INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA (ISAE) E FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV)

GESTÃO ESTRATÉGICA DE EMPRESAS

JOÃO MARCELO BRANDT

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA A EMPRESA *MADE IN* BRASIL

CURITIBA
2016

JOÃO MARCELO BRANDT

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA A EMPRESA *MADE IN* BRASIL

Trabalho de conclusão de curso apresentando como requisito parcial à obtenção do título de especialista em gestão estratégica de empresas, pelo ISAE e FGV/PR.

Orientador: Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia

CURITIBA
2016

JOÃO MARCELO BRANDT

PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS PARA A EMPRESA *MADE IN* BRASIL

Trabalho de conclusão de curso apresentando como requisito parcial à obtenção do título de especialista em Gestão Estratégica de Empresas, pelo ISAE e FGV/PR.

Orientador: Professor Augusto Carlos Dalla Vecchia

Aprovado pela banda examinadora em_____.

Dedico este trabalho aos meus pais que me proporcionaram a oportunidade
e a Naomi, companheira do dia-dia.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxo de tomada de decisões. 2
Figura 2 - Relatório Contábil - Período 1 - teste. 3
Figura 3 - Relatório de Mercado - Período 1 - teste. 5
Figura 4 - Relatório Operacional - Período 1 - teste. 6
Figura 5 - Gazeta - Período 1 - teste. 8
Figura 6 - Formas de recebimento. 12
Figura 7 - Formas de pagamento MP a prazo. 13
Figura 8 - Organograma da estrutura gerencial. 15
Figura 9 - Folha de Decisões Período 2. 17
Figura 10 - Folha de Decisões Período 3. 19
Figura 11 - Folha de Decisões Período 4. 21
Figura 12 - Folha de Decisões Período 5. 23
Figura 13 - Folha de Decisões Período 6. 25
Figura 14 - Folha de Decisões Período 7. 27
Figura 15 - *Ranking* final das empresas. 41

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Capital circulante líquido. 38
Gráfico 2 - Endividamento. 38
Gráfico 3 - Margem de lucro. 39
Gráfico 4 - Participação de Mercado. 39
Gráfico 5 - Patrimônio líquido. 40
Gráfico 6 - Rentabilidade do ativo. 40
Gráfico 7 - Cotação das ações. 41

SUMÁRIO

1. A EMPRESA MADE IN BRASIL....1

1.1. APRESENTAÇÃO DO JOGO....1

1.2. BOLSA DE VALORES....2

1.3. RELATÓRIOS....3

1.4. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS....8

1.4.1. Regiões....9

1.4.2. Preço de Venda....10

1.4.3. Prazo de Venda....10

1.4.4. Propaganda....10

1.4.5. Sazonalidade....10

1.4.6. Crescimento do Marco Setor....11

1.4.7. Importação de Produtos....11

1.4.8. Redistribuição de Demanda....11

1.4.9. Formas de Comercialização....11

1.5. ADMINSTRAÇÃO DA PRODUÇÃO....12

1.5.1. Tipos de Máquinas....12

1.5.2. Compra de Matéria-Prima....13

1.6. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS....14

2. A EQUIPE E SUA ORGANIZAÇÃO....15

3. ANÁLISE POR PERIODO DOS RESULTADOS DA EMPRESA....16

3.1. PERÍODO 1....16

3.1.1. Produção....16

3.1.2. Comercial....16

3.1.3. Recursos Humanos....16

3.1.4. Finanças....17

3.2. PERIODO 2....17

3.2.1. Produção....18

3.2.2. Comercial....18

3.2.3. Recursos Humanos 18
3.2.4. Finanças 19
3.3. PERIODO 3 19
3.3.1. Produção 20
3.3.2. Comercial 20
3.3.3. Recursos Humanos 20
3.3.4. Finanças 21
3.4. PERIODO 4 21
3.4.1. Produção 22
3.4.2. Comercial 22
3.4.3. Recursos Humanos 22
3.4.4. Finanças 23
3.5. PERIODO 5 23
3.5.1. Produção 24
3.5.2. Comercial 24
3.5.3. Recursos Humanos 24
3.5.4. Finanças 25
3.6. PERIODO 6 25
3.6.1. Produção 26
3.6.2. Comercial 26
3.6.3. Recursos Humanos 26
3.6.4. Finanças 26
3.7. PERIODO 7 27
3.7.1. Produção 27
3.7.2. Comercial 28
3.7.3. Recursos Humanos 28
3.7.4. Finanças 28
4. RELATÓRIOS MENSAIS DA EMPRESA MADE IN BRASIL 29
4.1. PERÍODO 1 29
4.2. PERÍODO 2 30
4.3. PERÍODO 3 31

4.4. PERÍODO 4 32
4.5. PERÍODO 5 33
4.6. PERÍODO 6 34
4.7. PERÍODO 7 35
4.8. PERÍODO 8 36
4.9. PERÍODO 9 37
5. GRÁFICOS DA EMPRESA MADE IN BRASIL 38
5.1. CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO 38
5.2. ENDIVIDAMENTO 38
5.3. MARGEM DE LUCRO 39
5.4. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO 39
5.5. PATRIMÔNIO LÍQUIDO 40
5.6. RENTABILIDADE DO ATIVO 40
5.7. COTAÇÃO DAS AÇÕES E *RANKING* FINAL 41
6. PLANO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A EMPRESA MADE IN BRASIL 42
6.1. INTRODUÇÃO 42
6.2. PLANO DE CARGOS E SALARIOS 42
6.3. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS 46
6.4. POLITICA DE BENEFICIOS E PARTICIPAÇÃO DE LUCROS 47
6.5. CLASSIFICAÇÃO DOS BENEFICIOS SOCIAIS 48
6.5.1. Exibilidade Legal 48
6.5.2. Natureza 49
6.5.3. Objetivos 49
6.6. IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO 50
6.6.1. Avaliação de desempenho do empregado 51
6.6.2. Avaliação do desempenho do supervisor 52
6.6.3. Avaliação do desempenho do supervisor grupo 52

6.6.4. Avaliação do desempenho do setor 52
6.7. POLITICAS MOTIVACIONAIS 53
6.8. TEORIA DE MASLOW 54
6.9. TEORIA DE HERZBERG 55
6.10. TEORIA DE MCCLELLAND 55
6.11. TEORIA DA EQUIDADE 55
6.12. PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO 58
6.12.1. Recrutamento Interno 58
6.12.2. Recrutamento Externo 59
6.12.3. Planejamento de treinamentos e capacitações 60
7. CONCLUSÃO 62
BIBLIOGRAFIA 63

1. A EMPRESA MADE IN BRASIL

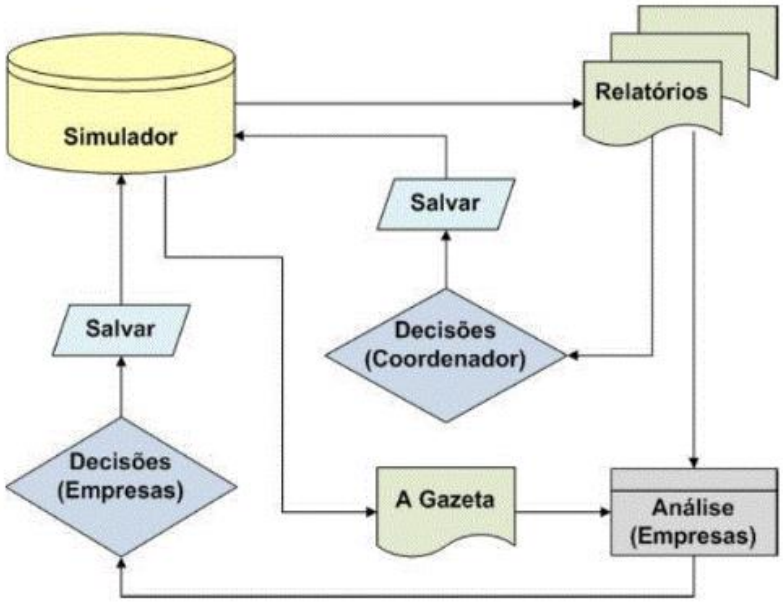
1.1. APRESENTAÇÃO DO JOGO

No *BUSINESS SIMULATION,* competem oito equipes de até cinco participantes que através do simulador SIND cria um ambiente empresarial do setor industrial. As empresas simuladas são sociedades anônimas de capital aberto tendo, portanto, suas ações cotadas na Bolsa de Valores. Cada participante deve corresponder a uma das diretorias da empresa, sendo elas Vendas, Produção, Recursos Humanos e Financeira. A condução da simulação ficará a cargo de um participante denominado “Coordenador”, que será o responsável pela definição das variáveis macroeconômicas.

O jogo acontece durante nove períodos, sendo que o primeiro é para teste. Cada período corresponde a um mês virtual onde cada equipe toma as decisões sobre: preços, propaganda, promoção, desenvolvimento e volumes de produção, número de trabalhadores, salários, benefícios, capacidade da fábrica, empréstimos, aplicações financeiras e distribuição de dividendos.

A simulação inicia com a distribuição de relatórios empresariais e de um jornal informativo, intitulado “A Gazeta”, que é editado pelo coordenador. No 1º período, os relatórios são iguais para todas as empresas, e assim partem de um mesmo ponto de partida. Os relatórios da Gazeta são instrumentos básicos para que a empresa tome as decisões para o próximo período (trimestre). Outros relatórios e gráficos podem ser utilizados na tomada de decisão, que deverá ser inserida no simulador SIND, que ao processar estas decisões, gera um novo relatório. O coordenador da simulação então edita um novo jornal que, juntamente com os novos relatórios, permitirão um novo processo de tomada de decisões, e assim em diante.

Figura 1 - Fluxo de tomada de decisões.



Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

1.2. BOLSA DE VALORES

As ações das empresas sofrem dois tipos de influências que determinam suas oscilações na Bolsa de valores. O primeiro caso é a situação geral do mercado de capitais, onde as oscilações resultantes desta situação são reflexos de indicadores macroeconômicos. As variações de preços das ações resultantes desta oscilação se darão em igual intensidade entre as empresas, não alterando a relação de preço entre suas ações. Outra influência é o desempenho individual das empresas, resultante da boa ou má gestão das mesmas. O desempenho é avaliado pelos indicadores de Patrimônio Líquido, Margem de Lucro Liquida, Rentabilidade do Ativo, Participação nas Vendas, Endividamento Total e Capital Circulante Liquido.

Todos os indicadores têm o mesmo peso, com exceção do Patrimônio Líquido, que possui peso 3. A empresa que alcança o melhor desempenho no conjunto destes indicadores tem suas ações mais valorizadas, e caso tenho um desempenho muito ruim, a empresa pode ficar fora da Bolsa de Valores. Caso ocorra capitalização por meio de oferta primaria de ações, este valor será deduzido do PL para efeito de cálculo das futuras ações. Havendo este tipo de capitalização ela será informada na próxima Gazeta.

1.3. RELATÓRIOS

Os relatórios contêm todas as informações para as tomadas de decisões, sendo estes: Contábil, Mercado, Operacional e a Gazeta. Tirando o relatório operacional que é confidencial para a empresa, os demais estão todos disponíveis de forma igualitária entre todas as empresas participantes.

a) Relatório Contábil: Apresenta o Balanço Patrimonial (BP) e a Demonstração de Resultados do Exercício (DRE). Traz informações importantes da empresa e seus concorrentes.

Figura 2 - Relatório Contábil - Período 1 - teste.

Relatório Contábil **Simulação Industrial - Bernard©** **Período 1**

BALANÇO PATRIMONIAL - BP

Ativo	Made in Brasil	CREPD2	Empresa 3	QUATTRO	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	acreditoBr.S&A
Caixa	254.510	254.510	254.510	254.510	254.510	254.510	254.510	254.510
Aplicação	0	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1.684.448	1.684.448
Estoque produto acabado	0	0	0	0	0	0	0	0
Estoque matéria-prima A	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062	614.062
Estoque matéria-prima B	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125	887.125
Máquinas	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000	2.360.000
(-) Depreciação acumulada	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500	811.500
Prédios e instalações	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000	5.440.000
(-) Depreciação acumulada	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900	3.621.900
Terrenos	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000	1.200.000
Total	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**

Passivo	Made in Brasil	CREPD2	Empresa 3	QUATTRO	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	acreditoBr.S&A
Fornecedores	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594
Contas em atraso	0	0	0	0	0	0	0	0
Imposto de renda a pagar	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323
Participações a pagar	0	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos a pagar	59.957	59.957	59.957	59.957	59.957	59.957	59.957	59.957
Emprést. e financ. a curto prazo	0	0	0	0	0	0	0	0
Emprést. e financ. a longo prazo	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000	2.000.000
Patrimônio líquido								
Capital social	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000	5.000.000
Lucros acumulados no ano	179.872	179.872	179.872	179.872	179.872	179.872	179.872	179.872
Total	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**	**8.006.746**

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

	Made in Brasil	CREPD2	Empresa 3	QUATTRO	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	acreditoBr.S&A
Receita de vendas	4.712.662	4.712.662	4.712.662	4.712.662	4.712.662	4.712.662	4.712.662	4.712.662
(-) Custo Produto Vendido (CPV)	3.151.740	3.151.740	3.151.740	3.151.740	3.151.740	3.151.740	3.151.740	3.151.740
(=) Lucro bruto	1.560.922	1.560.922	1.560.922	1.560.922	1.560.922	1.560.922	1.560.922	1.560.922
(-) Despesas operacionais :								
De vendas	967.890	967.890	967.890	967.890	967.890	967.890	967.890	967.890
Administrativas	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880
(=) Lucro operacional	342.152	342.152	342.152	342.152	342.152	342.152	342.152	342.152
Resultado financeiro	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000	-60.000
Outras receitas e despesas	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido antes do IR	282.152	282.152	282.152	282.152	282.152	282.152	282.152	282.152
(-) Provisão para o IR	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323	42.323
(=) Lucro líquido após o IR	239.829	239.829	239.829	239.829	239.829	239.829	239.829	239.829
(-) Participação dos empregados	0	0	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido do período	**239.829**	**239.829**	**239.829**	**239.829**	**239.829**	**239.829**	**239.829**	**239.829**

João Marcelo Brandt **Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0152 - 0116**

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

b) Relatório de Mercado: mostra a situação atual do mercado, demanda e venda por região, vendas relativas de cada empresa por região, Bolsa de Valores e indicadores Macroeconômicos.

Figura 3 - Relatório de Mercado - Período 1 - teste.

Relatório de Mercado

Simulação Industrial - Bernard©

Período 1

DEMANDA E VENDA TOTAL POR REGIÃO (UN.)

