



## Revista Laboratório de Gestão Organizacional Simulada (LAGOS)

homepage: [www.lagos.vr.uff.br](http://www.lagos.vr.uff.br)

ISSN - 2317-5605



Relato Técnico

### Decifrando o sucesso empresarial: uma análise da indústria Worker S.A pelo relatório de gestão

### *Deciphering Business Success: An Analysis of the Worker S.A Ind. by Management Report*

Bruno Almeida Silva <sup>a</sup>, Letícia Gama Marques <sup>b</sup>, Maria Clara Correa de Moura <sup>c</sup>, Maria Eduarda Carneiro <sup>d</sup>, Pedro Henrique Paes Leme Barreto <sup>e</sup>

Instituto de Ciências Humanas e Sociais, Universidade Federal Fluminense, Volta Redonda, RJ, Brasil: [almeidabruno@id.uff.br](mailto:almeidabruno@id.uff.br) <sup>a</sup>, [leticciagama@id.uff.br](mailto:leticciagama@id.uff.br) <sup>b</sup>, [mariaclara@id.uff.br](mailto:mariaclara@id.uff.br) <sup>c</sup>, [mariaec@id.uff.br](mailto:mariaec@id.uff.br) <sup>d</sup>, [pleme@id.uff.br](mailto:pleme@id.uff.br) <sup>e</sup>

DOI: <http://doi.org/10.20401/lagos.13.2.389>

#### informação do artigo

Recebido 17 julho de 2022  
Aceito 15 agosto de 2022  
Disponível online 07 outubro de 2022

Palavras-chaves:  
Sucesso Empresarial  
Objetivos

#### article info

*Article history:*  
Received July 17, 2022  
Accepted August 15, 2022  
Available online October 7, 2022

*Keywords:*  
Successful Business  
Goals

#### 1. Introdução

Para uma empresa alcançar bons resultados e obter seu sucesso empresarial, o alinhamento de diversas variáveis, tais como empenho dos colaboradores, bons fornecedores, boa relação com estes fornecedores, boa relação com seus clientes, boa estrutura financeira, melhoria constante e vários outros fatores se faz necessário. Este artigo visa justamente apontar quais e como algumas variáveis impactam diretamente na melhoria dos resultados de uma empresa, trazendo como a empresa estudada, a indústria Worker S.A. Este artigo também mostrará a evolução desta empresa e a relação de sua evolução com algumas mudanças realizadas ao longo do tempo.

#### r e s u m o

O foco de toda empresa é a obtenção do sucesso, que normalmente está ligado ao atingimento de seus objetivos e metas (ainda que não sejam definidas de forma clara). Sabendo que, na maioria dos casos, o sucesso de uma empresa é resultado de um conjunto de ações e variáveis que a levam para o topo, o objetivo deste artigo é trazer, por meio da análise da indústria Worker S.A., quais são as ações e variáveis que mais impactam e trazem resultados dentro de uma organização, a fim de que ela atinja seus objetivos e obtenha seu sucesso empresarial.

© 2022 Revista LAGOS. Todos os direitos reservados.

#### a b s t r a c t

Every company's focus is obtaining success, which normally is connected to achieving goals (even if it's not clearly defined). Knowing that, in most cases, the company's success is the result of actions and variables that take it to the top 1, the purpose of this article is to bring, through the review of Worker S.A. industry, which actions and variables have the most impact and results to a company, willing to achieve the goals in order to obtain success.

© 2022 LAGOS Journal. All rights reserved.

Na primeira seção, será apresentada a empresa e o ambiente simulado na qual ela estava inserida. Em seguida, na segunda seção, será descrito o plano de gestão utilizado pela empresa. Esta seção será dividida em 2 partes: na primeira, será apresentado o plano de forma detalhada, mostrando o objetivo da empresa, sua missão, os objetivos de cada área da empresa e ainda uma matriz SWOT contendo suas forças e fraquezas; na segunda parte serão apresentados os resultados obtidos pela Worker, bem como uma breve análise destes resultados. A quarta seção apresenta a evolução de cada área da empresa, sendo elas a presidência, planejamento, produção, marketing, gestão de pessoas e finanças. A quinta seção traz as considerações finais,

os aprendizados obtidos e as recomendações para gestores de empresas reais (e para futuros gestores de empresas no Laboratório de Gestão). Por fim, a sexta seção traz as referências, visando dar embasamento aos fatos apresentados neste relatório. Ressaltando que tanto na apresentação individual de cada área, quanto na seção de considerações finais, será possível observar quais foram, de fato, os fatores que trouxeram resultados para a Worker, entendendo então quais são as ações que podem levar uma organização ao seu sucesso empresarial.

## 2. Indústria Worker e Ambiente Simulado

O modelo de ambiente simulado baseado na vivência prática dos alunos de graduação, de acordo com Knabben e Ferrazi (1996), é uma maneira de tornar presente à formação a proximidade com as decisões em empresas competitivas, estimulando a criatividade empresarial e o trabalho em grupos.

No ambiente simulado aqui retratado, leva-se em consideração o período de três anos - equivalente a 12 rodadas, sendo uma a cada trimestre - e grupos que representam indústrias e atacadistas, igualmente divididos e totalizando 6 empresas. Para execução da simulação, existem três produtos (Alfa, Beta e Ômega) produzidos e comercializados no ambiente intitulado Brazil.

Durante as rodadas, as empresas são avaliadas por, principalmente, índice de margem líquida e retorno sobre o investimento. O artigo busca compreender o impacto das ações realizadas por seus diretores (alunos de graduação) e a contribuição para o resultado na indústria Worker S.A. que obteve o melhor resultado médio ao longo dos períodos analisados.

## 3. Descrição do Plano de Gestão

Toda empresa necessita de um planejamento bem feito e bem estruturado antes do início de suas atividades, para que ela consiga êxito e não se afunde no mar empresarial. Segundo Porter (1989), “uma empresa sem planejamento corre o risco de se transformar em uma folha seca, que se move ao capricho dos ventos da concorrência”. Além do planejamento inicial, é preciso também que este planejamento seja ajustado à medida que vai se entendendo melhor sobre o ambiente em que a empresa se encontra. Mas, no geral, entender e fazer um bom planejamento deve ser prática de toda empresa ao longo de sua trajetória.

Na indústria Worker, esta prática esteve presente nos últimos 2 anos. O ponto a ser observado aqui é que parte do plano de gestão foi escrito quando não se tinha um conhecimento aprofundado sobre o ambiente no geral. Porém, a boa condução dos diretores frente aos desafios que foram surgindo ao longo dos trimestres permitiu o bom resultado da empresa no geral. Contudo, é possível observar que alguns dos resultados previstos acabaram não acontecendo da maneira esperada, como será mostrado a seguir.

### 3.1. Descrição do Plano de Gestão da Indústria Worker

Como mencionado anteriormente, parte do plano de gestão apresentado pela Worker foi escrito quando não se tinha o conhecimento aprofundado sobre o ambiente. Por isso, para melhor apresentação neste relatório, foi escolhido o plano de gestão do ano 3, visto que é o plano de gestão que mais se assemelha com a realidade vivida no ambiente, e é o plano que mais conseguiu gerar resultados dentro de um ano na empresa.

Iniciando pela visão, o aspecto definido pela diretora de planejamento e concordado pelos demais diretores foi o seguinte: “Ser referência em B2B através da produção dos principais produtos do mercado - Alfa, Beta e Omega”. O argumento utilizado para definir esta visão foi que “ser a referência não é algo simples, e necessita, no mínimo, que você dê o seu melhor”. E, de acordo com os resultados apresentados, foi o que a indústria Worker buscou não só no último ano, mas também ao longo dos 3 anos.

