

Lucro Operacional 2018		
2018/1	R\$	1.005.728,00
2018/2	R\$	3.877.175,00
2018/3	R\$	8.578.200,00
2018/4	R\$	12.950.452,00
Total	R\$	26.411.555,00

Tabela 1: Lucro operacional 2018

Depreciação 2018		
2018/1	R\$	50.750,00
2018/2	R\$	126.875,00
2018/3	R\$	204.125,00
2018/4	R\$	256.375,00
Total	R\$	638.125,00

Tabela 2: Depreciação 2018

Lucro Operacional 2019		
2019/1	R\$	13.730.091,00
2019/2	R\$	20.461.169,00
2019/3	R\$	39.229.403,00
2019/4	R\$	42.223.435,00
Total	R\$	115.644.098,00

Tabela 3: Lucro operacional 2019

Depreciação 2019		
2019/1	R\$	471.458,00
2019/2	R\$	605.833,00
2019/3	R\$	1.367.625,00
2019/4	R\$	1.843.625,00
Total	R\$	4.288.541,00

Tabela 4: Depreciação 2019

As contas de lucro operacional referentes a cada semestre da simulação foram agrupadas e concentradas em um somatório, bem como as operações de depreciação. Os valores resultantes de seus somatórios compuseram então o cálculo do FCO – representado anteriormente neste trabalho pela equação (4) – em acompanhamento aos valores de impostos.

FLUXO DE CAIXA OPERACIONAL MAFYN S.A.		
Ano	2018	2019
Lucro operacional	R\$ 26.411.555,00	R\$ 115.644.098,00
Depreciação	R\$ 638.125,00	R\$ 4.288.541,00
(Imposto de Renda)	R\$ 8.636.425,00	R\$ 38.251.935,00
TOTAL	R\$ 18.413.255,00	R\$ 81.680.704,00

Tabela 5: Cálculo dos fluxos de caixa operacionais

Os resultados do fluxo operacional, por comporem o cálculo do Fluxo de Caixa Livre, tiveram seu montante reduzido pela quantia do Investimento em Ativos Circulantes Líquidos e do Investimento em Ativos Permanentes Líquidos que, no que lhes diz respeito, são compostos pelas variações de ativos circulantes diminuídos da variação de dívidas de operação e, de ativos permanentes líquidos somados a depreciação, respectivamente.

VACL	
2018/4	R\$ 24.676.379,00
2019/4	R\$ 115.771.352,00
TOTAL	R\$ 91.094.973,00

Tabela 6: Variação em ativos circulantes líquidos

VAPL	
2018/4	R\$ 5.019.375,00
2019/4	R\$ 17.196.834,00
TOTAL	R\$ 12.177.459,00

Tabela 7: Variação em ativos permanentes líquidos

IACL	
Var. Dívidas	R\$ 57.609.409,00
Varição em Ativos Circulantes Líquidos	R\$ 91.094.973,00
TOTAL	R\$ 33.485.564,00

Tabela 8: Investimentos em ativos circulantes líquidos

IAPL	
Depreciação	R\$ 4.288.541,00
Varição em Ativos Permanentes Líquidos	R\$ 12.177.459,00
TOTAL	R\$ 16.466.000,00

Tabela 9: Investimentos em ativos permanentes líquidos

FLUXO DE CAIXA LIVRE MAFYN S.A.		
Fluxo de Caixa Operacional	R\$	81.680.704,00
IACL	R\$	33.485.564,00
IAPL	R\$	16.466.000,00
TOTAL	R\$	31.729.140,00

Tabela 10: Cálculo de fluxo de caixa livre

Após avaliar o resultado final do primeiro ano já é possível identificar o excedente de caixa, visto que resultado do fluxo de caixa operacional da empresa encontrava-se em R\$ 18.413.255,00. Entretanto os diretores da empresa simulada esperavam sempre um lucro maior e também a dedução do Imposto de Renda, sendo assim para não haver prejuízos ou

fluxo de caixa operacional negativo a empresa não mediu esforços quanto a gerar mais caixa e ficar preparado para o novo cenário do ano de 2019 que estava por vir, devido à alterações no governo fictício do jogo preparadas pelo orientador da disciplina.