	Total	Região 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda	84.072	7.504	7.504	7.504	7.504	7.504	7.504	7.504	7.504	24.040
Vendas	80.800	7.217	7.217	7.217	7.217	7.217	7.217	7.217	7.217	23.064

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)

	Média	Região 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Made in Brasil	12,50	13,00	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,50
CREPD2	12,50	12,43	13,00	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,50
Empresa 3	12,50	12,43	12,43	13,00	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,50
QUATTRO	12,50	12,43	12,43	12,43	13,00	12,43	12,43	12,43	12,43	12,50
Empresa 5	12,50	12,43	12,43	12,43	12,43	13,00	12,43	12,43	12,43	12,50
Empresa 6	12,50	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	13,00	12,43	12,43	12,50
Empresa 7	12,50	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	13,00	12,43	12,50
acreditoBr.S&A	12,50	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	12,43	13,00	12,50

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO ($ E US$)

	Média ($)	Região 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Made in Brasil	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
CREPD2	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Empresa 3	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
QUATTRO	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Empresa 5	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Empresa 6	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Empresa 7	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
acreditoBr.S&A	460,7	460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Preço médio	**460,7**	**460,0**	**460,0**	**460,0**	**460,0**	**460,0**	**460,0**	**460,0**	**460,0**	**US$ 118,0**

PROPAGANDA MÉDIA E QUALIDADE DO PRODUTO

	Made in Brasil	CREPD2	Empresa 3	QUATTRO	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	acreditoBr.S&A
Propaganda média	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0	3,0
Qualidade	*	*	*	*	*	*	*	*

BOLSA DE VALORES ($)

	i-Bolsa	Made in Brasil	CREPD2	Empresa 3	QUATTRO	Empresa 5	Empresa 6	Empresa 7	acreditoBr.S&A
Cotação das ações	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95

INDICADORES MACROECONÔMICOS

Preço dos fornecedores	($)
Matéria-Prima A	20,0
Matéria-Prima B	40,8
Distribuição	50,0
Propaganda	10.100,0
Máquina Alfa	500.000,0
Máquina Beta	1.500.000,0
Máquina Gama	3.000.000,0
Salário médio do setor	3.000,0

Conjuntura Econômica	
Macro setor	1,9%
Inflação	1,4%
Taxa de câmbio (US$)	3,95
Taxa básica de juros - TBJ	3,0%
Juros dos fornecedores	4,8%
Juros médios de vendas	3,0%
Inadimplência do setor	0,0%
Produção média / homem (un.)	21,50

02/05/2016

Mercado

Produtos importados (un.)	9.784
Disponibilidade de mão-de-obra	Média

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

c) Relatório Operacional: neste contém informações confidenciais e relativas as áreas: comercial, produção, recursos humanos e financeiro. O relatório apresenta, para cada área, as informações geradas no período, bem como as decisões tomadas.

Figura 4 - Relatório Operacional - Período 1 - teste.

Relatório Operacional — **Simulação Industrial - Bernard©** — **Made in Brasil** — **Período 1**

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	10.509	938	938	938	938	938	938	938	938	3.005
Vendas (un.)	10.100	938	897	897	897	897	897	897	897	2.883
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Prazo de recebimento		1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)		3	3	3	3	3	3	3	3	3

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	27.000	21.500	0
(+) Compras emergenciais	3.300	0	-----
(-) Consumo ou produção	30.300	20.200	10.100
(-) Vendas	-----	-----	10.100
(+) Compras programadas	30.000	20.000	-----
Estoque final	30.000	21.300	0
Valor unitário final	20,469	41,649	312,053

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	14,000
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	0

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	30.000
Compras programadas MP B (Nº)	20.000
Pagamento das MP	1 + 1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	470
Índice de produtividade	1,01
Produção / homem	21,49
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	0
Participação nos lucros (%)	0

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**920.000**
(+) Entradas	**3.028.214**
Recebimento à vista	3.028.214
Recebimento a prazo	0
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	0
(-) Saídas	**3.693.704**
Folha de pagamento	1.770.000
Propaganda	360.900
Distribuição dos produtos	481.550
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	70.860
Pagamento a fornecedores	810.394
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	140.000
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	60.000
Treinamento	0
P&D	0
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**254.510**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 2		1.512.769
Atrasos bancários		0
Atrasos com fornecedores		0
Atrasos de outras contas		0
Situação da empresa		Sem atrasos
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 2	1.684.448	724.594
Valor no período 3	0	0
Valor não recebido (irrecuperável)	-0	---
Inadimplência (%)	0,0	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	3,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

João Marcelo Brandt **Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0152 - 0116**

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

d) Gazeta: é neste documento que o coordenador divulga suas decisões tomadas para a simulação. Neste jornal pode-se encontrar os preços de todos os fornecedores, a taxa básica de juros, taxa de juros dos fornecedores, estimativa de importação, % (percentual) de prejuízo lucro com venda de maquinas usadas, bem como as demais informações macroeconômicas.

Figura 5 - Gazeta - Período 1 - teste.

A GAZETA

PERÍODO 1

CURITIBA / PR, 14 de Janeiro de 2016 — Jogo de Negócios on-line BSG - T0152 - 0116

INFORMAÇÕES DA SIMULAÇÃO INDUSTRIAL

Fornecedores	Reajuste (%)	Preço ($)
Materia-Prima A	0,0%	20,0
Materia-Prima B	2,0%	40,8
Distribuição	0,0%	50,0
Propaganda	1,0%	10.100,0
Máquina Alfa	0,0%	500.000,0
Máquina Beta	0,0%	1.500.000,0
Máquina Gama	0,0%	3.000.000,0

Conjuntura Econômica	
Prejuízo na venda de máquinas	0,0%
Taxa básica de juros - TBJ	3,0%
Juros dos fornecedores	4,8%
Importação para o período	14,0%
Taxa de câmbio (US$)	3,95

DIRETORES SE PREPARAM PARA ÚLTIMAS DECISÕES

Este será o último período de decisão das atuais diretorias das empresas. Já no período 2, elas estarão operando com as novas diretorias. Os novos nomes ainda não são conhecidos, pois uma empresa de headhunters está procurando profissionais com o maior cuidado. A concorrência entre as empresas é direta, ou seja, as decisões tomadas por uma empresa na área comercial têm reflexo imediato na demanda por produtos das demais. É sabido, também, que as variáveis que a política comercial adotada pelas empresas são percebidas pela grande maioria dos consumidores, mas não pela sua totalidade.

BANCO ALERTA SOBRE FINANCIAMENTOS

Segundo o Banco de Desenvolvimento Industrial (BDI), o financiamento total obtido pelas empresas para ampliar seus prédios, no período passado, foi de $ 2.000.000. Este financiamento começa a ser amortizado no quinto período. Por enquanto as empresas estão pagando apenas os

GOVERNO DEFINE NOVA ALIQUOTA DE IR

O governo fixou as novas regras para o imposto de renda, que deverá ser pago no período seguinte ao da apuração. A nova alíquota será de 15% sobre o lucro trimestral das empresas. O governo não tem intenção de alterar esta alíquota. Qualquer alteração será informada na Gazeta.

TAXA DE JUROS DO EMPRÉSTIMO EMERGENCIAL

A taxa de juros do empréstimo emergencial é formada pela Taxa Básica de Juros (TBJ) + 5%. Os atrasos de pagamento têm a mesma taxa de juros do empréstimo emergencial, mais 2% de multa. Caso a taxa do empréstimo emergencial seja alterada, ela será informada na Gazeta.

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

1.4. ADMINISTRAÇÃO DE VENDAS

O setor é responsável pela execução comercial adotada pela empresa. Para tal, ele deverá negociar com os canais de distribuição. Nesta área o conhecimento de mercado se torna essencial para o bom gerenciamento das vendas. A seguir explica-se detalhes sobre os canais de distribuição, fatores que influenciam a demanda e as formas de comercialização dos produtos.

a) Compradores: a empresa produz e comercializa apenas um produto de consumo durável. No início da simulação as empresas possuem a mesma qualidade, tanto em relação a concorrentes nacionais quanto a importados. As empresas que apresentam maior volume no período anterior têm maior peso na escolha pelos compradores no período subsequente, contudo a menor presença no mercado pode ser compensada por uma política agressiva de preços. Os compradores são distribuidores e não consumidores finais, podendo ser atacadistas ou cadeias de lojas que compram direto da indústria. Eles têm poder de negociação de preços, prazos, juros e propaganda (afetando diretamente o consumidor final).

b) Demanda: as vendas estão diretamente ligadas a demanda, a qual deve ser equilibrada a fim de não gerar desperdícios de recursos. No relatório operacional é apresentada a demanda e a venda da empresa por região. A demanda é influenciada pelos fatores: região, propaganda, preço, prazo (com juros), sazonalidade, crescimento do marco setor e importação. Os fatores preço, prazo e propaganda são determinados pela própria empresa, já os demais estão fora do controle da mesma.

1.4.1. Regiões

Cada empresa está localizada em uma região determinada, por exemplo, a empresa 1, no caso a MADE IN BRASIL, está localizada na região 1. As empresas têm liberdade para vender em todas as regiões, contudo onde a empresa se localiza, apresenta despesas com distribuição pela metade do valor das demais. A empresa pode influenciar diretamente na demanda em uma determinada região através de políticas de preço, prazo de venda e propaganda, sendo cada região independente para estas definições.

1.4.2. Preço de Venda

O preço de venda tem influência decisiva na demanda pelos produtos, sendo inversamente proporcional ao preço, tendo alta elasticidade-preço em relação a demanda, ou seja, pequenas variações no preço acarretam em grandes variações na demanda. Outro fator de influência é o preço da concorrência, por isso deve-se estar atento aos preços praticados pelo mercado.

1.4.3. Prazo de Venda

Por se tratar de um bem durável de alto valor, este produto requer um financiamento para que possa ser comprado pela maior parte dos consumidores finais. A venda é considerada entre indústria e distribuidores, podendo comprar à vista ou a prazo. A demanda será afetada pelas vendas praticadas a prazo, onde aqueles que tiveram maiores prazos e menores valores de parcela terão sua demanda elevada.

1.4.4. Propaganda

A propaganda é realizada através de agencias, e tem por objetivo atingir o consumidor final. Os distribuidores (compradores) apenas expressam o desejo destes consumidores, buscando comprar daquela empresa que está investindo mais neste fator. Por período cada empresa pode fazer 9 campanhas por região. A propaganda realizada em um período tem seu efeito distribuído nos próximos 3 períodos de forma decrescente.

1.4.5. Sazonalidade

A sazonalidade do produto é determinada pela elevação de sua demanda em determinado período do ano, sendo no quarto trimestre de cada ano (Períodos 4,8 e 12), elevando 50% da demanda normal.

1.4.6. Crescimento do Marco Setor

O crescimento do macro setor é determinado pela atividade industrial do setor como um todo. Essa variável poderá ser zero, positiva ou negativa. Quando negativa, indica que o setor está em retração, quando positiva indica expansão e quando zero indica que, na média, não há variação de crescimento dos setores industriais. Este indicador está presente no Relatório de Mercado.

1.4.7. Importação de Produtos

O setor de produtos duráveis é formado por fabricantes nacionais e estrangeiros, onde os nacionais competem diretamente (preço, prazo e propaganda) e os estrangeiros de forma indireta.

1.4.8. Redistribuição de Demanda

Quando a soma das demandas de todas as regiões for superior as quantidades de produto que a empresa é capaz de vender, o departamento comercial irá priorizar a região em que está instalada. Parte da demanda será perdida e o restante redistribuída.

1.4.9. Formas de Comercialização

A seguir segue a relação de formas de recebimentos das vendas:

Figura 6 - Formas de recebimento.

- Prazo à vista.
- 1+1 = 1 entrada + 1 prestação para P+1 (parcelas iguais, corrigidas com juros).
- 1+2 = 1 entrada + 2 prestações para P+1 e P+2 (parcelas iguais, corrigidas com juros).

Cálculo do valor das parcelas para cada produto vendido a prazo:

$$P = \$ * \frac{i * (1 + i)^{n-1}}{(1 + i)^{n} - 1}$$

Onde: P = Valor da parcela, inclusive da entrada que já tem os juros antecipados
$ = Preço à vista unitário do produto
i = percentual de juros dividido por 100
n = número de prestações (2 para 1+1 e 3 para 1+2)

Para calcular o valor total de cada parcela a receber, deve-se multiplicar o valor da parcela unitária (com duas casas decimais) pelo número de produtos vendidos.

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

1.5. ADMINSTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

A administração da produção é responsável pela fabricação dos produtos que serão destinados a venda. Ela deverá manter a produção balanceada e com custos de produção mais reduzidos possíveis.

A empresa produz apenas um bem de consumo durável, sendo necessária 1 unidade da matéria-prima A e 2 da B. A capacidade produtiva depende do número de empregados, do seu índice de produtividade, da quantidade e tipo de maquinas utilizados do nível de atividade e de uma eventual produção extra.

1.5.1. Tipos de Máquinas

Existem 3 tipos de máquinas, conforme a tabela abaixo:

Tabela 1: Tabela de Máquinas.

TABELA DE ESPECIFICAÇÃO DAS MÁQUINAS

Tipo	Alfa	Beta	Gama
Preço de compra	500.000	1.500.000	3.000.000
Produção	2.000	6.000	12.000
Nº de empregados	80	230	450
Custo de manutenção	0,004 * Idade * Preço da máquina nova	0,003 * Idade * Preço da máquina nova	0,002 * Idade * Preço da máquina nova

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

a) Preço de compra: valores para o período 0. A gazeta apresentará a cada período eventuais variações.
b) Produção: considera que o nível de atividade seja 100%, sem hora-extra, com a existência de empregados necessários e a produtividade destes esteja em 1.0.
c) Número de empregados: empregados necessários para efetuar a produção em cada máquina. Se não houver o número suficiente, os empregados serão alocados primeiramente na máquina Gama, Beta e por último, Alfa.

1.5.2. Compra de Matéria-Prima

A empresa pode comprar as matérias –primas de dois fornecedores: programada e emergencial. O primeiro necessita um planejamento antecipado com um período de antecedência, ou seja, a mercadoria necessária para o período P deve ser comprada no período P-1. Os máximos para compra são de 150.000 para a MP A e 99.999 para a MP B.

A seguir são apresentadas as formas de pagamento para as compras a prazo:

Figura 7 - Formas de pagamento MP a prazo.

- 1+1 = 1 entrada + 1 prestação para P+1 (duas parcelas constantes, corrigidas com os juros do fornecedor).
- 1+2 = 1 entrada + 2 prestações para P+1 e P+2 (três parcelas constantes, corrigidas com os juros do fornecedor).

Cálculo do valor das parcelas para compra de matéria-prima a prazo:

$$P = \$ * \frac{i * (1 + i)^{n-1}}{(1 + i)^{n} - 1}$$

Onde: P = Valor da parcela, inclusive da entrada que já tem os juros antecipados
$ = Preço à vista unitário da matéria-prima
i = percentual de juros do fornecedor dividido por 100
n = número de prestações (2 para 1+1 e 3 para 1+2)

Para calcular o valor total de cada parcela a pagar, deve-se multiplicar o valor da parcela unitária pelo número de matérias-primas compradas.

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

O fornecedor emergencial entrega seus produtos na falta do fornecedor programado. A compra deste se dá automaticamente na necessidade que falta para a produção programada para o período. Os valores deste fornecedor são 30% superiores ao programado.

1.6. ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A administração de recursos humanos é responsável pela contratação, demissão, política de remuneração (salário e participação de lucros) e treinamentos. Ela deve monitorar a motivação dos empregados e buscar meios de aumentar a produtividade e evitar greves. A empresa inicia com 470 funcionários na área produtiva, 20 na administração e 10 em vendas. Os funcionários administrativos são vistos como despesa fixa, seu número não se altera e não fazem hora-extra.

A empresa pode alocar até 1.440 funcionários na produção, sempre respeitando os limites de produção/ instalação. A produtividade destes novos contratados dependerá do número de empregados e dos benefícios oferecidos pela empresa (salário e participação nos lucros), do treinamento inicial e do índice de disponibilidade de M.O pelo mercado (divulgado no relatório de Mercado).