De acordo com Nakagawa (s.d), uma empresa deve existir não para produzir o produto ou prestar o serviço que consta em seu contrato (ou estatuto) social, mas sim, para levar o benefício (do produto ou serviço) ao seu público-alvo. Logo, a missão da empresa precisa revelar o que ela busca além de sua simples atividade. A missão da Worker foi “Ser uma empresa competitiva, inovadora e ousada na qual nosso empenho está em negociar e atender as expectativas dos nossos clientes”. Além de ofertar seus produtos, é possível enxergar em sua missão a importância que o cliente tem para a empresa. Esta importância, inclusive, fez com que a Worker conseguisse fechar acordos em todos os períodos, resultado de uma relação muito boa baseada no “ganha-ganha”.

A matriz SWOT é uma excelente ferramenta de gestão que pode auxiliar muito uma empresa no entendimento tanto dos seus fatores internos, quanto dos fatores externos que a influenciam. Esta ferramenta foi inventada na década de 1960 por Albert Humphrey, consultor em gestão do instituto de pesquisas da Universidade de Stanford (LUCIDCHART, s.d.). Na prática, esta ferramenta pode ser dividida entre o ambiente interno, onde é pontuado os pontos fortes e fracos da instituição, e o ambiente externo, apontando então os pontos fortes e fracos presentes no ambiente como um todo e que impactam a empresa.

A indústria Worker fez a utilização desta ferramenta, buscando ter mais clareza de suas ideias e saber onde ela precisaria se empenhar mais para conseguir atingir seus objetivos. No ambiente interno, seus pontos fortes encontrados foram a adaptabilidade, uniformidade nas tomadas de decisão e estratégia ofensiva de crescimento. Já seus pontos fracos estavam ligados à dedicação não exclusiva dos diretores e à falta de conhecimento contábil e estatístico. No ambiente externo, seus pontos fortes foram o fácil acesso aos clientes, a fácil fidelização, e o mercado em crescimento. E nos seus pontos fracos estavam os concorrentes diretos nos produtos ofertados, a baixa percepção de valor agregado no produto e a omissão de preços e valores da concorrência. Com esta ferramenta

em mãos, foi possível analisar, de forma criteriosa, quais poderiam ser as medidas tomadas para superar os desafios, e quais os pontos fortes poderiam auxiliar a indústria no alcance de seus objetivos. Ainda que não tenha ocorrido de forma direta, houve uma ligação de um ponto fraco da indústria com a identificação da necessidade de criar projetos (que serão abordados mais adiante), visto que era necessário fazer algo diferente se a empresa quisesse atingir seu objetivo de ser a referência.

Mais a frente, serão abordados os pontos e as estratégias utilizadas por cada área da indústria Worker. Mas apenas como forma de apresentar todo o plano de gestão utilizado, a tabela a seguir apresenta os objetivos e as ações que foram planejadas por cada área da empresa, visando a obtenção do sucesso empresarial da indústria.

**Tabela 1.** Objetivos de cada área da Worker S.A.

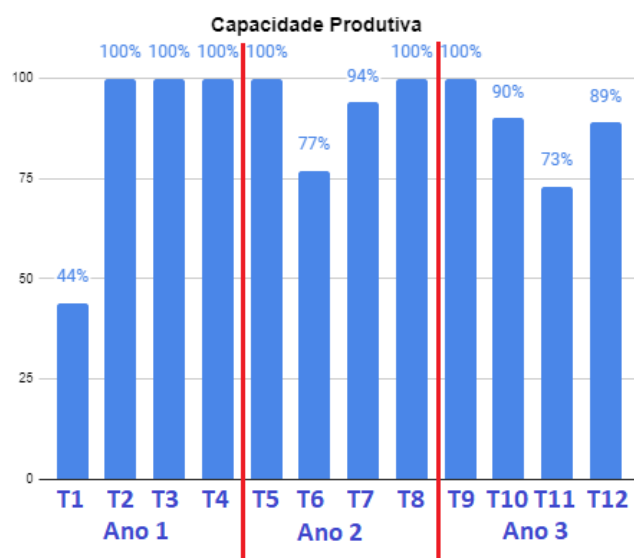
Presidência	
Objetivos	Expandir a empresa nacional e internacionalmente, bem como o sucesso individual de cada colaborador
Ações/Como	Mantendo os colaboradores alinhados com os objetivos, realizando uma reunião por semana; criando projetos que gerem valor à empresa
Planejamento	
Objetivos	Alinhar os objetivos de crescimento da empresa de acordo com indicadores chave
Ações/Como	Acompanhando as tendências de mercado, alinhando com os objetivos de crescimento da empresa
Marketing	
Objetivos	Ofertar os produtos da melhor forma e manter a identidade da marca
Ações/Como	Entendendo as demandas de mercado e dos consumidores finais, ao final de cada período
Produção	
Objetivos	Análise e manutenção da qualidade e dos sistemas operacionais dos produtos ofertados
Ações/Como	Melhorando e otimizando os processos internos constantemente
Gestão de Pessoas	
Objetivos	Gestão eficiente do corpo empresarial, investindo no treinamento dos funcionários
Ações/Como	Reconhecendo membros e buscando objetivos sólidos e transparentes
Finanças	
Objetivos	Ter um bom alinhamento da gestão com foco em aumento de faturamento e melhor distribuição de dividendos
Ações/Como	Focando no planejamento contábil e nas análises e projeções financeiras, analisando os resultados ao final de cada período

### 3.2. Desempenho da Indústria Worker

Antes de apresentar o desempenho, é importante ressaltar que, além dos objetivos contidos no plano de gestão, a empresa também possuía um conselho. E para este conselho, era necessário apresentar os resultados de acordo com os seguintes objetivos: ser líder de participação de mercado em pelo menos 1 produto, ter capacidade produtiva em, no mínimo, 90%, possuir uma rentabilidade superior a 25% e distribuir dividendos.

No geral, os resultados apresentados se mostraram bastante satisfatórios, visto que colocaram a indústria Worker como a indústria de melhor desempenho dentro do ambiente no período. Dentre os principais indicadores, se destacam o ROI, a lucratividade, o faturamento e a margem líquida geral, que serão apresentados logo abaixo. O alto desempenho, inclusive, levou a indústria Worker a enfrentar um problema relacionado ao excesso de caixa (que será abordado mais à frente), visto que sua capacidade produtiva já conseguia atender a alta demanda dos clientes (anulando assim a necessidade de novos investimentos em maquinário) e ainda permitia atender um outro mercado, que também será abordado mais à frente neste relatório.

O primeiro indicador, relacionado a um dos objetivos do conselho, diz respeito à taxa de ocupação da capacidade produtiva da empresa.



**Figura 1.** Capacidade produtiva dos 3 anos

Em 8 dos 12 períodos a meta foi alcançada com sucesso. Porém, o destaque negativo foi o primeiro trimestre, onde houve um grande erro de negociação que comprometeu a capacidade produtiva da empresa. Um ponto negativo a ser constatado é a capacidade de ocupação média da empresa, que não ficou dentro do objetivo do conselho, atingindo a média de 88,92% (o objetivo era de 90%). Porém, visto que o primeiro trimestre influencia negativamente para esta média, se for tirada a média apenas dos 2 últimos anos (após a mudança na direção da empresa), é possível observar que este número muda: a média passa a ser de 90,38%, alcançando assim o objetivo definido pelo conselho.

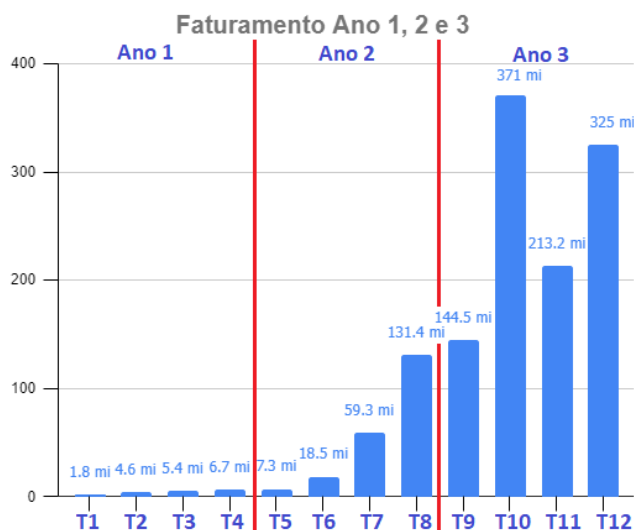


Figura 2. Faturamento anos 1, 2 e 3

Na análise do faturamento, logo de cara é possível perceber a enorme evolução ocorrida no ano 2 e mantida no ano 3. Além dos diversos fatores que serão aqui apontados, principalmente dentro de cada área da empresa, boa parte desta evolução se deu devido a mudança na direção da empresa. Dos 6 diretores iniciais, apenas 3 se mantiveram para o ano 2, enquanto os outros 2 diretores foram contratados para o ano 3, além do remanejamento de cargos dos diretores remanescentes.