No final de 2018 a empresa começou a investir nos seus acionistas e funcionários, a distribuição de dividendos passou a ser um destaque no final da quarta rodada ao atingir o valor máximo a distribuir pelas regras da disciplina. Após uma queda no primeiro trimestre de 2019 houve um crescimento até alcançar o máximo a se distribuir novamente. Ali a equipe acreditou que a MAFYN S.A., investindo uma boa quantia de seu saldo em orçamento social, dividendos e aumento de salários seria o suficiente para escoar o dinheiro de maneira eficiente da conta caixa, no entanto os resultados demonstraram que não.

Ao término do ano de 2019, a MAFYN S.A. apresentou um resultado de fluxo de caixa operacional muito além do esperado, R\$81.680.704,00 assim como o saldo de caixa de R\$49.804.686,00. Para tal, foi feita uma análise do fluxo de caixa livre, utilizando as mutações do ativo permanente e do ativo circulante, as despesas com depreciação, contas a pagar e despesas a pagar em geral. Por fim o resultado ainda assim representava uma boa faixa de capital estagnado sem uma finalidade, R\$31.729.140,00. Contudo no final de 2019 encerravam-se as rodadas e conseqüentemente os jogos de empresas na disciplina e os resultados foram influenciados por esse excedente.

6. Discussão dos resultados, conclusão e limitação

O custo de oportunidade gerado pela falta de investimento do capital estagnado nas contas da indústria MAFYN S.A. foi alto. No tempo do simulador, em meados de 2018 foi feita uma parceria com a empresa do ramo de atacados Delta S.A., as negociações eram feitas baseadas em interesses mútuos, todavia em algumas rodadas, a Delta obteve dificuldade financeira e, na qualidade de parceiros estratégicos, poderia ter sido costurado um acordo entre as partes que possibilitasse a solução de ambos os problemas: por parte da MAFYN, um empréstimo de valores poderia dar escoamento ao saldo de caixa elevado e, mais tarde, dar retornos como meio de investimento baseado em retribuição de juros. Pela visão da Delta, o aporte financeiro proveniente da parceira resultaria em um desafogo interessante, pois condições especiais de pagamento e juros mais baixos que os de empréstimos convencionais apresentariam-se como uma opção acertada de financiamento. Vale ressaltar que o jogo de empresas utilizado no sistema GregoMix possibilita uma gama de ações bem variada e, dessa maneira, cabe apenas aos jogadores proporem soluções inovadoras para os desafios com os quais os mesmos se deparam.

A organização na qual os dados deste escrito foram baseadas gerou, durante o período de aplicação do jogo, algumas ideias promissoras de investimentos, porém as mesmas não foram colocadas em prática, o que claramente teve impacto nas contas residuais dos exercícios. Aumentar a remuneração dos sócios-diretores, algo que por si só foi colocado logo ao início das rodadas de simulação como critério de avaliação para o desempenho das empresas, seria um dispêndio proveitoso para os gestores. Ainda que não fosse um investimento, propriamente dito, para as operações empresariais, no âmbito da realização dos jogos de empresas em uma disciplina universitária, onde os participantes serão avaliados com representações mensuradas em notas, a realização do aumento das remunerações poderia ser compreendida como um investimento no resultado da gestão, e conseqüentemente um emprego na performance dos discentes. Como equipe, os diretores da MAFYN S.A. mantiveram seus respectivos salários desatualizados frente aos novos faturamentos e lucros, deixando assim o retorno sobre o patrimônio próprio (ROE), ainda que alto em relação ao setor, abaixo do que poderiam ter alcançado.

Outro exemplo de custo de oportunidade foi a não criação de um projeto que implementasse uma área da empresa para aumentar os níveis de produtividade, bem como o retorno sobre o ativo total (ROA). Executar a criação de um setor dentro da organização destinado a Pesquisa e Desenvolvimento, com subsídios contínuos para melhoria dos processos, produção e gestão de pessoas sucederia em melhor utilidade dos valores remanescentes da conta de caixa.

A flexibilidade disposta pelo sistema GregoMix, especificamente, permite também aos usuários a inovação por parte da expansão do negócio. Não por acaso, em outras simulações já foram vistas experiências em que os diretores das simulações resolveram por abrir uma filial ou segunda empresa, sendo esta última do mesmo ramo ou do campo seguinte no processo produtivo do mercado, possibilitando negociações mais rápidas e vendas mais confiáveis, ao passo que, conhecendo o funcionamento e capacidades da empresa cliente, pode-se planejar com mais confiabilidade a produção principal. Além do fato de, para o sentido a que este escrito se propõe, o desembolso necessário para a abertura da nova corporação poderia configurar um investimento sólido ao longo prazo.