A demissão só pode ocorrer com os funcionários da produção, onerando a empresa com um custo de indenização de 60% do salário trimestral. A demissão acarreta queda na motivação e assim da produtividade consequentemente. Se a intensidade das demissões forem altas, podem acarretar em greves.

A empresa é proibida por lei a reduzir salários, tento um teto de reajuste máximo de 50% no período. Hora extra também onera a produção, sendo que é incrementado além do valor da hora nominal, de 50% a mais por hora extra.

Os gastos com treinamento se tornam mais importantes quando da contratação de novos empregados. A vantagem de investir em treinamento dos empregados é aumentar a produtividade e motivação deles. O percentual ideal não é conhecido mas pode ser observado na relação do aumento dos fatores apontados.

Os empregados podem receber, além do salário, uma participação nos lucros como remuneração variável, sendo no máximo correspondente a 10% do lucro líquido da empresa. A participação de lucros tem como objetivo aumentar a satisfação dos empregados, e por consequência a produtividade. A participação é paga no período

seguinte a apuração do lucro. A participação de lucros eleva a motivação de duas formas: pela expectativa de recebimento em função do percentual definido e pelo efetivo recebimento. Entretanto se a empresa não der lucro a motivação não será elevada em virtude dos pontos levantados anteriormente.

Existem 5 patamares de motivação: ótimo, bom, regular, ruim ou péssimo. Este nível determina o nível de produtividade dos empregados e se há alguma chance de greve. A motivação é determinada por fatores monetário e não monetários, sendo salário e participação de lucros as variáveis monetárias. A motivação não-monetária é determinada positivamente pelo investimento em treinamentos e negativamente por demissões.

2. A EQUIPE E SUA ORGANIZAÇÃO

O grupo da empresa MADE IN BRASIL era formado por 4 diretorias: vendas, produção, recursos humanos e financeira. A estrutura gerencial é apresentada a seguir:

Figura 8 - Organograma da estrutura gerencial.

3. ANÁLISE POR PERIODO DOS RESULTADOS DA EMPRESA MADE IN BRASIL

3.1. PERÍODO 1

O período 1 caracteriza como teste para o restante do jogo. Nos tópicos seguintes, serão explanadas as decisões por área.

3.1.1. Produção

A produção foi programada para trabalhar em sua capacidade máxima para tentarmos absorver a maior demanda possível, assim como a programação de compras de matéria prima para o próximo período já foi planejado dessa mesma forma, atualmente não vemos necessidade de ampliação da linha de produção, inclusive porque os mesmos acarretariam em um aumento de custo elevado e desnecessário para a atual conjuntura econômica.

3.1.2. Comercial

Decidimos em manter os preços iguais em todas as regiões com exceção da Região 1, na qual por ser nossa região o custo de transporte é 50% mais baixo do que no restante. Dessa mesma forma aumentamos a publicidade em nossa região para 5 em comparação com as outras que mantivemos em 3, isso visando um aumento de *market share* na nossa região mais competitiva.

Já no mercado externo, mantivemos o preço das demais regiões convertidas em dólar, e incluímos apenas 1 inserção publicitaria devido ao alto custo e as altas taxas de conversão de dólar do período de 3,98.

3.1.3. Recursos Humanos

Foi definido a manutenção do quadro para este primeiro período, com um leve aumento no percentual de treinamento para 15%, assim como uma participação nos

resultados de 1%. Para o próximo período estamos analisando o tamanho do quadro, que aparentemente encontra-se superior a necessidade de funcionamento da fábrica.

3.1.4. Finanças

Nenhum empréstimo, nem adiantamento foi provisionado para este período, iremos iniciar com alguns poucos investimentos em melhoria da produtividade do quadro de funcionários atual e trabalhar com o que temos disponível, trazendo uma melhora lenta entre os períodos.

3.2. PERIODO 2

Figura 9 - Folha de Decisões Período 2.

Folha de Decisões — Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 2

Data e hora: **01/02/2016 19:18** por **Otavio Galiotto Gollo**.

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista ($ e US$)	450	460	460	460	460	460	460	460	US$ 115
Prazo	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	À vista
Propaganda (0..9)	5	3	3	3	3	3	3	3	1

PRODUÇÃO

Programação da produção	
Compras programadas MP A (Nº) *	30.000
Compras programadas MP B (Nº) *	20.000
Pagamento das MP	1+1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº) *	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	15
Participação (%)	1

FINANÇAS

Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%) **	0,0

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.2.1. Produção

Após análises mercadológicas decidimos em aumentar as compras de cada MP em 12,5%. Desta forma, aumentaremos nosso custo de estocagem, porém, no período de sazonalidade (Natal) teremos material em estoque para atender o aumento da demanda e evitaremos compras emergenciais. Mais uma vez a produção foi programada para trabalhar em sua capacidade máxima para tentarmos absorver a maior demanda possível.

3.2.2. Comercial

Visando manter a tendência de elevação do *market share* nas regiões 1, 2, 3 e 4, somado à baixa elevação nos custos, decidimos em manter os preços iguais nestas regiões. Reduzimos para 4 a publicidade em nossa região e mantivemos a publicidade em 5 nas regiões 2, 3 e 4. Nas regiões onde o *market share* está baixo (5, 6, 7 e 8) reduzimos levemente o preço, aumentamos a publicidade nestas de 3 para 5 e aumentamos o prazo de pagamento (1+2) para estimular o consumo e aumentar nossa competitividade.

Já no mercado externo, em função da valorização do dólar reduzimos o preço para buscarmos aumentar nossa competitividade. Mantivemos apenas 1 inserção publicitaria devido ao alto custo e as altas taxas de conversão de dólar do período de 4,03.

3.2.3. Recursos Humanos

O quadro de funcionários da empresa conta hoje com 470 funcionários ao total (400 nas máquinas (80x5 máquinas), 30 entre administrativo e vendas e 40 ociosos). Conforme indicado no primeiro período, analisamos este quadro e decidimos pela demissão de 20 destes funcionários ociosos para adequar a necessidade de funcionamento da fábrica. Além disto, por já possuirmos funcionários mais antigos reduziremos o percentual de treinamento de 15% para 10% e aumentaremos a participação nos resultados de 1% para 2%.

3.2.4. Finanças

Reajustamos o percentual de treinamento e reduzimos o quadro de funcionários, o que acarretará em uma redução de custos. Nenhum empréstimo, nem adiantamento foi provisionado para este período. Investimos em estoque buscando performance nos próximos períodos.

3.3. PERIODO 3

Figura 10 - Folha de Decisões Período 3.

Folha de Decisões Simulação Industrial - Bernard© **Made in Brasil** Período 3

Data e hora: **04/02/2016 20:11** por **Otavio Galiotto Gollo**.

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista ($ e US$)	450	460	460	460	445	445	445	445	US$ 110
Prazo	1+1	1+1	1+1	1+1	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda (0..9)	4	3	3	3	5	5	5	5	2

PRODUÇÃO

Programação da produção	
Compras programadas MP A (Nº) *	33.750
Compras programadas MP B (Nº) *	22.500
Pagamento das MP	1+1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº) *	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	20
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação (%)	2

FINANÇAS

Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%) **	0,0

* Compra para utilização no próximo período.
** Único campo a ser preenchido com valor decimal.

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.3.1. Produção

As compras foram realizadas considerando a necessidade normal para o período, com um acréscimo de 35% para suportar a sazonalidade esperada para o próximo período. Optamos por realizar um investimento de 100 mil em P&D para buscar um aprimoramento do produto e uma melhor colocação no mercado. Decidimos não investir em novas máquinas nesse momento e também trabalhar dentro da capacidade produtiva normal da fábrica.

3.3.2. Comercial

Baseado nos resultados até o último período e se aproximando o período de sazonalidade, decidimos o seguinte => Regiões 1 e 2: Reduzir o preço para 440 e aumentar publicidade para 4. Nas demais regiões trazer o preço para 445 e propaganda em 4. Considerando o reajuste de 2,5% e o fato da maior parte do efeito da propaganda ser no período da solicitação e, para evitar saturação, deixaremos para fazer um investimento maior em publicidade no próximo período. Prazo de pagamento 1+1 para todas regiões. Manteremos o preço e investiremos em publicidade para aumentar nossa participação no exterior.

3.3.3. Recursos Humanos

O quadro de funcionários da empresa conta hoje com 450 funcionários ao total, dos quais,400 nas máquinas (80x5 máquinas), 30 entre administrativo e vendas e 40 ociosos. Conforme indicado no primeiro período, analisamos este quadro e decidimos pela demissão de 20 no período anterior e agora serão demitidos mais 20 destes funcionários ociosos para adequar a necessidade de funcionamento da fábrica. Iremos manter o percentual de treinamento em 10%, assim como a participação nos lucros em 2%. Criamos também um programa de recolocação dos dispensados no mercado, minimizando o impacto negativo que a demissão pode vir a causar.

3.3.4. Finanças

Reajustamos o percentual de treinamento e reduzimos o quadro de funcionários, o que acarretará em uma redução de custos. Nenhum empréstimo, nem adiantamento foi provisionado para este período. Investimos em estoque buscando performance nos próximos períodos.

3.4. PERIODO 4

Figura 11 - Folha de Decisões Período 4.

Folha de Decisões — Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 4

Data e hora: **15/02/2016 19:43** por **Otavio Galiotto Gollo**.

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista ($ e US$)	440	440	445	445	445	445	445	445	US$ 110
Prazo	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	1+1	À vista
Propaganda (0..9)	4	4	4	4	4	4	4	4	4

PRODUÇÃO

Programação da produção	
Compras programadas MP A (Nº) *	40.500
Compras programadas MP B (Nº) *	27.000
Pagamento das MP	1+1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº) *	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	20
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação (%)	2

FINANÇAS	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%) **	0,0

* Compra para utilização no próximo período.

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.4.1. Produção

As compras foram programadas de acordo com a demanda esperada para o próximo período, alteramos a forma de pagamento dos fornecedores para acompanhar a decisão comercial. Aumentamos em 25% a capacidade produtiva nesse período. Não compraremos novas maquinas. E mantivemos a estratégia de investimento de $100.000 em P&D.

3.4.2. Comercial

Considerando o período sazonal iremos estimular as vendas em todas as regiões aumentando o prazo para 1+2, exceto na região 1 e aumentaremos publicidade para 8 em todas as regiões. Em função da constante e significativa elevação do dólar reduzimos o preço para acompanhar o câmbio e aumentamos publicidade para 5.

3.4.3. Recursos Humanos

A empresa encerrou o seu processo de redução de quadro de funcionários. Manteve a parte de treinamento em 10% e participação de lucros em 2%. A previsão do aumento de demanda está sendo atendida por meio de elevação de 25% da produção, isso gera hora extra, estando cientes de que um aumento de carga horário por mais de 3 meses implicara em incorporação ao salário com reflexos nos benefícios, não sendo este o objetivo da empresa.

Será criado um plano de cargos e salários, considerando o grau de escolaridade, tempo de serviço na função e tempo de serviço na empresa. Da mesma forma será criado uma grade salarial composta por cinco níveis, sendo que o nível 3 deverá corresponder a média salarial do mercado das industrias da região, com pesquisa de mercado e atualização da grade anualmente, por ocasião da convenção coletiva da categoria. Permanece o monitoramento do índice de produtividade, do grau de motivação e da possibilidade de greve, estando prevista medidas imediatas no caso de alteração de qualquer um desses itens.

3.4.4. Finanças

Mantivemos o percentual de treinamento, o quadro de funcionários manteve-se o mesmo no caso e nenhum custo de rescisão irá tomar efeito nesse período. Nenhum empréstimo foi efetuado. Efetuamos uma antecipação de recebíveis no valor de $500.000 principalmente pelo fato do juro do mesmo ser menor do que o do empréstimo de LP ou CP.

O único investimento que fizemos no período foi mais um aporte de investimento em P&D no montante de $100.000, esperando um resultado positivo na melhora da qualidade dos nossos produtos assim como da nossa margem de venda.

3.5. PERIODO 5

Figura 12 - Folha de Decisões Período 5.

Folha de Decisões — Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 5

Data e hora: **18/02/2016 19:32** por **Otavio Galiotto Gollo.**

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista ($ e US$)	440	445	445	445	445	445	445	445	US$ 108
Prazo	1+1	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda (0..9)	8	8	8	8	8	8	8	8	6

PRODUÇÃO

Programação da produção	
Compras programadas MP A (Nº) *	30.000
Compras programadas MP B (Nº) *	20.000
Pagamento das MP	1+2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	25

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº) *	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação (%)	2

FINANÇAS	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	500.000
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%) **	0,0

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.5.1. Produção

As compras de MP foram programadas para atender a demanda do próximo período, considerando uma produção plena pela fábrica. Os pagamentos de MP estão previstos para acompanhar o fluxo de caixa das vendas. Mantido o investimento em P&D dos períodos anteriores. Substituição de uma máquina Alfa em razão da necessidade de se reduzir a depreciação.

3.5.2. Comercial

Considerando o período sazonal iremos estimular as vendas em todas as regiões aumentando o prazo para 1+2, exceto na região 1 e aumentaremos publicidade para 8 em todas as regiões. Em função da constante e significativa elevação do dólar reduzimos o preço para acompanhar o câmbio e aumentamos publicidade para 5.

3.5.3. Recursos Humanos

O quadro de colaboradores apresentou um ganho de produtividade de 9% desde o início das atividades, da mesma forma, a produção/homem saltou de 21,49 para 31,98, um ganho de 48,81%. Estas melhorias capacitam a empresa a aumentar sua produção por meio de um rendimento e produtividade superiores, atingindo o equilíbrio de seu quadro de colaboradores após as dispensas iniciais.

O RH está pronto a atender eventual aumento da demanda. O plano de cargos e salários em processo de implantação manterá salários e benefícios rigorosamente de acordo com o praticado pelo mercado, em alguns casos, superando a concorrência, isso deverá aumentar a satisfação, reduzindo o absenteísmo e a perda de talentos. Será mantido 10% para treinamento e 2% de participação de lucros. Não se houve dispensas ou contratações nesta fase.

3.5.4. Finanças

Mantivemos o percentual de treinamento, o quadro de funcionários não teve nenhuma alteração, no caso nenhum custo de rescisão irá tomar efeito nesse período. Nenhum empréstimo foi efetuado. Efetuamos mais uma antecipação de recebíveis no valor de $500.000.

3.6. PERIODO 6

Figura 13 - Folha de Decisões Período 6.

Folha de Decisões — Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 6

Data e hora: **29/02/2016 21:28** por **Otavio Galiotto Gollo**.

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista ($ e US$)	460	480	480	480	480	480	480	480	US$ 120
Prazo	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda (0..9)	5	5	5	5	5	5	5	5	3

PRODUÇÃO

Programação da produção	
Compras programadas MP A (Nº) *	30.000
Compras programadas MP B (Nº) *	20.000
Pagamento das MP	1+2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº) *	2	0	0
Vendas (Nº)	2	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação (%)	2

FINANÇAS

Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	500.000
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%) **	0,0

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.6.1. Produção

A compra de matéria prima foi realizada para atender a demanda do próximo período e para compor parte do estoque necessário para atender o período de sazonalidade que se aproxima. Resolvemos manter também o investimento de $100.000 em P&D.