Ainda que o faturamento não seja o melhor dos indicadores, ele consegue mostrar um pouco de como foi todo o crescimento ao longo dos 3 anos. O destaque, além do início do grande crescimento no ano 2, fica para a diferença entre T9 e T10, onde foi aplicado um grande projeto chamado “Projeto de Exportação de Produtos”, que será detalhado quando for abordada a área de marketing.

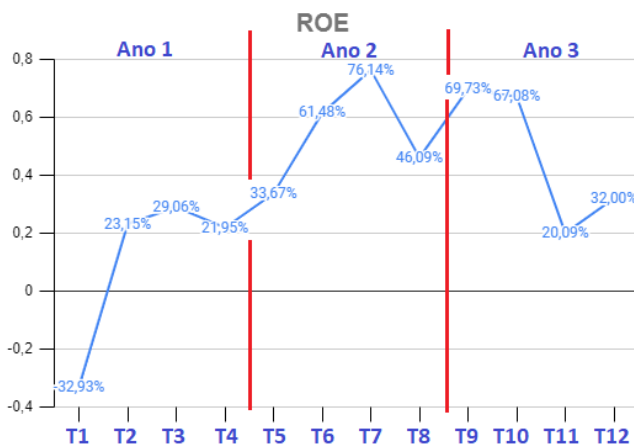


Figura 3. Retorno sobre o patrimônio dos 3 anos

O ROE é um indicador que começa a mostrar melhor a respeito do resultado da empresa. Ao observar pela ótica deste indicador, é possível analisar que de fato houve um crescimento acentuado no ano 2, que, diferente do ano 1, conseguiu manter todos os

trimestres com um ROE acima de 30%, inclusive no último trimestre, quando houve pagamento de impostos.

Uma curiosidade neste gráfico é o ROE do primeiro trimestre. Neste trimestre, houve uma dificuldade muito grande por parte da equipe de marketing em conduzir as negociações da maneira adequada (como foi comentado anteriormente). O resultado disso foi uma venda muito aquém do esperado, gerando então este resultado negativo. O aprendizado deste erro foi absorvido e transformado em resultados melhores nos trimestres seguintes.

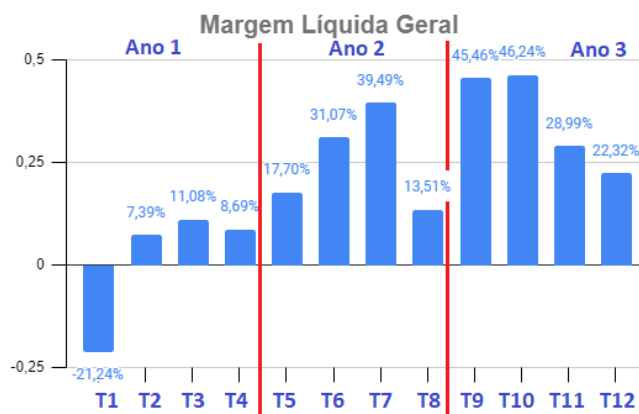


Figura 4. Margem líquida dos 3 anos

A margem líquida é mais um indicador que consegue mostrar a evolução, principalmente na comparação do ano 1 com os demais anos. Se tratando do objetivo do conselho, que era de um lucro de 25%, é visto que no primeiro ano de operação a empresa não conseguiu atingir este objetivo em nenhum dos trimestres. Porém, a partir do segundo trimestre do segundo ano, este fator começou a mudar, com a empresa não conseguindo atingir os 25% de lucratividade apenas em T8 e T12, onde o pagamento de imposto influenciou negativamente neste índice.

Um ponto que chama a atenção é que, ainda que a margem líquida acompanhe, de certa forma, o ROE, no último trimestre há uma queda na margem líquida, enquanto no ROE o efeito é o inverso. Isso ocorreu devido a um investimento realizado pela Indústria - e que será abordado com maior detalhe mais à frente - em questões sociais. Este investimento reduziu o lucro líquido da empresa no último trimestre, mas aumentou seu ROE, uma vez que boa parte do valor faturado (e que posteriormente viraria caixa), foi convertido em investimento social, evitando assim o aumento no patrimônio líquido, tornando a empresa mais eficiente neste quesito.

Por fim, outro indicador que consegue mostrar de fato o resultado líquido que a empresa teve ao longo de toda a sua operação é o próprio Resultado Líquido. Nele, é possível observar a enorme diferença entre o ano 3 e os demais anos, e a disparidade que há do ano 1 para os anos seguintes, onde o lucro foi extremamente baixo. Parte deste resultado foi possível graças ao conjunto de estratégias montadas por todos os setores, que serão abordadas mais adiante.

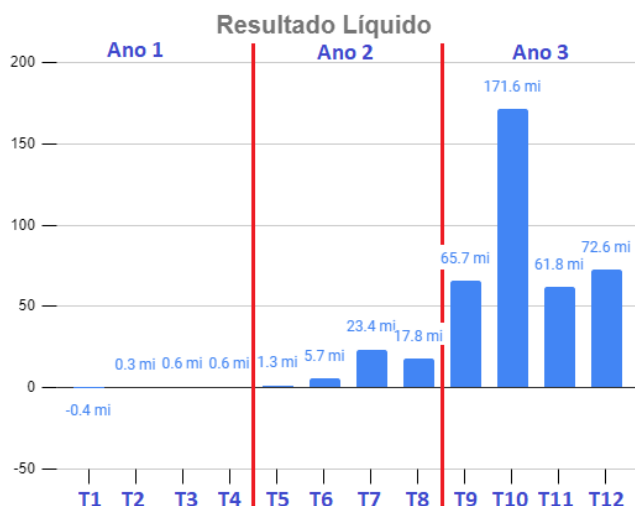


Figura 5. Resultado líquido dos 3 anos

Apenas pontuando brevemente o que será visto abaixo, o resultado das estratégias abordadas tanto no ano 2 quanto no ano 3 permitiram que esta indústria pudesse ter o excelente desempenho que mostrou. Um dos primeiros pontos observados pelos diretores foi algo relacionado ao Índice de Produtividade, que era presente na área de produção e que ficava sob olhares do RH. A compreensão do impacto que este índice trazia para a capacidade produtiva da empresa, em termos de produtos, se deu próximo do fechamento de T7, onde a empresa tinha acabado de fechar um acordo com um atacado. Porém, foi feito um novo acordo (desta vez com uma quantidade maior de produtos, visto que foi observado que a indústria conseguiria produzir muito mais do que havia ofertado inicialmente), satisfazendo assim os clientes e os próprios diretores, que conseguiram produzir e vender mais. É possível, inclusive, observar no próprio indicador de resultado líquido a diferença entre T6 e T7, que se deu em boa parte graças a este entendimento.