Após uma análise sucinta sobre dados de resultados financeiros, é possível identificar essa brecha sobre o gerenciamento da conta caixa e concluir que para melhores resultados, os integrantes de uma equipe que venham a participar dos jogos de empresas em um laboratório de gestão simulada, devem se atentar aos fluxos de caixa da empresa, pois o excedente de caixa pode ser uma maneira de se precaver tanto no mundo real quanto no simulador de possíveis ameaças externas a empresa, todavia quando esse fluxo de caixa extrapola o que seria tido como margem de segurança a empresa pode vir a perder dinheiro e oportunidades de investimento, como foi o caso da MAFYN S.A..

Agora, voltando a análise à realização deste trabalho, é possível dizer que o mesmo tem papel importante àqueles que desejam aplicar uma metodologia de jogos de empresas como forma de aprendizagem da gestão empresarial pois, a partir das experiências da empresa simulada avaliada, foi viável fazer um panorama de algumas opções de utilidades para os valores comumente não utilizados na produtividade das organizações que acabam configurando uma perda de oportunidade e denotam mau gerenciamento por parte dos administradores. Aos que se encontram atualmente no papel de participantes do jogo como aprendizes, vale deste texto observar com atenção as opções apresentadas e refletir sobre a melhor maneira de aplicá-las logo ao início da simulação, se possível.

A já tão citada maleabilidade dos jogos de empresas mostrou acima suas inúmeras capacidades de inovação. Mas, justamente por esta versatilidade, ainda será exequível a outras mentes dar continuidade a este trabalho com novas ideias e proposições. Também seria de grande valia aprofundar a análise de simulações anteriores com a apresentação de mais de uma experiência em comparação, demonstrando para cada caso boas práticas utilizadas no gerenciamento do saldo de caixa.

Apesar dos esforços postos sobre este texto, é impensável crer que um estudo possa estar acima de qualquer problema, erro ou limitação. Em vista disso, cabem apontamentos acerca do que foi experienciado na construção deste: em um primeiro momento houve muita dificuldade em realizar qual problema poderia ter significância suficiente para englobar as atividades realizadas durante as simulações e, ainda assim, estivesse aberto para contribuições interessantes. Resolvida a definição do problema central, os autores depararam-se com a problemática de não conseguir relacionar o tema aos métodos pensados inicialmente. Mais tarde, foi necessário alterar o segmento chave e voltar a visão para algo mais específico, onde encontraram as contas de caixa como fator cativante de avaliação. Outra limitação esteve relacionada ao acompanhamento por parte dos orientadores. Devido a conflitos de agenda, os autores estiveram impossibilitados de solicitar apoio, o que tornou o trabalho aqui apresentado uma tarefa mais árdua, mas, ainda assim, edificante.

7. Referências

- MOTTA, Gustavo; Melo, Daniel Reis Armond de ; Paixão, Roberto Brasileiro . O jogo de empresas no processo de aprendizagem em administração: o discurso coletivo de alunos. **RAC - Revista de Administração Contemporânea** (Online), v. 16, p. 342-359, 2012.
- GOLDSCHMIDT, P. C. Simulação e Jogo de Empresas. **RAE - Revista de Administração de Empresas**, v. 17, n. 3, maio-jun, 1977.
- SANVICENTE, A. Z. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** / Lawrence J. Gitman; tradução Allan Vidigal Hastings; revisão técnica Jean Jacques Salim. — 12. ed. — São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira** – essencial. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001
- MOREIRA, A.C. **A Administração Financeira como um Instrumento de Apoio à Tomada de Decisões na Gestão de Contratos**. Taubaté, 1999. 62p. Monografia de Especialização pelo Curso de MBA em Gerência Empresarial – Universidade de Taubaté.
- LARRÉCHÉ, Jean-Claude. On Simulations in Business Education and Research. **Journal of Business Research**. New York: Elsevier Science Publishing, v.15, 1987.
- VERGARA, Sylvia Constant. **Projeto e relatórios de pesquisa em administração**/ Sylvia Constant Vergara. – 5. ed. – São Paulo: Atlas, 2004.
- BLOG CONTA AZUL. **O que é fluxo de caixa e como ele pode ajudar sua empresa**. Disponível em: <<https://blog.contaazul.com/o-que-e-fluxo-de-caixa/>> Acessado em: 21 de novembro de 2018.