3.6.2. Comercial

Neste período a estratégia foi buscar manter a elevação das margens de lucros, observada no último período, no entanto, reduziu-se o preço a um valor próximo do preço médio do mercado, exceto na região 1 que já está com preço nessa condição, visando elevar as vendas. Decidimos manter o prazo 1+2 e elevarmos o investimento em publicidade para 7, seguindo na mesma estratégia. Da mesma forma no exterior, reduziremos o preço, no entanto, vamos manter a publicidade nos níveis anteriores.

3.6.3. Recursos Humanos

Nesse período alteramos um pouco o nosso posicionamento no mercado, estávamos com o salário abaixo da média do mercado dessa forma equiparamos e trouxemos para 3.100, aumentamos o treinamento de 10% para 15%, dessa forma esperamos aumentar nossa produtividade para os próximos períodos de sazonalidade que estão a caminho. Com relação a participação mantivemos em 2% como nos períodos anteriores.

3.6.4. Finanças

O último período trouxe uma melhora nas vendas chegando perto do 0 a 0 no resultado, esperamos agora para o próximo uma melhora substancial, principalmente pelo fato de que a qualidade do nosso produto está substancialmente acima no mercado. Teremos um leve aumento nos custos devido ao aumento salarial para os próximos períodos.

3.7. PERIODO 7

Figura 14 - Folha de Decisões Período 7.

Folha de Decisões **Simulação Industrial - Bernard©** **Made in Brasil** Período 7

Data e hora: **03/03/2016 17:52** por **Otavio Galiotto Gollo**.

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	8	Exterior
Preço à vista ($ e US$)	460	480	480	480	480	480	480	480	US$ 120
Prazo	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	1+2	À vista
Propaganda (0..9)	5	5	5	5	5	5	5	5	3

PRODUÇÃO

Programação da produção	
Compras programadas MP A (Nº) *	36.000
Compras programadas MP B (Nº) *	24.000
Pagamento das MP	1+2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº) *	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.100
Treinamento (%)	15
Participação (%)	2

FINANÇAS	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%) **	0,0

* Compra para utilização no próximo período.
** Único campo a ser preenchido com valor decimal.

Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.7.1. Produção

As compras foram programadas para suportar a produção do próximo período, acrescida em 15%, em razão do preço da matéria prima estar atraente. Aumentamos em 25% a capacidade produtiva nesse período para atender a demanda que se espera para o período sazonal. Deixamos de investir em P&D por já termos conseguido um produto de qualidade superior.

3.7.2. Comercial

O último período trouxe mais uma melhora substancial nas vendas e no caixa, mantivemos a mesma estratégia nessa rodada principalmente por termos um produto de qualidade superior o que nos permite aumentarmos a margem na venda do mesmo. Nenhum empréstimo ou provisionamento foi feito nessa rodada.

3.7.3. Recursos Humanos

Aumentamos a produtividade extra da fábrica para cobrir a demanda que está aumentando consideravelmente nos últimos períodos e principalmente para o próximo. Dessa forma, com a fábrica fazendo hora extra, alguns ajustes legais foram feitos.

HORAS EXTRAS - Constituição Federal (1988):

“Art. 7º - inciso XVI: a duração normal do trabalho, salvo os casos especiais, é de 8 (oito) horas diárias e 44 (quarenta e quatro) semanais, no máximo. ”

REMUNERAÇÃO DO SERVIÇO EXTRAORDINÁRIO - CLT art. 59º:

“A duração normal do trabalho poderá ser acrescida de horas suplementares, em número não excedente de 2 (duas), mediante acordo escrito entre empregador e empregado, ou mediante contrato coletivo de trabalho” e será de, no mínimo, 50% (cinquenta por cento) superior à da hora normal. ”

3.7.4. Finanças

O último período trouxe mais uma melhora substancial nas vendas e no caixa, mantivemos a mesma estratégia nessa rodada principalmente por termos um produto de qualidade superior o que nos permite aumentarmos a margem na venda do mesmo. Nenhum empréstimo ou provisionamento foi feito nessa rodada.

4. RELATÓRIOS MENSAIS DA EMPRESA MADE IN BRASIL

4.1. PERÍODO 1

Relatório Operacional — Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 1

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	10.509	938	938	938	938	938	938	938	938	3.005
Vendas (un.)	10.100	938	897	897	897	897	897	897	897	2.883
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		460	460	460	460	460	460	460	460	US$ 118
Prazo de recebimento		1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)		3	3	3	3	3	3	3	3	3

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	27.000	21.500	0
(+) Compras emergenciais	3.300	0	-----
(-) Consumo ou produção	30.300	20.200	10.100
(-) Vendas	-----	-----	10.100
(+) Compras programadas	30.000	20.000	-----
Estoque final	30.000	21.300	0
Valor unitário final	20,469	41,649	312,053

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	14,000
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	0

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	30.000
Compras programadas MP B (Nº)	20.000
Pagamento das MP	1 + 1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	470
Índice de produtividade	1,01
Produção / homem	21,49
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	0
Participação nos lucros (%)	0

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**920.000**
(+) Entradas	**3.028.214**
Recebimento à vista	3.028.214
Recebimento a prazo	0
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	0
(-) Saídas	**3.693.704**
Folha de pagamento	1.770.000
Propaganda	360.900
Distribuição dos produtos	481.550
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	70.860
Pagamento a fornecedores	810.394
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	140.000
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	60.000
Treinamento	0
P&D	0
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**254.510**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 2		1.512.769
Atrasos bancários		0
Atrasos com fornecedores		0
Atrasos de outras contas		0
Situação da empresa		Sem atrasos
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 2	1.684.448	724.594
Valor no período 3	0	0
Valor não recebido (irrecuperável)	-0	---
Inadimplência (%)	0,0	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	3,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.2. PERÍODO 2

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — **Período 2**

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	7.878	1.474	641	833	872	578	721	797	561	1.401
Vendas (un.)	10.400	2.775	1.159	1.536	872	578	721	797	561	1.401
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		450	460	460	460	460	460	460	460	US$ 115
Prazo de recebimento		1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)		5	3	3	3	3	3	3	3	1

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	30.000	21.300	0
(+) Compras emergenciais	1.200	0	-----
(-) Consumo ou produção	31.200	20.800	10.400
(-) Vendas	-----	-----	10.400
(+) Compras programadas	30.000	20.000	-----
Estoque final	30.000	20.500	0
Valor unitário final	20,785	41,773	332,165

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	15,000
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	0

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	30.000
Compras programadas MP B (Nº)	20.000
Pagamento das MP	1 + 1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	470
Índice de produtividade	1,04
Produção / homem	22,13
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	15
Participação nos lucros (%)	1

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**254.510**
(+) Entradas	**4.361.010**
Recebimento à vista	2.697.133
Recebimento a prazo	1.633.914
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	29.963
(-) Saídas	**4.615.521**
Folha de pagamento	1.770.000
Propaganda	302.400
Distribuição dos produtos	459.638
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	73.902
Pagamento a fornecedores	1.485.801
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	150.000
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	60.000
Treinamento	211.500
P&D	0
Imposto de renda	42.323
Dividendos e participação	59.957
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 3		1.395.576
Atrasos bancários		0
Atrasos com fornecedores		0
Atrasos de outras contas		0
Situação da empresa		Sem atrasos
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 3	2.055.895	729.539
Valor no período 4	0	0
Valor não recebido (irrecuperável)	50.532	---
Inadimplência (%)	3,0	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.3. PERÍODO 3

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© **Made in Brasil** **Período 3**

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	12.037	1.394	815	777	714	1.881	1.960	2.047	1.817	632
Vendas (un.)	10.600	1.394	704	672	617	1.627	1.695	1.770	1.571	550
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		450	460	460	460	445	445	445	445	US$ 110
Prazo de recebimento		1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		4	3	3	3	5	5	5	5	2

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	30.000	20.500	0
(+) Compras emergenciais	1.800	700	-----
(-) Consumo ou produção	31.800	21.200	10.600
(-) Vendas	-----	-----	10.600
(+) Compras programadas	33.750	22.500	-----
Estoque final	33.750	22.500	0
Valor unitário final	21,195	41,776	322,153

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	16,000
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	0

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	33.750
Compras programadas MP B (Nº)	22.500
Pagamento das MP	1 + 1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	450
Índice de produtividade	1,06
Produção / homem	23,56
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	20
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**4.786.665**
Recebimento à vista	2.004.178
Recebimento a prazo	2.004.498
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	777.990
(-) Saídas	**4.786.665**
Folha de pagamento	1.746.000
Propaganda	413.900
Distribuição dos produtos	505.053
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	72.870
Pagamento a fornecedores	1.642.747
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	158.400
Amortização de empréstimos e financ.	29.963
Juros bancários	64.427
Treinamento	135.000
P&D	0
Imposto de renda	7.444
Dividendos e participação	10.861
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 4		560.318
Atrasos bancários		0
Atrasos com fornecedores		0
Atrasos de outras contas		0
Situação da empresa		Sem atrasos
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 4	1.760.363	827.643
Valor no período 5	988.322	0
Valor não recebido (irrecuperável)	51.396	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.4. PERÍODO 4

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 4

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	27.099	3.238	2.728	2.387	2.722	3.006	3.054	3.763	2.003	4.198
Vendas (un.)	10.800	3.238	864	756	862	952	967	1.192	634	1.335
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		440	440	445	445	445	445	445	445	US$ 110
Prazo de recebimento		1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)		4	4	4	4	4	4	4	4	4

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	33.750	22.500	0
(+) Compras emergenciais	0	0	-----
(-) Consumo ou produção	32.400	21.600	10.800
(-) Vendas	-----	-----	10.800
(+) Compras programadas	40.500	27.000	-----
Estoque final	41.850	27.900	0
Valor unitário final	21,205	41,794	323,175

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	17,000
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	100.000

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	40.500
Compras programadas MP B (Nº)	27.000
Pagamento das MP	1 + 1
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	430
Índice de produtividade	1,08
Produção / homem	25,12
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	20
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**4.967.122**
Recebimento à vista	2.690.450
Recebimento a prazo	1.716.354
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	560.318
(-) Saídas	**4.967.122**
Folha de pagamento	1.686.000
Propaganda	493.280
Distribuição dos produtos	476.494
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	80.831
Pagamento a fornecedores	1.821.276
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	168.300
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	11.941
Treinamento	129.000
P&D	100.000
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 5		0
Atrasos bancários		891.066
Atrasos com fornecedores		0
Atrasos de outras contas		0
Situação da empresa		Inadimplente
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 5	3.084.030	993.633
Valor no período 6	0	0
Valor não recebido (irrecuperável)	44.008	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.5. PERÍODO 5

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — **Período 5**

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	23.590	1.830	2.666	2.456	2.508	2.753	2.812	3.032	2.174	3.359
Vendas (un.)	13.750	1.830	1.460	1.345	1.373	1.508	1.540	1.660	1.190	1.844
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		440	445	445	445	445	445	445	445	US$ 108
Prazo de recebimento		1 + 1	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		8	8	8	8	8	8	8	8	6

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	41.850	27.900	0
(+) Compras emergenciais	0	0	-----
(-) Consumo ou produção	41.250	27.500	13.750
(-) Vendas	-----	-----	13.750
(+) Compras programadas	30.000	20.000	-----
Estoque final	30.600	20.400	0
Valor unitário final	21,708	42,786	323,407

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	18,000
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	200.000

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	30.000
Compras programadas MP B (Nº)	20.000
Pagamento das MP	1 + 2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	25

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	430
Índice de produtividade	1,10
Produção / homem	31,98
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**6.181.617**
Recebimento à vista	2.715.688
Recebimento a prazo	3.006.930
Recebíveis antecipados	459.000
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	0
(-) Saídas	**6.181.618**
Folha de pagamento	2.133.750
Propaganda	895.906
Distribuição dos produtos	666.136
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	100.231
Pagamento a fornecedores	951.890
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	222.750
Amortização de empréstimos e financ.	891.066
Juros bancários	90.889
Treinamento	129.000
P&D	100.000
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 6		493.582
Atrasos bancários		1.170.264
Atrasos com fornecedores		544.294
Atrasos de outras contas		0
Situação da empresa		Inadimplente
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 6	1.397.173	1.046.845
Valor no período 7	1.494.572	502.551
Valor não recebido (irrecuperável)	77.100	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	500.000
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.6. PERÍODO 6

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© | **Made in Brasil** | **Período 6**

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	18.962	2.584	2.393	2.116	1.867	2.414	2.497	2.039	1.317	1.735
Vendas (un.)	11.200	2.584	1.258	1.113	982	1.269	1.313	1.072	692	917
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		460	480	480	480	480	480	480	480	US$ 120
Prazo de recebimento		1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		5	5	5	5	5	5	5	5	3

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	30.600	20.400	0
(+) Compras emergenciais	3.000	2.000	-----
(-) Consumo ou produção	33.600	22.400	11.200
(-) Vendas	-----	-----	11.200
(+) Compras programadas	30.000	20.000	-----
Estoque final	30.000	20.000	0
Valor unitário final	21,718	42,806	320,207

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	8,600
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	*
P&D acumulado ($)	300.000

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	30.000
Compras programadas MP B (Nº)	20.000
Pagamento das MP	1 + 2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	2	0	0
Vendas (Nº)	2	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	430
Índice de produtividade	1,12
Produção / homem	26,05
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.000
Treinamento (%)	10
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**5.235.761**
Recebimento à vista	2.070.406
Recebimento a prazo	1.362.244
Recebíveis antecipados	457.500
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	305.550
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	546.480
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	493.582
(-) Saídas	**5.235.762**
Folha de pagamento	1.650.000
Propaganda	526.416
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	601.445
Compra de máquinas	910.800
Manutenção de máquinas	153.959
Amortização de empréstimos e financ.	1.170.264
Juros bancários	122.878
Treinamento	0
P&D	100.000
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 7		942.361
Atrasos bancários		552.500
Atrasos com fornecedores		1.191.912
Atrasos de outras contas		745.514
Situação da empresa		Inadimplente
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 7	2.622.618	2.197.014
Valor no período 8	1.628.044	502.551
Valor não recebido (irrecuperável)	34.928	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	500.000
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.7. PERÍODO 7

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 7

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	22.470	3.299	2.885	2.574	2.299	2.647	2.634	3.004	1.729	1.399
Vendas (un.)	11.400	3.299	1.219	1.087	971	1.118	1.113	1.269	730	594
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		460	480	480	480	480	480	480	480	US$ 120
Prazo de recebimento		1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		5	5	5	5	5	5	5	5	3

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	30.000	20.000	0
(+) Compras emergenciais	4.200	2.800	-----
(-) Consumo ou produção	34.200	22.800	11.400
(-) Vendas	-----	-----	11.400
(+) Compras programadas	36.000	24.000	-----
Estoque final	36.000	24.000	0
Valor unitário final	23,376	46,201	321,698

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	9,600
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	*
Para próximo período	* *
P&D acumulado ($)	400.000

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	36.000
Compras programadas MP B (Nº)	24.000
Pagamento das MP	1 + 2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	100.000

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	430
Índice de produtividade	1,14
Produção / homem	26,51
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.100
Treinamento (%)	15
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**5.487.212**
Recebimento à vista	1.987.799
Recebimento a prazo	2.557.052
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	942.361
(-) Saídas	**5.487.212**
Folha de pagamento	1.705.000
Propaganda	524.016
Distribuição dos produtos	243.201
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	824.538
Gastos com estocagem e retrabalho	73.700
Pagamento a fornecedores	1.318.255
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	87.437
Amortização de empréstimos e financ.	552.500
Juros bancários	58.565
Treinamento	0
P&D	100.000
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 8		366.940
Atrasos bancários		1.091.703
Atrasos com fornecedores		1.923.487
Atrasos de outras contas		482.301
Situação da empresa		Inadimplente
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 8	3.335.000	3.076.155
Valor no período 9	1.706.956	650.117
Valor não recebido (irrecuperável)	65.564	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.8. PERÍODO 8