Outro ponto que também vale a pena ressaltar foram os projetos realizados pela indústria, que foram colocados em prática a partir do 3º ano. Os 4 projetos foram: Valorização Financeira Para Diretores; Redução de Custos de Matéria Prima; Exportação de Produtos; Redução de Caixa e Investimento Social. Os dois últimos foram implementados em T10, enquanto os demais, em T9. Como já foi pontuado, o projeto de investimento social permitiu que a indústria apresentasse sua responsabilidade social de forma prática. O projeto de valorização financeira permitiu uma remuneração mais justa aos diretores, visto que parte do salário era variável, de acordo com o lucro do período. O projeto de redução de custo da matéria prima assegurou uma economia na casa dos milhões de reais, auxiliando a lucratividade da empresa. Por fim, o projeto de exportação foi o que trouxe mais resultado (em termos monetários) para a empresa, visto que nos últimos 2 trimestres a indústria conseguiu fechar apenas um acordo dentro do Brazol e não conseguiria nem atingir seu ponto de equilíbrio se dependesse

apenas desta negociação, sendo salva então pela exportação.

O 4º objetivo definido pelo conselho foi a distribuição de dividendos. Esta distribuição não ocorreu em nenhum dos trimestres do primeiro ano, por desconhecimento dos diretores da importância desta ação. Porém, desde o início do ano 2, houve uma mudança da política de distribuição de dividendos (que será abordada com mais detalhes na área de finanças), onde, em todos os trimestres desde então, foram distribuídos dividendos.

Passando pelas áreas, o objetivo da presidência (que era expandir a empresa nacional e internacional) foi atingido com sucesso, uma vez que a empresa, além de conseguir realizar vendas para os clientes nacionais, ainda ampliou seu mercado, realizando acordos internacionais. O objetivo de marketing (ofertar os produtos da melhor forma e manter a identidade da marca) também foi atingido, visto que a empresa não perdeu a identidade de sua marca em nenhum momento. O mesmo aconteceu com o planejamento (alinhar os objetivos de crescimento da empresa de acordo com indicadores chave), onde, embora os indicadores não tenham sido especificados de forma clara, se referiam ao Faturamento, Resultado Líquido, ROE e Margem Líquida. Em gestão de pessoas (realizar uma gestão eficiente do corpo empresarial, investindo no treinamento dos funcionários) o objetivo também foi atingido, sendo realizados investimentos constantes em treinamentos. Por fim, finanças (ter um bom alinhamento da gestão com foco em aumento de faturamento e melhor distribuição de dividendos) e produção (análise e manutenção da qualidade e dos sistemas operacionais dos produtos ofertados) também conseguiram alcançar seus objetivos, uma vez que foram distribuídos dividendos em todos os trimestres a partir do ano dois e a qualidade produtiva se manteve constante durante todo o período.

#### 4. Apresentação evolutiva por área

A Indústria Worker foi dividida em 6 principais áreas, com cada área contendo um diretor responsável (com exceção da produção), que desempenhava o seu papel visando obter o melhor resultado. As 6 áreas são: presidência, planejamento, produção, gestão de pessoas, finanças e marketing.

Cada área possuía sua responsabilidade e sua importância, formando assim os 6 pilares para o melhor resultado.

##### 4.1. Presidência

Segundo Pinkoon (2014), a importância do presidente de uma empresa é muito grande, pois é dele que partem as iniciativas de todas as áreas da organização. Logo, trazendo este entendimento para o dia a dia de uma empresa, o presidente é quem, normalmente, toma as decisões finais. E se essas decisões não forem baseadas em fatos e em análises bem-feitas, elas podem colocar em risco toda a estratégia da instituição.

O primeiro grande desafio enfrentado pela presidência foi justamente ter o conhecimento necessário para tomar as melhores decisões possíveis. E grande parte deste desafio partiu da certa complexidade do ambiente onde a empresa estava inserida. Como é possível observar, através dos resultados, a melhora do desempenho ao longo dos trimestres se deu, além de todas as outras razões, principalmente pelo maior entendimento do ambiente, que permitiu justamente que as demais áreas tomassem decisões estratégicas que melhorassem os resultados da empresa como um todo.

Este entendimento maior do ambiente foi dado pela análise crítica dos resultados, que eram disponibilizados todos os trimestres. Assim que o resultado chegava ao presidente, ele, juntamente com os demais diretores, discutia sobre o resultado buscando entender, por exemplo, porquê alguns resultados não foram fiéis ao previsto. Essas análises sempre resultavam em pensamento crítico a respeito de algum ponto específico. Este pensamento gerava então a clareza do conhecimento que faltava, e, por fim, era feito um mini planejamento para adquirir este conhecimento, seja planejando uma consultoria ou lendo um material que explicasse sobre a questão de forma detalhada.

Outra maneira encontrada pela presidência para solucionar esta questão relacionada a tomada de decisões, foi a busca de uma melhor visão sistêmica sobre a empresa, visando entender mais sobre cada área específica. Um exemplo seria a área financeira. O entendimento de indicadores financeiros era algo extremamente importante principalmente para conseguir fazer uma análise mais precisa, junto com o diretor financeiro, da saúde da empresa. Saber se a empresa possuía uma boa liquidez, por exemplo, era fundamental para entender se seria ou não possível captar recursos através de empréstimos bancários para a compra de novos equipamentos. Logo, assim como na área financeira, as demais áreas também possuíam suas demandas, e o entendimento sistêmico por parte do presidente se fez necessário.

Outro grande desafio enfrentado pela presidência, este em conjunto com a área financeira da empresa, foi o excesso de caixa existente, muito em função do sucesso dos demais projetos criados (em outras áreas) na lucratividade da empresa. A solução pensada para esta questão foi algo que gerou muito aprendizado, visto que a solução em si não resolveu o problema da maneira desejada, mas permitiu que o problema não se acentuasse e ainda trouxesse resultados para uma suposta sétima área da empresa, que seria a área de responsabilidade social.

A solução pensada foi a seguinte: a criação de um investimento em projetos sociais visando a redução do saldo de caixa da empresa. O que não foi observado durante a criação deste projeto foi um conhecimento (no caso a falta dele) sobre finanças empresariais, uma vez que não é possível retirar o saldo de caixa de uma empresa sem que ele seja destinado a investimentos

dentro da própria empresa ou distribuído na forma de dividendos para seus acionistas.

Logo, ao colocar o projeto em prática, o valor destinado ao projeto impactou diretamente a lucratividade da empresa, fazendo parte dos resultados financeiros, e não apenas do saldo de caixa (como era o previsto, sem o devido conhecimento).

Visando apenas a redução de caixa, o ponto positivo deste projeto foi que ele permitiu que o lucro líquido no final do trimestre fosse reduzido, o que diminuiu a nova entrada de um alto valor de caixa na empresa.

Já pela ótica social, certamente este projeto teve um impacto muito positivo, visto que foram destinados valores na casa dos milhões para causas sociais.

Por fim, outro impacto deste projeto foi a redução do valor a ser pago em imposto, visto que o governo presente no momento desta operação era um governo que incentivava questões como essa.

#### 4.2. Planejamento

Segundo Kotler (1975, p.22) o Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela Organização, visando maior grau de interação com o ambiente. Ou seja, sem uma direção previamente traçada, uma empresa pode tomar diferentes rumos e se prejudicar de forma drástica. Nortear a empresa em vista do seu objetivo é justamente a principal função do planejamento.

Dentro da Worker, o planejamento foi de certa forma importante, visto que ajudou na tomada de algumas decisões. Porém, a dinâmica do ambiente acabou tornando o planejamento algo mais dinâmico e pouco estático, como o elaborado no plano de gestão (ainda que ele tenha norteador consideravelmente as decisões ao longo dos trimestres).

Destaca-se como principal desafio encontrado na área de planejamento a relação instável e incerta na negociação com os atacadistas. Devido à muitas mudanças no Brazol (acarretadas pela eleição e mudança de presidente do mesmo) e ao alto estoque que os atacadistas possuíam, o que havia sido planejado a longo prazo sofreu algumas alterações para que a empresa pudesse se adaptar ao novo cenário, e assim manter seu faturamento.