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 8

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	64.701	8.073	8.306	7.550	6.073	8.281	8.242	7.566	5.542	5.068
Vendas (un.)	14.500	8.073	942	856	689	939	935	858	628	580
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		490	500	500	500	500	500	500	500	US$ 125
Prazo de recebimento		1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		8	8	8	8	8	8	8	8	3

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	36.000	24.000	0
(+) Compras emergenciais	7.500	5.000	-----
(-) Consumo ou produção	43.500	29.000	14.500
(-) Vendas	-----	-----	14.500
(+) Compras programadas	34.500	23.000	-----
Estoque final	34.500	23.000	0
Valor unitário final	22,735	45,360	329,214

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	10,600
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	* *
Para próximo período	* *
P&D acumulado ($)	400.000

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	34.500
Compras programadas MP B (Nº)	23.000
Pagamento das MP	1 + 2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	25

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	430
Índice de produtividade	1,16
Produção / homem	33,72
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.100
Treinamento (%)	15
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**6.190.773**
Recebimento à vista	2.572.208
Recebimento a prazo	3.251.625
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	366.940
(-) Saídas	**6.190.773**
Folha de pagamento	2.204.875
Propaganda	121.170
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	532.943
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	2.125.453
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	1.091.703
Juros bancários	114.629
Treinamento	0
P&D	0
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 9		887.538
Atrasos bancários		1.559.088
Atrasos com fornecedores		2.247.885
Atrasos de outras contas		1.627.634
Situação da empresa		Inadimplente
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 9	4.000.038	3.507.219
Valor no período 10	2.293.082	609.217
Valor não recebido (irrecuperável)	83.374	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

4.9. PERÍODO 9

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard© — **Made in Brasil** — Período 9

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	REGIÃO 1*	Região 2	Região 3	Região 4	Região 5	Região 6	Região 7	Região 8	Exterior
Demanda (un.)	40.201	4.886	4.402	4.953	4.323	4.907	4.920	5.320	3.392	3.098
Vendas (un.)	11.800	4.886	861	969	846	960	963	1.041	664	610
Decisões do comercial		**REGIÃO 1***	**Região 2**	**Região 3**	**Região 4**	**Região 5**	**Região 6**	**Região 7**	**Região 8**	**Exterior**
Preço de venda ($ e US$)		490	500	500	500	500	500	500	500	US$ 125
Prazo de recebimento		1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		5	5	5	5	5	5	5	5	5

*** Região em que a empresa está instalada**

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	34.500	23.000	0
(+) Compras emergenciais	900	600	-----
(-) Consumo ou produção	35.400	23.600	11.800
(-) Vendas	-----	-----	11.800
(+) Compras programadas	34.500	23.000	-----
Estoque final	34.500	23.000	0
Valor unitário final	22,714	45,760	313,793

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média
Alfa	5	11,600
Beta	0	0,000
Gama	0	0,000

Qualidade do produto	
No período	* *
Para próximo período	* *
P&D acumulado ($)	400.000

Decisões da produção	
Compras programadas MP A (Nº)	34.500
Compras programadas MP B (Nº)	23.000
Pagamento das MP	1 + 2
Nível de atividade (%)	100
Produção extra (%)	0

Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras (Nº)	0	0	0
Vendas (Nº)	0	0	0

Pesquisa & Desenvolvimento - P&D	
P&D ($)	0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)	
Empregados da produção no final do período	430
Índice de produtividade	1,18
Produção / homem	27,44
Motivação	Ruim
Greve (%)	Não

Decisões do RH	
Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário ($)	3.100
Treinamento (%)	15
Participação nos lucros (%)	2

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa	
Saldo inicial do período	**0**
(+) Entradas	**6.926.043**
Recebimento à vista	2.138.468
Recebimento a prazo	3.900.037
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	887.538
(-) Saídas	**6.926.043**
Folha de pagamento	926.237
Propaganda	0
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	1.796.908
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	2.481.665
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	1.559.088
Juros bancários	162.145
Treinamento	0
P&D	0
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	**0**

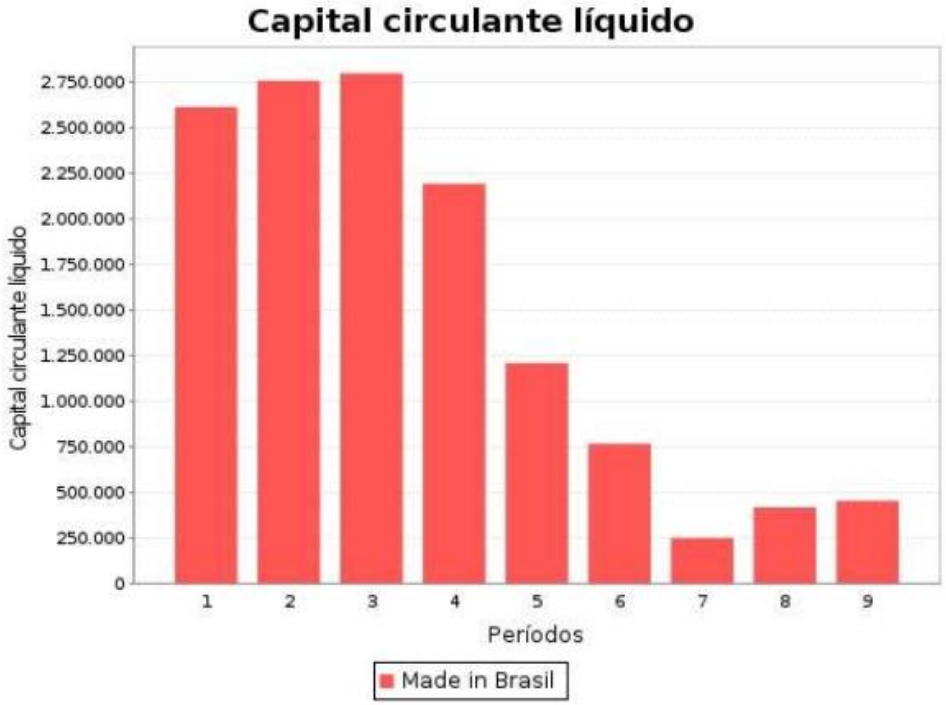
Situação financeira		
Limite empréstimo para o período 10		1.422.246
Atrasos bancários		416.343
Atrasos com fornecedores		1.930.017
Atrasos de outras contas		2.305.925
Situação da empresa		Inadimplente
Controle ($)	**Clientes**	**Fornecedores**
Valor no período 10	4.141.801	3.151.273
Valor no período 11	1.848.718	612.039
Valor não recebido (irrecuperável)	100.000	---
Inadimplência (%)	2,5	---

Decisões do financeiro	
Empréstimo ($)	0
Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis ($)	0
Aplicação ($)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas ($)	0
Despesas diversas ($)	0

5. GRÁFICOS DA EMPRESA MADE IN BRASIL

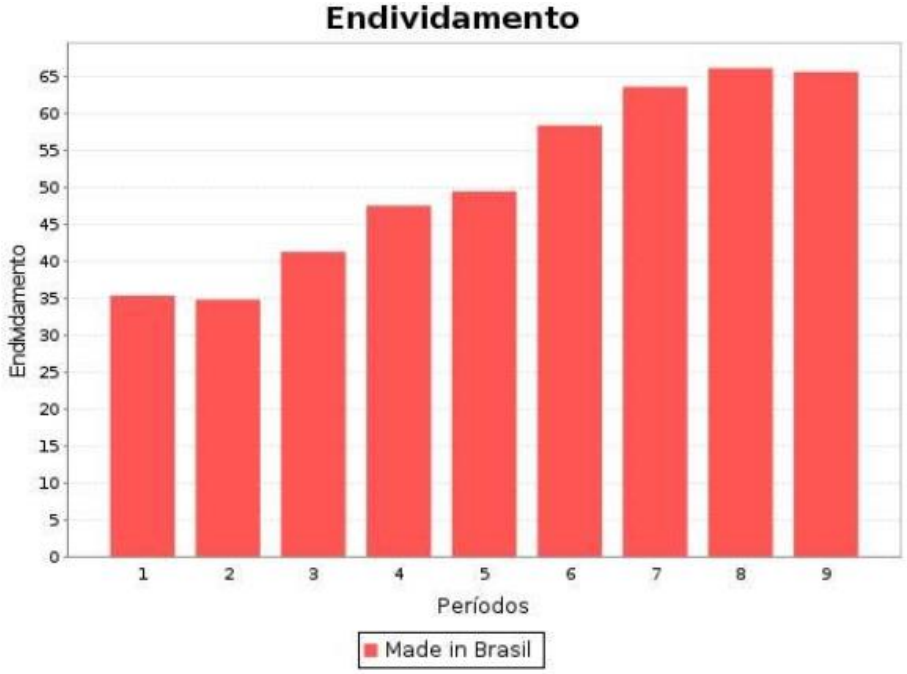
5.1. CAPITAL CIRCULANTE LÍQUIDO

Gráfico 1 - Capital circulante líquido.



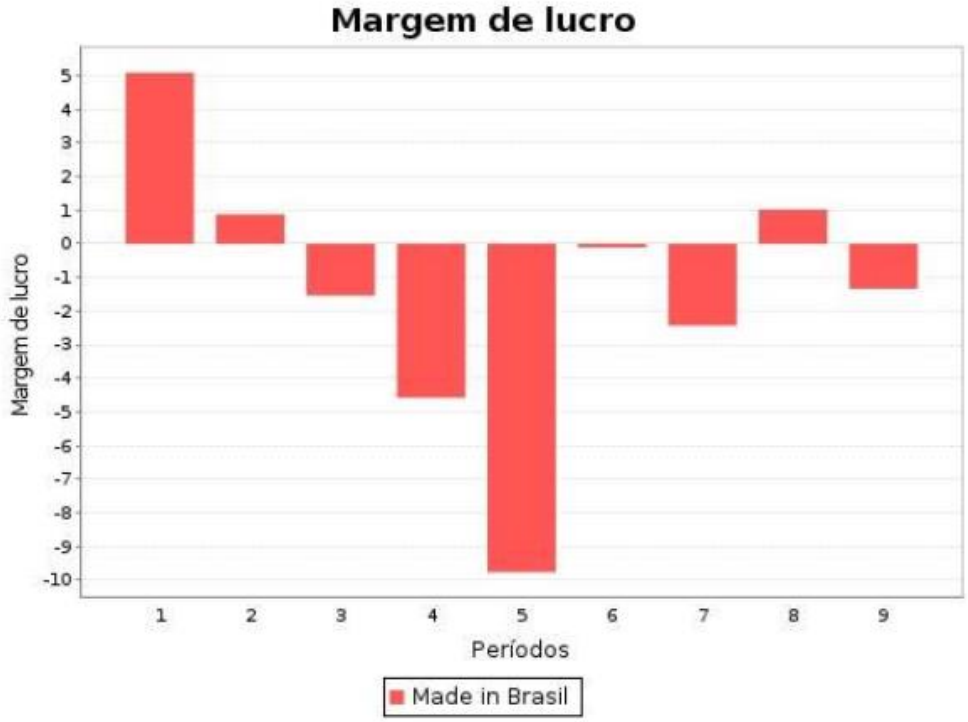
5.2. ENDIVIDAMENTO

Gráfico 2 - Endividamento.



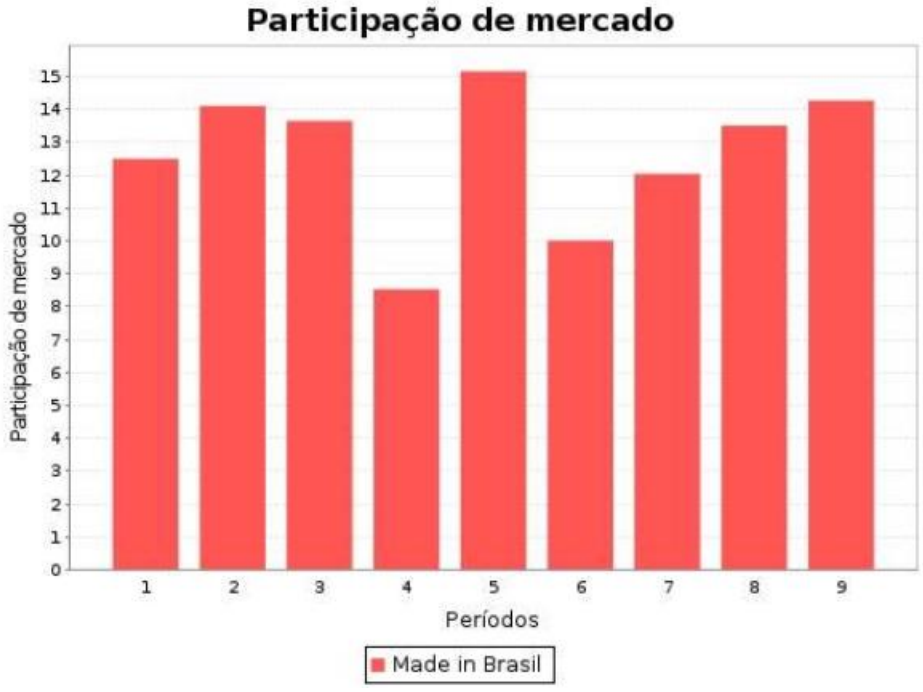
5.3. MARGEM DE LUCRO

Gráfico 3 - Margem de lucro.



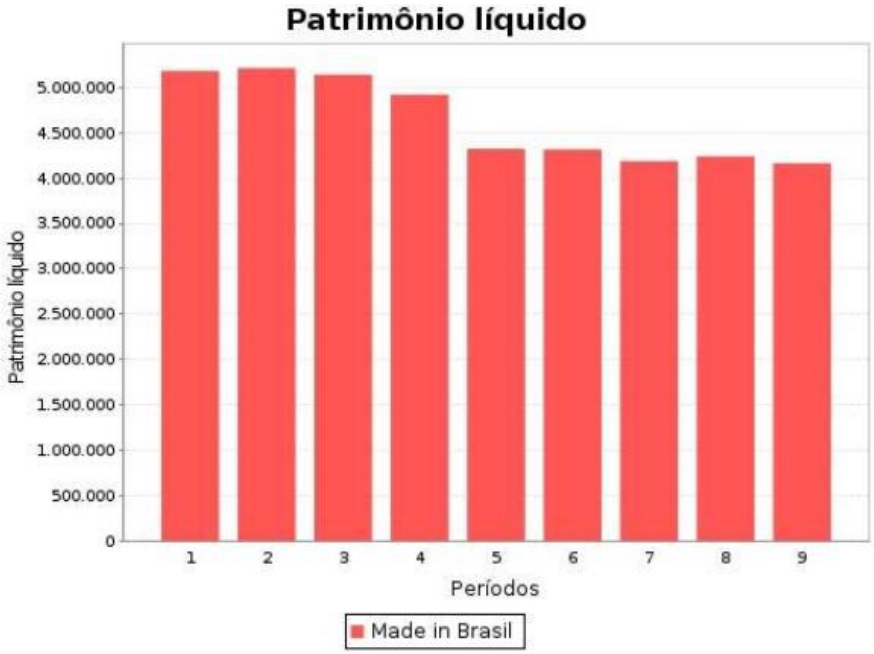
5.4. PARTICIPAÇÃO DE MERCADO

Gráfico 4 - Participação de Mercado.



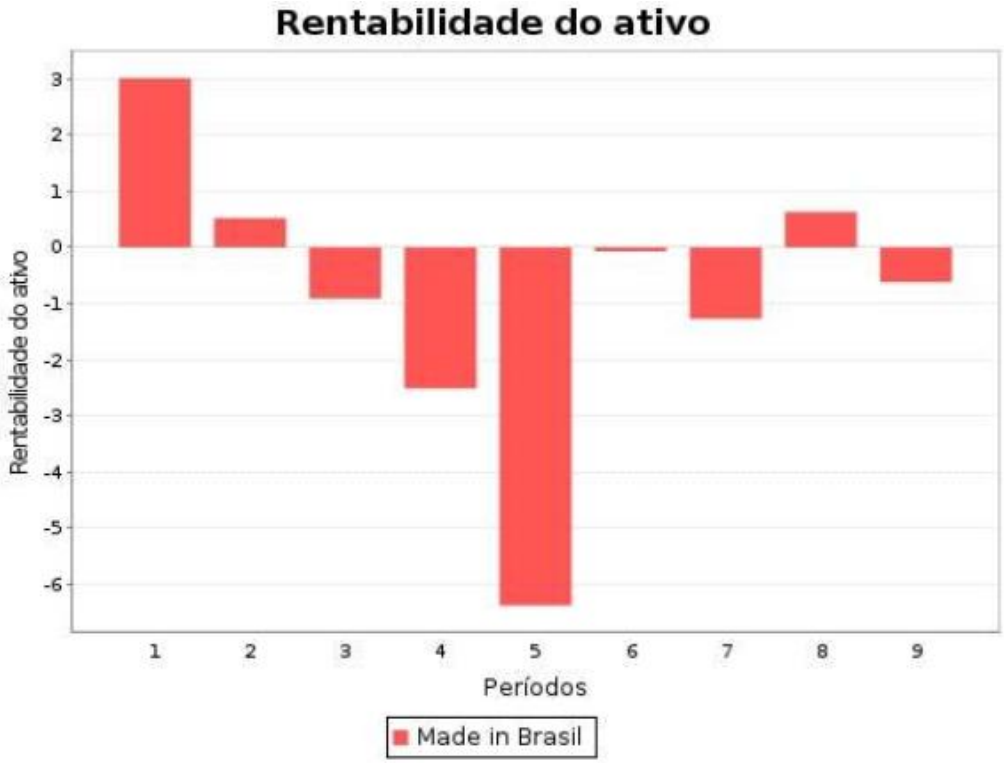
5.5. PATRIMÔNIO LÍQUIDO

Gráfico 5 - Patrimônio líquido.



5.6. RENTABILIDADE DO ATIVO

Gráfico 6 - Rentabilidade do ativo.



5.7. COTAÇÃO DAS AÇÕES E *RANKING* FINAL

O gráfico abaixo mostra a evolução do comportamento das ações da empresa MADE IN BRASIL, o que ao final da simulação, resultou na 3ª posição dentro do *ranking* das empresas participantes.

Gráfico 7 - Cotação das ações.

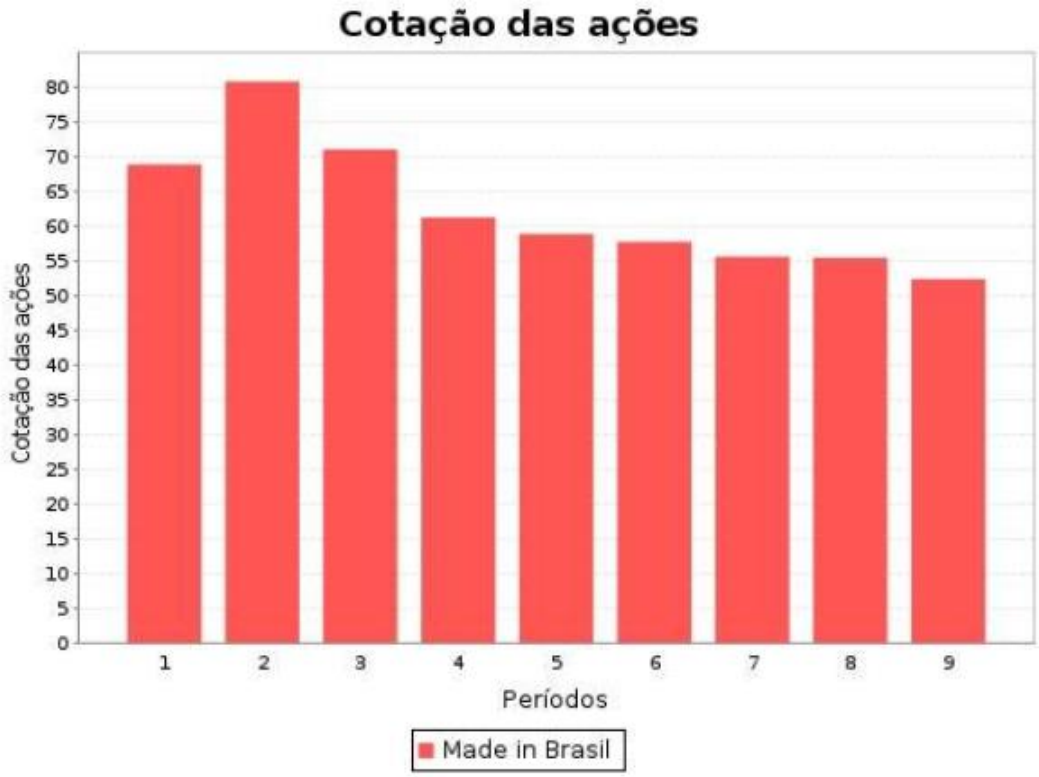


Figura 15 - *Ranking* final das empresas.

Colocação	Empresa	Cotação das ações
1º	acreditoBr.S&A	91,84
2º	Empresa 3	63,68
3º	**Made in Brasil**	52,45
4º	Empresa 5	0,83
5º	CREPD2	0,00
5º	QUATTRO	0,00
5º	Empresa 6	0,00
5º	Empresa 7	0,00

6. PLANO EMPRESARIAL DE GESTÃO DE PESSOAS PARA A EMPRESA MADE IN BRASIL

6.1. INTRODUÇÃO

A Gestão de Pessoas vem passando por um amplo processo de transformação, na medida em que os sistemas tradicionalmente utilizados como referência vem demonstrando fragilidades diante do ambiente turbulento e instável pelo qual vem passando as organizações.

No contexto em que mudanças ocorrem a todo o momento, a organização precisa estar alinhada em torno de definições estratégicas claras, sustentadas por uma gestão com amplo envolvimento e participação. Uma organização que pretende ter de si mesma uma visão estratégica precisa levar em conta que há um fluxo de conhecimentos que afeta a produção como um todo.

Portanto, é preciso estabelecer um compromisso com a força de trabalho, baseado em respeito mútuo em uma comunicação aberta, ou seja, com o envolvimento dos clientes internos e externos. Torna-se fundamental ao gestor aprender a criar novas formas organizacionais em torno de equipes e processo.

As pessoas que trabalham nas organizações são, na verdade, muito mais do que simples recursos, pois delas dependem os resultados da organização, para se alcançar excelência deve estabelecer estratégias de gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial. Este trabalho relata as práticas de gestão de pessoas, que foram analisadas dentro de uma empresa em um jogo de negócios.

6.2. PLANO DE CARGOS E SALARIOS

O Planejamento de cargos e salários precisa acompanhar o avanço tecnológico, as mudanças de mercado, política econômica, como também participar das decisões maiores da organização quando do planejamento orçamentário anual. Precisa conhecer as metas e objetivos da empresa para melhor se adequar e se encaixar nas práticas e políticas gerais da organização. (CARVALHO & NASCIMENTO, 2002)

Segundo CARVALHO & NASCIMENTO (2002) a harmonia entre cargos e salários se traduz no equilíbrio da relação capital e trabalho, cada cargo compete uma remuneração justa em contrapartida aos trabalhos realizados na empresa. As empresas da mesma região precisam ter valores aproximados entre si, para que seja preservada a tranquilidade tanto do empregado quanto do empregador.

Na administração de cargos e salários implica em conhecer profundamente cada função do conjunto de cargos da empresa, no que diz respeito aos requisitos mínimos estabelecidos para pode atribuir, com segurança, um valor relativo que se traduza em valor absoluto justo, compatível com a estrutura de cargos da empresa, suas disponibilidades e com o mercado de trabalho concorrente (CARVALHO & NASCIMENTO, 2002)

Segundo o método flexível de cargos e salários de TACHIZAWA et al (2001) visa proporcionar maior flexibilidade e adaptabilidade às organizações estruturadas em torno de processos e cuja aplicação deve levar em conta o setor econômico, o porte e o estágio de vida da organização. O método para elaboração de plano de cargos e salários procura compatibilizar o equilíbrio interno com o equilíbrio externo de salários, incluindo as seguintes etapas:

- Relação dos cargos, com as respectivas funções, a serem pesquisadas no mercado;
- Preparação de formulário para a coleta de dados, contendo o título do cargo na organização, o título do cargo nas organizações pesquisadas e os salários vigentes no mercado;
- Identificação das organizações que compõem o segmento do mercado em questão;
- Coleta de dados e tabulação dos resultados;
- Ordenamento dos cargos e funções com base nos resultados obtidos, considerando-se os salários de mercados e suas variações;
- Divisão dos cargos em classes salariais e incorporação de cargos ou funções não identificados no levantamento, através de comparações;
- Criação de faixas salariais dentro de cada classe, a fim de permitir a progressão funcional dos funcionários da instituição; apresentam-se diferentes alternativas, caracterizando diferentes possibilidades de tabelas salariais, de modo a permitir a análise de custos da política

adotada; nesta fase serão tomados como parâmetros os valores referentes aos maiores e menores salários;

- Definição de critérios de enquadramento funcional e simulações para avaliar os custos efetivos de implantação; e
- Concepção e elaboração do plano de cargos e salários.

Durante o jogo foi realizada melhoria salarial, visando aumentar a satisfação dos empregados como consequência maior produtividade tornando o produto mais atrativo no mercado, para a tomada desta decisão, foi realizada também a pesquisa de mercado, para ver como estavam as faixas salariais das outras empresas através da informação de mínimo e máximo.

Segundo TACHIZAWA et al (2001) é sabida a importância do salário para a satisfação dos empregados. Ainda que alguns não considerem como possível fonte de motivação, o fato é que os problemas nessa área afetam negativamente a produtividade dos trabalhadores.

As faixas salariais estabelecem limites para os valores que os empregados pagam por determinadas funções. A lógica é que o valor da contribuição do empregado de uma função pode variar entre o mínimo e o máximo (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Conforme CHIAVENATO (1999) para estabelecer e manter estruturas salariais equitativas e justas torna-se necessários estabelecer duas formas de equilíbrio:

1. Equilíbrio interno: ou seja, coerência interna entre os salários em relação aos cargos da própria organização. O equilíbrio interno exige uma estrutura justa e bem dosada.
2. Equilíbrio externo: ou seja, coerência externa dos salários em relação aos mesmos cargos de outras organizações que atuam no mercado de trabalho. O equilíbrio externo exige uma estrutura salarial compatível com o mercado.

Na questão de salário benefício e participação nos lucros, após alguns meses quando se puderam consolidar os lucros, o grupo começou a pensar em dar porcentagem de participação nos lucros aos funcionários, pois seria uma forma de motivação que tornaria o produto mais atrativo no mercado, gerando bons resultados

para empresa tanto internamente como externamente. Esta questão necessita de uma previa analise, pois, depois de tomada a decisão de aumento não se pode reduzir, um bom método de remuneração seria a participação nos lucros como já foi citado acima, pois, os valores destinados são proporcionais aos valores que a empresa lucrou, assim a empresa tem garantia de que quando passar por fazes de lucros abaixo do normal, não terá que desembolsar dinheiro para o pagamento desta remuneração.

Conforme TACHIZAWA et al (2001) entende-se por remuneração o conjunto de vantagens que uma pessoa recebe em contrapartida pela prestação de um serviço. A maioria das empresas brasileiras utiliza ainda o sistema ortodoxo de remuneração, que é composto de: salário-base, adicionais legais, horas extras, benefícios.

Porém, já existem empresas que adotam estratégias de remuneração inovadoras, tais como: *economic value added* (EVA), que remunera com base na criação de valor agregado nas organizações, participação nos resultados, bônus/participação acionarias e comissão de vendas.

Alguns fatores influenciam a remuneração: tamanho da empresa, lucratividade, localização geográfica, natureza do negócio, filosofia da administração, tempo de casa do empregado e desempenho pessoal.

Segundo TACHIZAWA et al (2001) a remuneração variável, tem se revelado uma boa alternativa às limitações da remuneração fixa. O fato de o salário nominal ser irredutível por vezes dificulta a concessão de melhorias pelas vias tradicionais. Assim, muitas organizações relutam em aumentar o salário de seus empregados mesmo quando tem condições para tanto, pois temem não conseguir mantê-lo posteriormente em situações menos favoráveis. A forma mais comum de remuneração variável é a participação direta nos resultados, algumas organizações optam pela distribuição periódica de parte dos lucros obtidos, seja entre todos os empregados, seja de acordo com a avaliação de desempenho de cada um. Além de não ser incorporada ao salário, permite conceder aumentos diferenciados a certos indivíduos ou setores, sem prejudicar a harmonia da estrutura salarial. Sua maior virtude, portanto, é possibilitar maior vinculação entre o salário e a produtividade.

A empresa era dotada dos seguintes cargos: Diretor Financeiro, Diretor de Recursos Humanos, Diretor de Produção e Operações e Diretor de Marketing.

Segundo CARVALHO & NASCIMENTO (2002) a classificação por grupos ocupacionais diz respeito à classificação pela natureza do trabalho, isto é, separar as

descrições de função pessoal em conjuntos que contenham as funções: dos gerentes; de media supervisão; dos profissionais de nível superior; dos técnicos de nível médio; dos administrativos e dos operacionais.

Para CHIAVENATO (1999) a avaliação de cargos visa a obtenção de dados que permitirão uma conclusão acerca do valor interno relativo de cada cargo na organização, indicando as diferenças essenciais entre os cargos do ponto de vista quantitativo ou qualitativo. A avaliação de cargos pode ser complementada por outros procedimentos, como negociações com sindicatos, pesquisas de mercado de salários.

6.3. PLANEJAMENTO DE RECURSOS HUMANOS NECESSÁRIOS

O planejamento estratégico de RH refere-se à maneira como a função de RH pode contribuir para o alcance dos objetivos organizacionais e, simultaneamente, favorecer e incentivar o alcance dos objetivos individuais dos funcionários (CHIAVENATO, 1999).

Para CARVALHO & SERAFIM (2001) a unidade de RH deve dispor de uma estrutura administrativa dinâmica e versátil, baseada nos procedimentos de recrutar, selecionar, remunerar, treinar e avaliar o desempenho de RH disponíveis, tendo em vista a obtenção e manutenção de uma força de trabalho eficaz e eficiente. Deve ser suficientemente capaz e flexível para responder aos constantes e até imprevisíveis desafios do ambiente (reformas econômicas, políticas, sociais, pressões do mercado).