A solução encontrada para que o faturamento não decrescesse, depois de uma expressiva queda da demanda, foi a implementação do plano de exportação (que será abordado com mais detalhes na parte de Marketing). Havia uma grande capacidade de produção, e não havia demanda suficiente para supri-la, o que resultaria em um grande número de máquinas ociosas. Com essa medida adotada, foi possível manter os ganhos e utilizar a produção de forma mais enérgica, mesmo com uma escassa venda dos produtos aos atacadistas do Brazol no fim do último trimestre.

#### 4.3. Produção

Slack, Chambers e Johnston (2002, p.29) apontam que uma estratégia de manufatura de uma empresa deveria definir suas tecnologias, recursos humanos,

organização, capacidade, interfaces e infraestrutura. É o último elo que conecta a estratégia global de negócios de uma organização a ações dos seus recursos individuais e, como tal, deveria resultar diretamente de um entendimento da estratégia competitiva. Com isso, chega-se à conclusão de que a estratégia competitiva da empresa pode ser prejudicada e descaracterizada se a produção não cumprir bem o seu papel. E este “cumprir bem o seu papel” passa por um pilar muito importante, que é o pilar da estratégia montada em cima da própria produção.

O grande desafio da Indústria Worker no que diz respeito à produção foi justamente não possuir um diretor de produção. Logo, todas as articulações eram feitas pelos demais diretores da empresa.

A solução para esta questão foi que cada diretor buscasse um entendimento maior sobre a produção e fizesse uma conexão de como a sua área poderia impactar na produção. Um exemplo disso é a área de RH. A diretora de RH conseguiu entender, através de indicadores, que a delegação de recursos para treinamento dos colaboradores era um fator diretamente ligado ao aumento da produtividade dos mesmos. Além disso, o aumento salarial realizado por ela em conjunto com a área financeira também impactava na produtividade dos colaboradores. Logo, estes fatores foram determinantes inclusive para o marketing, na hora de negociar a quantidade de produtos para outras empresas, visto que a área de produção conseguia prever a quantidade a ser produzida por conta do índice de produtividade.

Outro grande desafio enfrentado pela produção foi o alto custo da matéria prima, que impacta negativamente no lucro final da empresa.

Para resolver esta questão, foi realizado então um projeto de redução de custo da matéria prima, junto ao fornecedor, para que, em determinadas quantidades, pudesse existir (por parte do fornecedor) um desconto maior do preço da matéria prima. A tabela disponibilizada pelo próprio fornecedor e que foi utilizada neste projeto está apresentada a seguir:

**Tabela 2.** Desconto na aquisição de matéria prima

Tabela Desconto na Aquisição de Matéria Prima					
		Alfa	Beta	Ômega	
Quantidade	A partir	19.999	7%	12%	15%
	Entre	21.000 a 39.999	12%	17%	20%
	Entre	40.000	15%	20%	25%
	Entre	50.000	18%	22%	27%
	Entre	70.000	22%	25%	30%
	Acima	90.000	30%	35%	40%

Este projeto permitiu um impacto muito grande no resultado dos trimestres seguintes à sua aprovação.

Como forma de mostrar o quão impactante foi a realização deste projeto para o aumento do lucro da empresa, a tabela abaixo faz um comparativo de como seria o custo da matéria prima da empresa com e sem o desconto:

**Tabela 3.** Custos da matéria prima sem o desconto

	Alfa	Beta	Ômega	Total
T9	-	54.873.504	41.616.960	96.490.464
T10	110.500.002	49.725.001	39.780.001	200.005.004
T11	8.175.000	58.860.002	78.480.002	145.515.004
T12	-	53.212.502	116.100.005	169.312.507
	Custo total			611.322.979

**Tabela 4.** Custos da matéria prima com o desconto

	Alfa	Beta	Ômega	Total
T9	-	40.955.566	28.950.360	69.905.926
T10	110.500.002	31.612.501	23.220.001	165.332.504
T11	5.553.750	36.841.502	44.928.002	87.323.254
T12	-	32.769.002	65.124.005	97.893.007
	Custo total			420.454.691

**Tabela 5.** Valor do desconto total

	Alfa	Beta	Ômega	Total
T9	-	13.917.937	12.666.600	26.584.537
T10	0,00*	18.112.500	16.560.000	34.672.500
T11	2.621.250	22.018.500	33.552.000	58.191.750
T12	-	20.443.500	50.976.000	71.419.500
	Desconto total			190.868.287

A economia total foi de quase 200 milhões de reais. Isso apenas sob a ótica monetária. Se fôssemos fazer uma análise mais aprofundada, este desconto permitiu contratos mais longos e a possibilidade de ofertar aos clientes da Worker um prazo maior de pagamento, visto que o saldo de caixa conseguiria cobrir os custos do trimestre em questão, sem prejudicar a saúde financeira da empresa.

Outro problema que foi logo no início solucionado, envolvia a questão de se ter um controle sobre a capacidade total de produção, visando ofertar a quantidade ideal de produtos para os clientes. A solução foi a criação de uma planilha de controle de produção, que era integrada a planilha financeira (será comentada em breve) e que conseguia realizar a previsão exata da capacidade máxima de produção. A esta planilha também foi implementada a previsão do índice de produtividade, que permitia uma maior quantidade de produtos a serem produzidos

dependendo do valor do índice. Com isso, principalmente nos trimestres onde a capacidade ainda era limitada, ter esse controle e saber a quantidade ideal a ser ofertada permitia uma vantagem competitiva frente à concorrência, que poderia não conseguir mensurar a quantidade a ser produzida.

#### 4.4. Gestão de Pessoas

A área de gestão de pessoas é outra área crucial para uma empresa, fazendo parte dos 6 pilares organizacionais. Segundo Chiavenato (2000, p.2), administrar pessoas vem antes, durante e depois da administração do capital ou da administração de qualquer outro recurso empresarial, como máquinas, instalações, clientes etc. As empresas bem-sucedidas deram-se conta disso e voltaram-se para seus funcionários como os elementos alavancadores de resultados dentro da organização. É fato bastante notório a importância das pessoas dentro de uma organização, ainda que ela possua parte de sua estrutura automatizada, por exemplo.

Sabemos que “salários mal determinados geram insatisfação e constituem um poderoso desestimulante que coloca em risco a eficácia e a eficiência de uma organização” (DA SILVA, 2010), desse modo, foi identificada que a estratégia mais eficaz para aumento da produtividade dos funcionários era promover um melhor ambiente de trabalho, oferecendo benefícios e valorizando constantemente seus esforços através da valorização salarial, que esteve diretamente ligada ao rendimento da própria empresa e foi de extrema importância praticar a mesma junto dos colaboradores e diretores, por isso, optou-se por investimentos constantes em benefícios e treinamentos e também reajustes salariais durante as rodadas do jogo de empresas para os funcionários.

Para os diretores da Worker, foi implementado um projeto de valorização salarial, visando um aumento da produtividade da equipe e como forma de reconhecimento pelo excelente trabalho que eles apresentaram durante todo o jogo, que teve como resultado uma maior lucratividade para a empresa.

Após uma assembleia, ficou decidido que os diretores de finanças, marketing, produção e presidente, teriam suas remunerações alteradas de R\$50.000,00 para R\$100.000,00, já as diretoras de planejamento e recursos humanos, teriam suas remunerações reajustadas de R\$30.000,00 para R\$100.000,00, e a cada diretor e ao presidente, seriam acrescentados o percentual de 0,5% do lucro líquido juntamente com suas respectivas remunerações.

Com isso, a expectativa de resultado foi atingida com sucesso, possibilitando um aumento na lucratividade da empresa, maiores distribuições de dividendos aos acionistas e, além disso, ainda possibilitou maior poder de negociação com os atacados.

#### 4.5. Finanças

Um estudo realizado pelo Sebrae, sobre a sobrevivência e mortalidade de empresas paulistas, e

apresentado por Moraes e Oliveira (2011), identificou que entre os fatores que fecham ou que dificultam a condução desses negócios está a sincronização entre receitas e despesas. Ou seja, um aspecto totalmente financeiro impacta diretamente a sobrevivência de empresas.