No BUSINESS SIMULATION, a mão de obra era calculada conforme a produção, ou seja, depois de determinada a quantidade que seria produzido de cada produto, era multiplicada pelo fator de unidade fabril que seria necessário para a produção do determinado produto, sendo assim, poderia aumentar ou reduzir o número de funcionários, era necessário analisar as horas ociosas que geralmente não são vantagem para a empresa, assim como horas extras, por outro lado em uma empresa real deve-se levar em conta os índices de absenteísmo e rotatividade para se fazer o planejamento de RH.

Segundo CHIAVENATO (1999) é muito comum especialistas em RH fazerem cálculos matemáticos simples a respeito da força de trabalho da organização. O cálculo é elementar e simplório, e o erro decorre também. As pessoas nem sempre trabalham como delas se espera. Elas se atrasam ou faltam ao trabalho, perdem dias

de trabalho por doença ou para cumprirem compromissos pessoais que só podem ser atendidos no horário de serviço, sofrem acidentes, e devem gozar de férias a cada 12 meses. O absenteísmo é a frequência e/ou duração do tempo de trabalho perdido quando os empregados não comparecem ao trabalho. A rotatividade de pessoal é o resultado da saída de alguns funcionários e a entrada de outros para substituí-los no trabalho.

Os desligamentos podem ocorrer por iniciativa do funcionário, que ocorre quando um funcionário decide, por motivos pessoais ou profissionais, encerrar a relação de trabalho com o empregador, pode ser por insatisfações do funcionário ou números de alternativas atrativas do mercado de trabalho.

Muitas organizações têm lançado incentivos financeiros para tornar o desligamento mais atrativo, como os Planos de Demissão Espontânea (PDE), quando pretendem reduzir o tamanho de sua força de trabalho sem enredar os fatores negativos associados a um corte unilateral. Esses planos envolvem o pagamento de alguns meses de salário, dependendo do tempo de casa, e a extensão do benefício de assistência médico-hospitalar por alguns meses (CHIAVENATO, 1999). Outra forma de desligamento é por iniciativa da organização, ocorre quando a empresa decide desligar o funcionário, seja para substituí-lo ou para reduzir força de trabalho.

Segundo CHIAVENATO (1999) quando a demissão se torna indispensável, as organizações utilizam critérios discutidos e negociados com seus funcionários ou sindicatos para evitar problemas de redução do moral e fidelidade que afetam a produtividade, minimizar possíveis ações judiciais e assistir aos ex-funcionários na procura de empregos compatíveis no mercado de trabalho através do *outplacement* (recolocação profissional).

6.4. POLITICA DE BENEFICIOS E PARTICIPAÇÃO DE LUCROS

Segundo CHIAVENATO (1999) benefícios são certas regalias e vantagens concedidas pelas organizações, a título de pagamento adicional a dos salários, à totalidade ou a parte de seus funcionários. Constituem geralmente um pacote de benefícios e serviços que é parte integrante da remuneração do pessoal.

Benefícios são os aspectos indiretos da remuneração total dos empregados; eles incluem remuneração fora do trabalho, pagamento de seguros e assistência

medica serviços aos empregados e renda de aposentadoria (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

A diretoria da empresa partiu do seguinte pressuposto, se os trabalhadores forem mal pagos não tem produtos da mesma qualidade que as empresas que valorizam os seus recursos humanos, sendo assim os benefícios são importantes para a determinação da imagem da empresa junto ao mercado.

Cada organização define o seu plano de benefícios para atender às necessidades dos seus funcionários. Geralmente, o plano de benefícios é composto de um pacote de benefícios adequado ao perfil dos funcionários e de suas atividades. Os benefícios e serviços oferecidos os funcionários visam satisfazer vários objetivos individuais, econômicos e sociais (CHIAVENATO, 1999).

Os benefícios sociais constituem um aspecto importante do pacote de remuneração, é uma forma de remuneração indireta que visa oferecer aos funcionários uma base para a satisfação de suas necessidades pessoais. Seus itens mais importantes são: assistência médico-hospitalar, seguro de vida, seguro de vida grupo, alimentação, transporte, previdência privada (CHIAVENATO, 2000).

As pessoas são atraídas e participam da organização não somente em função do cargo, do salário, das oportunidades, do clima organizacional, mas também em função das expectativas de serviços e benefícios sociais que poderão desfrutar (CHIAVENATO, 2000).

6.5. CLASSIFICAÇÃO DOS BENEFICIOS SOCIAIS

Segundo CHIAVENATO (1999) os benefícios sociais podem ser classificados quanto à exigibilidade legal, natureza, e quanto aos seus objetivos:

6.5.1. Exibilidade Legal

Os Benefícios legais são exigidos pela legislação trabalhista: férias, 13º salário, aposentadoria, seguro de acidentes do trabalho, auxilio doença, salário-família, salário-maternidade.

Os benefícios espontâneos são concedidos pelas empresas, não exigidos por lei: gratificações refeições, transporte, seguro de vida em grupo, empréstimos aos

funcionários, assistência médico-hospitalar diferenciada mediante convênio, complementação de aposentadoria ou planos de seguridade social.

6.5.2. Natureza

Os benefícios monetários são os benefícios concedidos em dinheiro, como: férias, 13º salário, gratificações, complementação do salário nos afastamentos prolongados por doença.

Os benefícios não monetários são não financeiros, oferecidos na forma de serviços como: refeitório, assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, serviços sociais e aconselhamento, clube ou grêmio, transporte de casa a empresa, horário móvel ou flexível.

6.5.3. Objetivos

Os benefícios assistenciais promovem o funcionário e sua família em certas condições de segurança e previdência como: assistência médico-hospitalar, assistência odontológica, assistência financeira através de empréstimos, serviço social, complementação da aposentadoria ou planos de previdência social, complementação do salário em afastamentos prolongados por doença, seguro de vida em grupos de acidentes pessoais, creche para filhos.

Os benefícios recreativos proporcionam ao funcionário condições físicas e psicológicas de repouso, diversão, recreação, higiene mental ou lazer, como: grêmio ou clube, áreas de lazer nos intervalos de trabalho, música ambiente, atividades esportivas e comunitárias, passeios e excursões programadas.

Os planos supletivos visam proporcionar ao funcionário certas facilidades, conveniências e utilidades para melhorar sua qualidade de vida como: transporte, restaurante no local de trabalho, estacionamento privativo, horário móvel de trabalho, cooperativa de gêneros alimentícios ou convenio com supermercados, agencia bancaria no local de trabalho.

A participação nos resultados é mais que um esquema de incentivo grupal. Ela é parte de uma abordagem da filosofia empresarial, entre as características organizacionais mais relevantes estão a operação de pequeno porte, produção e

custos sob o controle do empregado, um relacionamento participativo e de mutua confiança ente chefes e subordinados e um quadro de pessoal tecnicamente competente. A experiência indica que um gerente de fabrica totalmente comprometido com o plano de incentivos é altamente recomendado (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Essencialmente, a participação nos lucros é o pagamento aos empregados de uma parcela dos lucros da empresa que tenha excedido ao nível preestabelecido. Muitas empresas adotam esse tipo de plano (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

Na empresa foi adotada a política de participação nos lucros, essa destinação dos resultados era feita através de uma porcentagem, sobre o lucro líquido que se obteve no determinado mês, essa porcentagem aplicada sobre o lucro era fixa, e mais tarde foi aumentada. A destinação era realizada mensalmente.

Segundo MILKOVICH & BOUDREAU (2000) os planos de participação nos lucros variam entre si em função do cronograma de pagamentos (trimestral, anual) e na forma do pagamento (em dinheiro ou como deposito para um fundo de aposentadoria). A filosofia por trás desse tipo de plano é que ele aproxima os empregados da empresa, fazendo com que eles se identifiquem com o objetivo de lucro e assim reduzam os desperdícios e melhorem a produtividade.

6.6. IMPLEMENTAÇÃO DE UM MODELO DE AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO

A avaliação do desempenho é uma sistemática apreciação do desempenho do indivíduo no cargo de seu potencial de desenvolvimento. Toda avaliação é um processo para estimular ou julgar o valor, a excelência, as qualidades de alguma pessoa. (CHIAVENATO, 1994).

Segundo TACHIZAWA (2001) a avaliação de desempenho trata-se de um conjunto de técnicas visando a obter e analisar informações que possibilitem estimar a qualidade da contribuição prestada pelo empregado à organização. Para tanto é necessário identificar as causas de eventuais deficiências e os meios de superá-las. Cumpre também examinar os aspectos positivos, a fim de maximizá-los, incentivando assim o potencial de crescimento dos empregados.

Os principais objetivos da avaliação são: adequação do indivíduo ao cargo; identificação das necessidades de treinamento, promoções, incentivo salarial ao bom

desempenho, melhoria do relacionamento entre supervisores e liderados, auto aperfeiçoamento do funcionário, estimativa do potencial de desenvolvimento dos empregados, estimulo à maior produtividade, divulgação dos padrões de desempenho da instituição, feedback para o próprio individuo avaliado, e decisões sobre transferências, dispensas e progressão/ascensão funcional (TACHIZAWA, 2001).

6.6.1. Avaliação de desempenho do empregado

Avaliar cada pessoa da organização é importante porque interessa à sua administração poder contar com uma força de trabalho bem treinada e produtiva, somente a avaliação pode mapear os pontos fortes e fracos da pessoa evidenciando: a melhoria da produtividade, o potencial de desenvolvimento dos empregados, a necessidades de mais treinamento em uma ou mais atividades, a adequação do indivíduo ao cargo e a possibilidade de aproveitá-lo em outro cargo ou em outras dependências, uma eventual readaptação em face de um novo problema, a necessidade de incentivo salarial, promoções ou dispensa.

Desta forma o supervisor entrega ao empregado um formulário com as instruções para ser preenchido e pede-lhe que faça a sua autoavaliação, o formulário deve conter: os fatores que influenciam o desempenho como: produtividades, iniciativa, cooperação, absenteísmo, autodesenvolvimento. Uma escala com números de 1 a 6, com a seguinte significação para o desempenho: (1) péssimo, (2) ruim, (3) regular menos, (4) regular mais, (5) bom, (6) ótimo.

Após considerar a sua última avaliação de desempenho e o percentual das metas atingidas, o empregado preenche o formulário, o supervisor se reúne com o empregado para ouvir suas justificativas para cada item avaliado, o supervisor pode concordar ou não com os itens avaliados, mas deve justificar-se. Por último, ambos deverão assinar o documento, o que caracterizará a plena concordância das partes.

O conceito final do desempenho do empregado será a média ponderada do conceito emitido pelo supervisor (peso 6), já considerada a auto avaliação, e do conceito emitido pelo grupo (peso 4). O passo final é a tabulação e análise dos dados.

6.6.2. Avaliação do desempenho do supervisor

A avaliação do supervisor pelos empregados está sendo considerada de alta relevância pela administração das empresas, recomenda-se que deve ser realizada em caráter individual, mediante o preenchimento de um formulário contendo: criatividade, compreensão, liderança, orientação, confiança. E a escala de 1 a 6.

O formulário devidamente preenchido deve ser entregue ao chefe de setor, sem identificação e em envelope fechado. O conceito final de desempenho do supervisor será a média ponderada da avaliação do supervisor feita pelo grupo (peso 6) e da avaliação final do próprio grupo (peso 4).

6.6.3. Avaliação do desempenho do supervisor grupo

Esta avaliação permite que o gestor verifique a efetividade do fluxo interno do processo produtivo e a participação de cada um no produto ou serviço final.

O supervisor do grupo se reúne com todos os membros e mostra-lhes como proceder, recomendando que a avaliação seja feita por comparação, isto é, cada colega é comparado com os demais, devendo o conceito atribuído refletir essa visão do empregado-avaliador. O empregado avaliador não deve identificar-se no documento, mantendo o seu sigilo. Depois o supervisor distribui entre o grupo um formulário contendo: o nome das pessoas que compõe o grupo, e fatores a serem considerados na avaliação (iniciativa, cooperação, relações interpessoais).

O supervisor recolhe os formulários devidamente preenchidos e os analisa. O desempenho do grupo será o conjunto do desempenho de todos os seus componentes.

O passo seguinte é a tabulação e a análise dos dados, com a média da avaliação de cada empregado e a avaliação média do grupo em face dos conceitos atribuídos individualmente.

6.6.4. Avaliação do desempenho do setor

Na sistemática de setor recomenda-se que o gerente do setor se reúne com os supervisores dos grupos já avaliados pelos seus componentes, entrega-lhes um

formulário para que procedam à avaliação de cada grupo do setor, recomendando que a mesma seja feita por comparação, considerando a contribuição de cada um, bem com a qualidade, os prazos e os custos envolvidos.

No formulário deve conter a denominação dos grupos que compõe o setor, e os conceitos a serem atribuídos em função dos seguintes fatores: prazo, custo e qualidade.

O gerente do setor recolhe os formulários e tabula e analisa os dados, o conjunto das avaliações dos grupos será a avaliação do setor. Na avaliação de desempenho do departamento se avalia todos os setores que compõe o departamento e na avaliação da organização, se avalia todos os departamentos que compõe a organização, utilizando a mesma sistemática.

Este modelo de avaliação utilizado é descentralizado, porém algumas empresas preferem dispor também de uma comissão de avaliação de desempenho, neste caso deve-se propor medidas relativas a: programas de treinamento, processos de trabalho, aspectos relevantes da cadeia produtiva, aprimoramento da qualidade dos bens e/ou serviços produzidos, com vistas a valorizar a imagem da organização.

Dessa forma, todos devem conhecer a avaliação de seu grupo, de seu setor e de seu departamento, pois os ajustes e correções a serem realizados exigirão o esforço conjunto desses segmentos e a participação de cada empregado, que terá sua parcela de responsabilidade no processo.

6.7. POLITICAS MOTIVACIONAIS

A motivação não é um produto acabado; antes, um processo que se configura a cada momento, no fluxo permanente da vida. Tem caráter de continuidade, o que significa dizer que sempre teremos a nossa frente algo a nos motivar.

É uma força, uma energia que nos impulsiona na direção de alguma coisa; é um motivo para a ação. Ela nos é absolutamente intrínseca, isto é, dentro de nós, nasce de nossas necessidades interiores.

Segundo ROBBINS & FINLEY (1997) *apud* TACHIZAWA et al (2001) o gerente deve incentivar a criatividade e nunca se acomodar, buscando sempre a evolução. A motivação resultaria da difusão de uma visão comum, um pensamento que possa “arder na mente e nos corações da equipe”, dando-lhe uma razão de ser.

WEISS (1991) propõe como meio de obter motivação o chamado “contrato psicológico”, uma espécie de acordo não-explicito para mediar a relação entre supervisor e subordinado. Tal acordo deve conter três “clausulas” fundamentais: expectativas mutuas, responsabilidades mutuas do sucesso ou do fracasso (TACHIZAWA et al, 2001).

MATOS (1995) considera que é preciso discutir melhor o amor nas relações humanas, inclusive no contexto das organizações. A valorização humana deve ser vista como o objetivo principal das empresas. A satisfação dos clientes só se torna possível com empregados satisfeitos. As empresas nascem para realizar projetos que visam a suprir necessidades humanas, e isso exige sentido de equipe, solidariedade e sinergia. A produtividade e o lucro são consequências naturais da redescoberta do prazer do trabalho, do resgate da essência humana nas organizações (TACHIZAWA et al, 2001).