Ainda que este estudo tenha sido realizado em 2006, é fato que isto se mantém mesmo anos depois (Economia SC, 2021). Sendo assim, umas das premissas da Worker S.A. foi de adotar e construir um sistema de controle e gestão de recursos financeiros, de modelo de projeção de caixa e como instrumento auxiliar para as tomadas de decisões.

Essa estrutura foi relevante ao longo das rodadas para que os diretores pudessem ter base em dados para decidir cada ação, como por exemplo, a negociação com os atacados (qual produto produzir e vender, por quanto vender e os limites de negociação), identificação de novos projetos pertinentes, distribuição de dividendos, compra de máquinas, investimentos em treinamento, entre diversos outros.

Por meio da planilha compartilhada na plataforma Google, todos os diretores conseguiam observar os resultados e realizar testes, simulando as rodadas futuras com determinados inputs. A cada rodada, melhorias eram realizadas nos modelos e uma nova aba era criada, sendo a primeira no T1 - em 2021.1, dois períodos letivos antes - que continha somente a projeção de venda para o período com nome do produto, valor de venda, faturamento bruto e previsão de faturamento líquido que somente considera os custos de produção direto, ou seja, matéria prima.

Nos períodos seguintes, foi implementado o cálculo de produção de acordo com a quantidade de máquinas, os demais custos diretos de produção, board para simulação de investimento em treinamento e aumento salarial, inflação, descontos com o projeto de matéria prima, além de demais dados relevantes para o negócio. Convém ressaltar no artigo, uma das estratégias adotadas pelo grupo visando impactar positivamente o ROE, a distribuição de dividendos contínua. Para NETO e LIMA (2009), o ROE indica a capacidade de uma empresa em gerar mais valor com seus próprios recursos, apresentando o retorno para cada unidade monetária investida por seus acionistas. Foi então iniciada a distribuição de dividendos no T5, conforme apresentado na imagem abaixo.

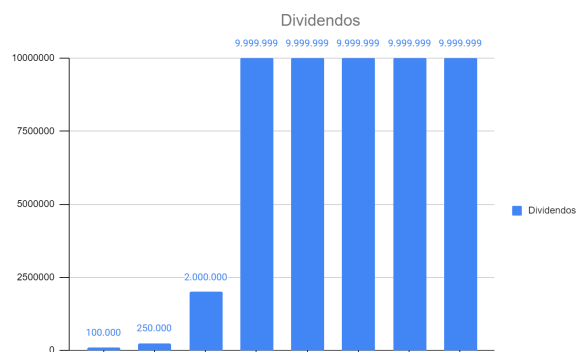


Figura 6. Distribuição de dividendos



#### 4.6. Marketing

Entendido como uma área comercial, a área de marketing foi altamente responsável pelo sucesso lucrativo da indústria Worker, uma vez que foi através desta área que os contratos com os clientes foram efetuados, bem como, em conjunto com a presidência e as demais diretorias, o bem sucedido projeto de exportação de produtos.

Kotler (2000, p.24) aponta que o Marketing se preocupa em identificar e atender às necessidades com obtenção de lucros, definindo de forma sucinta que Marketing é “atender as necessidades de maneira lucrativa”. Em conjunto então com a área comercial como um todo (como as vendas, por exemplo), é de extrema importância que se tenha uma equipe comercial capacitada e treinada para que a empresa tenha bons resultados.

Na indústria Worker, o marketing precisou trabalhar muito, visto que, ao longo dos trimestres, a concorrência foi se tornando mais competitiva. A partir do segundo trimestre do segundo ano, houve um ótimo relacionamento construído com um atacado específico, e que se manteve por algumas rodadas seguintes. Porém, conforme os concorrentes iam se fortalecendo e a dinâmica do ambiente econômico do Brazol ia mudando, surgiu então a necessidade de buscar novos meios para manter e melhorar os resultados.

A solução encontrada, depois de muita análise e muita busca por algo que fosse de fato diferente, foi a criação de um projeto voltado para a exportação dos produtos para os EUAI.

Conforme as rodadas foram acontecendo, a empresa sentiu a necessidade de explorar o mercado exterior, com a implementação de um projeto que aumentasse a capacidade produtiva em conjunto com a produtividade dos funcionários, visto que, até então, havia uma certa limitação da quantidade de produtos a serem produzidos e vendidos, em relação à baixa demanda do mercado no país, principalmente depois da eleição para presidência do Brazol, que mudou muito a política econômica. Logo, foi desenvolvido e aprovado o projeto de exportação de produtos, no qual foi muito significativo para o aumento dos resultados da Worker.

Em resumo, o projeto foi ligado a uma estratégia de internacionalização, no qual a venda dos produtos para os EUAI, geraria crescimento e ampliação de produção. O estudo também foi considerável em visão de que as despesas administrativas se manteriam as mesmas e os demais custos seriam facilmente pagos com os lucros dos produtos vendidos ao exterior. Por outro lado, também foi esperado, devido ao projeto, a compra de mais máquinas que gerariam mais contratações de funcionários, beneficiando assim, maiores quantidades de famílias e reduzindo a taxa de desemprego. Por fim, o projeto foi aprovado no trimestre 9, e foi possível ter um resultado potencial a partir do trimestre 10, no qual podemos ver no comparativo das imagens abaixo.

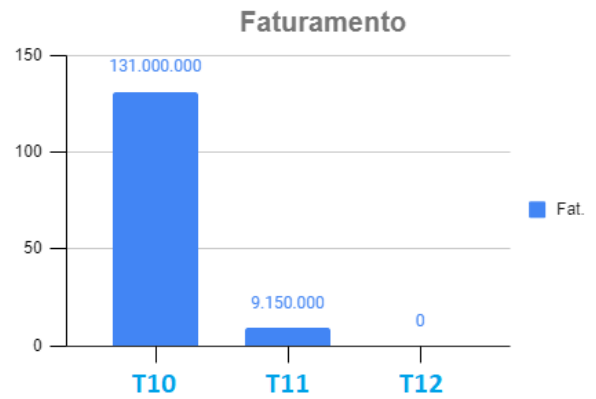


Figura 7. Previsão do faturamento sem as exportações

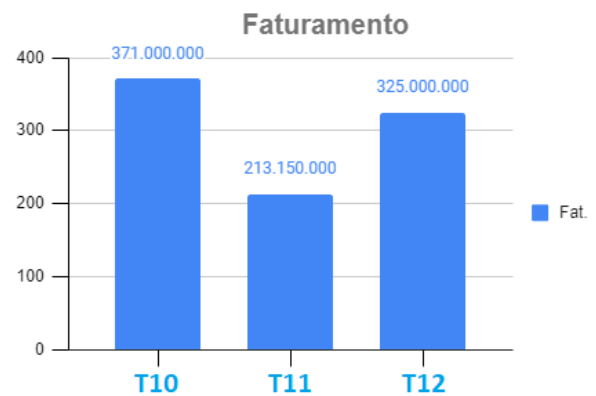


Figura 8. Faturamento final com as exportações

Ademais, é importante ressaltar que o planejamento de vendas da Worker sempre esteve relacionado ao seu planejamento de produção e capacidade produtiva, visto que, caso o planejamento de vendas fosse equivocado, a quantidade de máquinas ociosas poderia ser muito alta, o que, além de gerar custos desnecessários para a empresa, impactaria negativamente no objetivo do conselho da empresa, que era de manter a capacidade produtiva em, no mínimo, 90%.

## 5. Considerações Finais

### 5.1. Conclusões, contribuições e sugestões

Ao longo deste artigo, foi possível entender que diversas são as variáveis que impactam no resultado de uma empresa. Porém, as ações e os resultados da indústria Worker mostraram que fatores já previamente conhecidos como uma boa gestão, uma boa organização, um forte empenho dos colaboradores, uma boa união da equipe e a utilização da criatividade na solução de problemas são, de fato, fatores cruciais para a obtenção de bons resultados e do sucesso empresarial.

Entendendo isto, basta realizar uma análise de como a Worker atingiu seus resultados. Primeiramente, vamos analisar a forma com que esta empresa solucionou suas principais questões. Ao se deparar com a dificuldade de realizar contratos com os atacados, dada a demanda limitada e o crescimento das demais indústrias, a solução encontrada foi a criação

de um projeto de exportação. Este pensamento criativo levou praticamente a salvação da empresa nos últimos 2 trimestres, no que diz respeito a sua saúde financeira, como foi apresentado no campo de marketing.

Sua boa organização pode ser vista principalmente na ferramenta financeira integrada de apoio à tomada de decisão, que foi comentada na área de finanças. Manter um controle e uma organização financeira foram pontos que levaram “luz” às decisões da Worker, como no momento em que ela precisou estimar a capacidade produtiva logo após entender o impacto do índice de produtividade para sua produção.

Por fim, a união da equipe e o forte empenho dos colaboradores (mais precisamente dos diretores, neste caso) permitiu que fossem realizadas reuniões regularmente, sempre com a análise dos resultados e diversas ideias para melhorias, aumentando assim as chances de sucesso da empresa.

A análise feita desta empresa, mais precisamente de como ela conseguiu alcançar seus resultados, é de grande valia não só para os próximos gestores de Laboratório de Gestão Simulada, mas também para gestores em suas experiências reais. Além dos pontos mais claros, presentes ao longo do artigo - como as importâncias da análise de indicadores para entender os resultados e traçar metas, do controle financeiro para ter uma empresa mais saudável, do trabalho em equipe visando a solução de problemas com o uso da criatividade e de diversos outros pontos - o que mais chama a atenção ao analisar esta empresa simulada e que pode ser de suma importância para gestores no geral é a necessidade de se buscar cada vez mais conhecimento, aprendizado e entendimento do ambiente no geral. Ainda que diversos pontos ajudem a explicar a evolução constante da Worker ao longo dos trimestres, é fato que o entendimento das variáveis que cercavam o ambiente foi algo que auxiliou a Worker na sua jornada. Três são os exemplos que podem mostrar como isso se deu nesta indústria. Primeiro, o entendimento do índice de produtividade para o aumento da capacidade produtiva, que auxiliou no fechamento não só de um acordo mais vantajoso naquele trimestre específico, mas também para os demais trimestres posteriores, visto que, uma vez aprendido e entendido, sua aplicação pode ser “perpétua”. Segundo o entendimento da importância da distribuição dos dividendos (entendido apenas a partir do segundo ano), permitiu que a empresa aumentasse sua eficiência (produzir mais com menos) em todos os trimestres posteriores ao entendimento. Terceiro, o conhecimento da possibilidade da negociação com o fornecedor a respeito do preço de custo da matéria prima (este executado através de um projeto) permitiu, no total, um desconto de mais de 190 milhões de reais. Logo, os aprendizados certamente foram cruciais para tornar a Worker cada vez mais competitiva. E para trazer este ponto para a vida real, basta imaginar situações onde o colaborador ou o empresário conseguiu se diferenciar apenas pelo fato de ser a pessoa ou empresa que possuía mais

conhecimento em seu meio, conseguindo assim uma vantagem competitiva frente aos concorrentes (no caso das empresas) e aos demais colaboradores (no caso do funcionário, imaginando uma promoção dentro de uma empresa, por exemplo). Portanto, aqui está uma prova real de como o aprendizado constante pode levar ao sucesso, e, se tratando de uma empresa, ao seu sucesso empresarial.

Para citar uma melhoria nesta empresa, um ponto que talvez tenha faltado na Worker, mais precisamente no plano de gestão, e que serviu de aprendizado (até mesmo para gestores de empresas reais ou para futuros gestores de laboratório de gestão), foi a criação de metas mais quantitativas, voltadas para indicadores. Como pôde ser observado na parte onde foi comentado a respeito do plano de gestão da empresa Worker, as metas destacadas foram voltadas muito para o lado “qualitativo”, o que dificultou a análise por meio de indicadores. Uma ferramenta que poderia ter sido utilizada e que certamente resolveria esta questão seria a ferramenta de criação de metas SMART, que foi o método proposto por Drucker como parte da gestão por objetivos, em seu livro “The Practice of Management” (1954), e que além de ser a tradução para “inteligente”, ainda é o anagrama de 5 palavras: Specific (específico), Measurable (mensurável), Attainable (alcançável), Realistics (realistas), Relevant (relevantes) e Time Bound (tempo) (CARDOSO *et al.*, 2018).

No geral, é possível entender este artigo como um trabalho que visa agregar valor para os demais gestores de laboratório de gestão e também para os gestores de empresas reais, uma vez que as variáveis do simulador estão muito ligadas com as variáveis reais.

## 5.2. Aprendizados

Dentre os principais aprendizados obtidos nesta experiência, um dos maiores deles foi o estímulo à capacidade de solucionar problemas mediante os desafios encontrados ao longo do tempo. Poder desenvolver a habilidade de pensar (algumas vezes em questão de minutos) em soluções para questões relativamente complexas, certamente foi algo que agregou muito valor na trajetória acadêmica.

Outro grande aprendizado foi entender a importância de se aprender cada vez mais. Neste ambiente simulado, com diversas variáveis que se aproximam do mundo real, quanto maior o entendimento dessas variáveis, maior a probabilidade de sucesso no ambiente, visto que é impossível melhorar algo quando você nem sabe que este algo existe. Portanto, o estudo acerca do ambiente que você está inserido (e que pode ficar de ensinamento até para gestores de empresas reais) é fundamental para a obtenção de um melhor resultado.

Por fim, poder fazer parte de uma equipe unida e aprender a delegar e a gerir situações foram de grande valia para o conhecimento prático da gestão.

Durante o jogo, foi possível adquirir vários aprendizados. Um deles foi a boa relação interpessoal,

que foi de extrema importância para que o setor de Recursos Humanos fosse acessível, estruturado e estratégico tendo como objetivo o crescimento e boa gestão da empresa, favorecendo também o sucesso dos projetos implementados.

Dentre os aprendizados obtidos como diretora de planejamento da empresa, destacam-se: entendimento referentes à organização de todas as áreas da empresa para o alcance de um objetivo, análise de oportunidades de negócio e a importância da elaboração de planos de ação.

Dentre as experiências vividas como diretora de Marketing, é importante destacar a habilidade adquirida para negociações entre os atacados, no qual influenciou diretamente na prática de gestão de todos

os envolvidos da empresa, gerando uma boa organização interna e o desenvolvimento de trabalho em equipe. Ademais, por ter sido uma área muito conectada com todas as outras, foi de extrema importância para me contextualizar de todo o jogo e nos impactar positivamente nos resultados até a última rodada.

Como representante do setor financeiro da empresa durante o jogo no ambiente simulado, ressalto a importância do bom relacionamento entre os membros da equipe, que com certeza me provaram que juntos conseguimos alcançar mais e melhores resultados, como também o desenvolvimento de oportunidades ao pensar e aplicar novos projetos em nossa indústria.

## Referências

ASSAF NETO, Alexandre. Curso de Administração Financeira. – São Paulo: Atlas, 2008.

CARDOSO, A. L. L. *et al.* Planejamento de metas para redução de falhas no processo de distribuição de uma empresa transportadora. R. Gest. Industr., Ponta Grossa, v. 14, n. 2, p. 206-226, abr./jun.2018

CARVALHEDO, A. G.; DE FREITAS, A. F. FILHO, E. C. A Importância dos Recursos Humanos nas Organizações. Faculdade Multivix. [s.l.] [s.d.]

DA SILVA, E. G. Remuneração e reconhecimento nas relações de trabalho. Niterói, 2010. 45 p. Monografia (pós graduação em gestão de recursos humanos) - Instituto a Vez do Mestre, Universidade Cândido Mendes.

ECONOMIA SC, 2021. 30% dos MEIs fecham em até 5 anos: boa gestão financeira poderia evitar falências. Disponível em: <<https://economiasc.com/2021/07/26/30-dos-meis-fecham-em-ate-5-anos-boa-gestao-financeira-poderia-evitar-falencias/>> Acesso em: 25 jun. 2022

FAVA, R. Andion, M. C. Planejamento Estratégico. Gestão Empresarial. [s.l.] [s.d.]

KNABBEN, B. C.; FERRAZI, R. A. A simulação estratégica como alternativa para treinamento para a tomada de decisão. Revista de Negócios, v. 1, n. 3, p. 31-37, 1996.

LUCIDCHART, [s.d.]. O que é análise SWOT. Disponível em: <<https://www.lucidchart.com/pages/pt/o-que-e-analise-swot>> Acesso em 27 jun. 2022.

MENEZES, Roberto Méro Sotero. A Importância da Eficiência da Estrutura Comercial para Melhoria do Atendimento ao Cliente no Setor Industrial. Trabalho de conclusão de curso de Administração da Unidade Acadêmica da Área de Ciências Gerenciais da Universidade São Francisco, Itatiba, 2008.

MORAES, Rafael Cacemiro de; OLIVEIRA, Wdson de. A importância da gestão financeira nas empresas. UNAR, v.5, n.1, p. 51-58. Araras, São Paulo, 2011.

NAKAGAWA, M. Ferramenta: MISSÃO, VISÃO, VALORES (CLÁSSICO). Movimento Empreenda. [s.l.] [s.d.]

PINKOON, D. Manual do CEO moderno. São Paulo: Universo dos Livros, 2014.

KOTLER, Philip. Administração de marketing. São Paulo: Atlas, 1975.

PORTER, Michael. Vantagem Competitiva: Criando e sustentando um desempenho superior. 20 Ed. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

## Apêndices

### Apêndice A: Planilha de suporte parte 1

#### Cálculo de Custos e Preços de Venda por Trimestre

Dados:	
Qnt. funcionários	1540
Qnt. Máquinas	308
Custo salário/trimestre:	R\$ 4.650,00
Depreciação máquina/trimestre:	R\$ 5.000,00
Despesas com máquina/trimestre:	R\$ 1.000,00

Custo total do trimestre (com a inflação)	
Salário	R\$ 7.161.000,00
Despesa Máquina	R\$ 363.440,00
Depreciação máquina	R\$ 1.817.200,00
Custo estrutura fixo	R\$ 442.500,00
Treinamento/benefícios	R\$ 516.666,72
Contratação operários	R\$ 0,00
Fixo Diretores	R\$ 500.000,00
Estoque Alfa	R\$ 0,00
Estoque Beta	R\$ 1.296.000,00
Estoque Ômega	R\$ 3.186.000,00
Frete Alfa	R\$ 0,00
Frete Beta	R\$ 1.752.300,00
Frete Ômega	R\$ 3.823.200,00
Matéria Prima Alfa	R\$ 0,00
Matéria Prima Beta	R\$ 58.410.000,00
Matéria Prima Ômega	R\$ 127.440.000,00
<b>Custo Total</b>	<b>R\$ 208.710.306,72</b>

<b>Faturamento Total</b>	<b>R\$ 325.000.000,00</b>
--------------------------	---------------------------

Custos dos Produtos					
Produto	Matéria Prima	Compra com desc.	Custo Frete	Custo Estoque	Custo Total
Alfa	R\$ 590,00	R\$ 548,70	R\$ 17,70	R\$ 11,80	<b>R\$ 578,20</b>
Beta	R\$ 1.062,00	R\$ 690,30	R\$ 31,86	R\$ 23,80	<b>R\$ 745,76</b>
Ômega	R\$ 1.416,00	R\$ 849,60	R\$ 42,48	R\$ 35,40	<b>R\$ 927,48</b>

Quantidades (und.)	
Alfa	
Beta	55000
Ômega	90000
<b>Total</b>	<b>145000</b>

Custos	
Inflação (T12)	118,00%
Custo estrutura	R\$ 375.000,00
Despesa máquina	R\$ 1.000,00

Valores negociados		Preço Total
Alfa		R\$ 0,00
Beta	R\$ 1.900,00	R\$ 104.500.000,00
Ômega	R\$ 2.450,00	R\$ 220.500.000,00

Previsão de caixa em T12 (sem as vendas)	
Saldo de caixa no final de T11	R\$ 211.016.558,00
Valores de T11 à receber em T12	R\$ 163.650.000,00
Fornecedores de T11 à pagar em T12	-R\$ 97.010.002,00
<b>Previsão inicial</b>	<b>R\$ 277.656.556,00</b>

Hora/unidade	Produção/Hora	Capacidade Real
10	0	-
20	1100000	-
30	2700000	-
<b>Total de Horas</b>	<b>3800000</b>	<b>3942400</b>

Investimento	Porcentagem
Treinamento	7%
Aumento salarial	55%

Capacidade Nominal	Índice de Produt.
2464000	1,6

Imposto (33% do lucro)***	
T9	R\$ 65.683.887,00
T10	R\$ 171.567.257,00
T11	R\$ 61.797.954,00
T12	R\$ 175.216.464,42
<b>Lucro Total</b>	<b>R\$ 412.467.608,42</b>
<b>Imposto</b>	<b>R\$ 136.114.310,78</b>

### Apêndice B: Planilha de suporte parte 2 (continuação vertical)

<b>Lucro Bruto</b>	<b>R\$ 118.289.693,28</b>
Desconto Fornecedores	R\$ 71.419.500,00
Dividendos (máximo do simulador)	R\$ 9.999.999,00
Compra de Máquinas	R\$ 0,00
Doação Projeto Social	R\$ 220.000.000,00
<b>Saldo Antes do Salário Diretores</b>	<b>R\$ 179.709.194,28</b>
Salário Variável Diretores	R\$ 4.492.729,86
<b>Saldo Final</b>	<b>R\$ 175.216.464,42</b>

Previsão de caixa em T12 (com as vendas)	
Caixa previsto sem as vendas de T12	R\$ 277.656.556,00
Faturamento Total Venda [nome-atacado]	R\$ 0,00
Previsto [nome-atacado] em T12 (90 dias)	R\$ 0,00
Faturamento Total Venda EUAI	R\$ 325.000.000,00
Previsto EUAI em T12 (60 dias)	R\$ 108.333.333,33
Fornecedor Total em T12	R\$ 185.850.000,00
Fornecedor à pagar em T12 (60 dias - 1/3)	-R\$ 61.950.000,00
Custos (sem fornecedor) à pagar	-R\$ 20.860.306,72
Dividendos distribuídos + Salário variável	-R\$ 14.492.728,86
Compra de Máquinas	R\$ 0,00
Doação Projeto Social	-R\$ 220.000.000,00
Desconto Fornecedores	R\$ 71.419.500,00
Imposto Total Previsto	-R\$ 136.114.310,78
<b>Previsão final</b>	<b>R\$ 3.992.042,97</b>

Salários Diretores (individual)	
Fixo	R\$ 100.000,00
Variável (prev. trim)	R\$ 898.545,97
<b>Total</b>	<b>R\$ 998.545,97</b>

Custo Fornecedores (sem desconto)	
Alfa	R\$ 0,00
Beta	R\$ 58.410.000,00
Ômega	R\$ 127.440.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 185.850.000,00</b>

Custo Fornecedores (com desconto)	
Alfa	R\$ 0,00
Beta	R\$ 37.968.500,00
Ômega	R\$ 76.464.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 114.430.500,00</b>

Inflação					
T1:	101,50%	T5:	107,50%	T9:	113,50%
T2:	103,00%	T6:	109,00%	T10:	115,00%
T3:	104,50%	T7:	110,50%	T11:	116,50%
T4:	106,00%	T8:	112,00%	T12:	118,00%

Desconto Fornecedores	
Alfa	R\$ 0,00
Beta	R\$ 20.443.500,00
Ômega	R\$ 50.976.000,00
<b>Total</b>	<b>R\$ 71.419.500,00</b>