O caráter de interioridade da motivação nos diz que ela é experimentada por cada pessoa, não sendo, portanto, generalizável. Algumas pessoas se sentem altamente motivadas para realizarem determinadas tarefas enquanto outras totalmente desanimadas isso ocorre porque as pessoas têm valores diferentes.

6.8. TEORIA DE MASLOW

A teoria de Maslow toma como eixo a questão das necessidades humanas. Para ele tais necessidades estão organizadas hierarquicamente e a busca de satisfazê-las é o que nos motiva a tomar alguma direção. Distingue dois tipos de necessidades: primarias e secundarias.

As primarias são as fisiológicas e as de segurança. Necessidades fisiológicas dizem respeito à sobrevivência das pessoas, como: fome, sede, sono, sexo. As de segurança estão relacionadas à necessidade de proteção contra alguma ameaça real ou imaginaria, como: salário, casa própria, seguro-saúde, aposentadoria e emprego.

As secundarias são as afetivo-sociais como: desejo de amar e ser amado, de pertencer a um grupo, as de estima: desejo de ser reconhecido, prestigio, status, e as de auto realização que dizem respeito à realização de nosso próprio potencial, como tarefas desafiadoras.

6.9. TEORIA DE HERZBERG

A teoria de Herzberg focaliza a questão da satisfação, segundo ele existem dois fatores que explicam o comportamento das pessoas no trabalho: os higiênicos e os motivacionais.

Os fatores higiênicos localizam-se no ambiente de trabalho, são extrínsecos às pessoas. Nessa categoria estão elencados: salário, benefícios sociais, condições físicas de trabalho, modelo de gestão, relacionamento com os colegas, esses fatores se presentes deixam de causar insatisfação, mas não chegam a causar satisfação.

6.10. TEORIA DE MCCLELLAND

Esta teoria novamente toma o eixo das necessidades, sendo elas três: poder, afiliação e realização. É argumentado que não nascemos com tais necessidades, elas são adquiridas socialmente. Poder refere-se a relações com pessoas, status, prestigio posições de influência. Afiliação diz respeito ao afeto. Realização é relativo à autoestima e à autorealização.

6.11. TEORIA DA EQUIDADE

Esta teoria afirma que as pessoas se sentirão mais ou menos motivadas para o trabalho na medida em que percebam, ou não a presença da justiça, da igualdade nas relações de trabalho.

Quando o conhecimento não se dá, dá-se a frustração, o vazio e o ser humano não pode experimentar o vazio. Então, ele vai buscar preenchê-lo por meio de mecanismos de defesa que quase sempre são inconscientes, embora a base de todos eles seja psicológica, são agrupados em quatro ordens: psicológicos, sociológicos, químicos e tecnológicos.

Os mecanismos de defesa psicológicos são, por exemplo: a racionalização, a fantasia, a projeção, o deslocamento a sublimação o isolamento a compensação, a regressão, a apatia, a generalização e a somatização.

- A racionalização é uma justificativa que se dá para o que se sente ou se faz.
- A fantasia é um devaneio, é a troca do mundo que temos por aquele com o qual sonhamos.
- A projeção é vermos nas outras coisas que, em verdade são nossas.
- O deslocamento ocorre quando uma emoção associada a uma ideia que é para nos inaceitável transfere-se para outra, aceitável.
- A sublimação ocorre quando a energia é descarregada em ações socialmente aceitáveis.
- O isolamento revela-se no estar só na multidão.
- A compensação é um mecanismo que permite cobrir deficiências pelo desenvolvimento de outras capacidades.
- A regressão significa não se comportar de acordo com a idade que se tem.
- A apatia é não ser contra, nem a favor, muito menos pelo contrário.
- A generalização ocorre quando atribuímos a um grupo maior de pessoas, ou à humanidade, aquelas verdades desagradáveis a nosso ego.
- A somatização refere-se a algum tipo de doença provocada por conteúdos psicológicos.

Os mecanismos de defesa sociológicos dizem a respeito ao estar em sociedade, exemplo disso é o consumismo exacerbado. Os mecanismos de defesa químicos são concernentes ao uso de fumo, álcool, drogas. Os mecanismos de defesa tecnológicos são os que se valem da tecnologia, por exemplo, pessoas que não conseguem sair da frente do computador.

As forças energéticas são divididas em três níveis: biológico, psicológico e espiritual. No nível biológico relacionam-se ao desejo de alimento, de água, de sexo, de movimento. No psicológico são: o ciúme, a esperança, a inveja, o orgulho, o sentimento de culpa, o remorso, o desejo de justiça, a vaidade, a generosidade, o senso moral. Já no espiritual são: o amor universal, a compaixão, a intuição.

Segundo VERGARA (2006) Jung afirma que temos quatro funções psíquicas básicas, responsáveis pelo modo de conhecer são elas: o pensamento, a percepção

(sensação), o sentimento a intuição. O pensamento é, pois, uma função racional consciente que se nutre dos dados objetivos transmitidos pelas percepções sensoriais bem como de fontes subjetivas.

O sentimento é também uma função racional, orientada para o objetivo concreto ou para valores aos quais o objetivo está associado. É, portanto, uma função relativa a valores, a agrados, cujos conteúdos estão na consciência ou no inconsciente. A sensação, função irracional e consciente, depende, naturalmente, do objeto mas também da pessoa. A intuição, também não racional é uma função inconsciente, é uma visão do todo que se apreende alguma coisa e que fornece relações impossíveis de serem obtidas pelas outras funções.

Dentro da empresa, os funcionários são em geral bem motivados, não se tem grandes problemas com faltas, e a produtividade média por empregado é sempre alcançada, esses bons resultados se devem pela política de motivação que partem primeiramente dos níveis mais altos da hierarquia da empresa.

A motivação é um processo intrínseco, de suma importância dentro da empresa, mas também o gestor pode provocar essa motivação por meio de estímulos como: desafios, explicitar resultados empresariais desejados, autoestima, reconhecimento, recompensas, aceitar os limites das pessoas, não constranger uma pessoa na frente de outra, abrir espaço para a comunicação, proporcionando um trabalho significativo ao trabalhador.

Para VIANNA (1997) *apud* TACHIZAWA et al (2001) o líder deve estar sempre procurando conhecer os fatores de motivação de sua equipe. Para tanto, deve indagar das aspirações de seus colaboradores e verificar se a organização tem sido capaz de satisfazê-las. De fato, é difícil imaginar que alguém possa perseguir com afinco os objetivos de uma organização que não lhe dê condições de realizar seus sonhos e seus objetivos pessoais.

Segundo VERGARA (2006) podemos dizer que existem elementos que estão presentes em um trabalho significativo como:

- Promoção da aprendizagem e do desenvolvimento de pessoas;
- Oportunidades de proporcionar às pessoas um papel social;
- Promoção, na pessoa, da sensação de estar contribuindo, de pertence, de ser apreciada, o que lhe permite desenvolver sua autoestima;
- Oportunidades de produzir bens e serviços desejados pela sociedade;

- Promoção e satisfação.

6.12. PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO

Recrutamento é o processo de identificação e atração de um grupo de candidatos, entre os quais serão escolhidos alguns para posteriormente serem contratados para o emprego (MILKOVICH & BOUDREAU, 2000).

O processo de recrutamento começa com a ida ao mercado para recrutar e selecionar pessoas que interessem a organização, este é o início da cadeia operacional da gestão de pessoas, o ponto de partida para a existência de uma força de trabalho na organização, atualmente a maioria das empresas terceiriza parte dessas atividades, portanto, precisa de menos pessoas vinculadas ao seu quadro de pessoal (TACHIZAWA et al, 2001).

O recrutamento de pessoal deve levar em consideração o tipo de mão-de-obra, a não qualificada tende a ser terceirizada pelas grandes empresas, enquanto que a mão-de-obra especializada será formada internamente ou contratada em empresas cuja atividade seja fornecer profissionais desse nível (TACHIZAWA et al, 2001).

Dois tipos de recrutamento podem ser adotados, recrutamento interno e externo, ou o misto onde os dois ocorrem simultaneamente:

6.12.1. Recrutamento Interno

É quando, havendo determinada vaga, a empresa procura preenche-la através do remanejamento de seus empregados, que podem ser promovidos (movimentação vertical) ou transferidos (movimentação horizontal) ou ainda transferidos com promoção (movimentação diagonal). Assim o recrutamento interno pode envolver: transferência de pessoal, promoções de pessoal, transferência com promoções de pessoal, programas de desenvolvimento/treinamento de pessoal, e adequação da situação ao plano de carreiras.

Na empresa se busca a realização do recrutamento interno, pois, dá oportunidades para a pessoa crescer dentro da instituição com a promoção de cargo gerando a satisfação, evitando a entrada e depois demissão que geralmente ocorre porque precisam de treinamento e estão ultrapassadas, ou já sabem tudo sobre o

trabalho e criam situações para que sejam demitidas, com essas demissões acaba se gastando mais com o recrutamento de pessoas novas para ocupar aquele cargo. Sendo assim, a empresa proporciona treinamentos para que ocorra a capacitação do funcionário que irá ocupar determinada vaga.

Segundo TACHIZAWA et al (2001) independentemente do ramo de negócios, o recrutamento interno contribui para baixar a taxa de flutuação de pessoal na organização, ele funciona como uma poderosa sistemática de ascensão que atende as expectativas que as pessoas têm de serem promovidas para assumir maiores responsabilidades, tendo oportunidade de aprender e executar trabalhos diferentes e mais complexos. Por outro lado, o fato de dominarem o conteúdo de um cargo não significa que possam ser promovidas diretamente para o cargo em questão, normalmente precisam de algum tipo de treinamento.

6.12.2. Recrutamento Externo

É quando a instituição procura preencher a vaga existente com candidatos externos atraídos pelas técnicas de recrutamento. Pode envolver uma ou mais das seguintes técnicas de recrutamento: banco de dados ou arquivo de fichas de candidatos que se apresentaram espontaneamente em recrutamentos anteriores, apresentação de candidatos por empregados da instituição, cartazes ou anúncios à entrada da instituição, contatos com sindicatos e associações de classe, contatos com agremiações estudantis, diretórios acadêmicos e centros de integração empresa-escola, cooperação mutua com outras instituições de ensino que atuam no mesmo setor educacional, anúncios em jornais, revistar, rádios, agencias de recrutamento e seleção de pessoal, via internet através de sites especializados em recrutamento online, outras formas de atração de candidatos.

Conforme TACHIZAWA et al (2001) a sistemática de seleção deve aproximar o candidato da realidade da organização e depois avaliá-lo mediante a aplicação de técnicas como: entrevista, provas de conhecimento/capacidade, testes psicométricos, testes de personalidade e técnicas de simulação.

As técnicas de seleção variam em função da estratégia adotada pela organização, dos aspectos conjunturais do mercado, e das características da mão-de-obra a ser selecionada (TACHIZAWA et al, 2001).

Operacionalmente, o processo de recrutamento começa com a emissão da requisição de empregado pelo responsável por um setor ou célula, pois ele é quem toma a decisão de recrutar candidatos para preencher vagas em determinado posto de trabalho, de acordo com planejamento consolidado pela estrutura organizacional, posteriormente se escolhe os meios de recrutamento conforme a mão de obra, concluído o processo de seleção o candidato escolhido é encaminhado à área de registro e controle para os procedimentos legais de admissão trabalhista, depois de efetivado o recrutamento e a seleção das pessoas necessárias ao processo, deve-se providenciar uma sistema de gestão das informações relativas ao registro dos colaboradores contratados, de acordo com a legislação vigente.

As atividades de cadastramento, manutenção e controle do banco de dados de recursos humanos está estritamente ligada à área de desenvolvimento e capacitação das pessoas, no que se refere à identificação das necessidades de treinamento e sua respectiva programação, além disso, tem interligação com a área de recrutamento e seleção de pessoal, na medida em que o banco de dados permite identificar possíveis candidatos internos às vagas a serem preenchidas.

6.12.3. Planejamento de treinamentos e capacitações

O treinamento de pessoal na empresa visa aumentar as habilidades dos funcionários, para obter melhorias dos resultados, principalmente produção, periodicamente são ministrados cursos de formação nas áreas especificas da fábrica, procurando sempre a capacitação teórica junto com a pratica.

Conforme TACHIZAWA (2001), o treinamento é utilizado no processo de desenvolvimento e visa ao aperfeiçoamento do desempenho funcional, ao aumento da produtividade e ao aprimoramento das relações interpessoais, mantém as pessoas permanentemente atualizadas com a tecnologia. Nenhuma organização consegue manter um nível de produtividade sem uma equipe de profissionais bem preparados, pois o fator humano influi de maneira decisiva no nível de desenvolvimento ou deterioração da organização.

Segundo CHIAVENATO (1994):

“Treinamento é o processo educacional de curto prazo aplicado de maneira sistemática e organizada, através da qual as pessoas aprendem

conhecimentos, atitudes e habilidades em função de objetivos definidos. No sentido usado em administração, treinamento envolve a transmissão de conhecimentos específicos relativos ao trabalho, atitudes frente a aspectos da organização, da tarefa e do ambiente, e desenvolvimento de habilidades."

Para TACHIZAWA (2001) os principais objetivos do treinamento são: preparar as pessoas para a execução imediata das diversas tarefas peculiares à organização, dar oportunidades para o continuo desenvolvimento pessoal, não apenas no cargo atualmente ocupado, mudar a atitude das pessoas, a fim de criar entre elas um clima mais satisfatório, aumentando-lhes a motivação e tornando-as mais receptivas às técnicas de supervisão e gestão.

Além disso, existe uma lei, que permite deduzir até 10% do lucro bruto tributável, para efeito de pagamento de imposto de renda, do dobro das despesas comprovadamente efetuadas em projetos de formação profissional previamente aprovado pelo Conselho Federal de Mão de Obra do Ministério do Trabalho.

As etapas do processo de treinamento objetivam: a formação de pessoal, a capacitação, a atualização/reciclagem, novas tecnologias, a readaptação, a formação de gerentes, a formação de supervisores, o clima organizacional.

Os níveis do treinamento podem ser: gerencial (ocupantes da gerencia ou cargos executivos), técnico (ocupantes de cargos técnicos), médio (empregados com algumas limitações por exemplo: escolaridade), e amplo (para todos os empregados).

O primeiro passo para a implementação de um programa de treinamento é o levantamento das necessidades de capacitação e desenvolvimento de recursos humanos da organização, um bom trabalho nesse sentido poderá evitar a promoção de cursos que não interessam a organização e gastos sem benefício.

Para se programar o treinamento deve-se planejar como as necessidades diagnosticadas deverão ser atendidas, sendo assim é necessário: abordar uma necessidade especifica de cada vez, definir claramente o objetivo do treinamento, dividir em módulos ou partes o trabalho a ser desenvolvido, escolher o método de treinamento, definir os recursos didáticos, e definir o público-alvo, o local e a carga horária.

A avaliação dos resultados tem por finalidade verificar como foi executado o treinamento e qual desempenho obtido, considerando os seguintes aspectos:

determinar até que pontos o treinamento produziu as modificações de comportamento pretendidas, verificar se o treinamento guarda relação com o cumprimento das metas estabelecidas. Cumpre verificar se o treinamento produziu melhorias em termos de eficácia, imagem externa, clima de trabalho e relacionamento com os empregados, quanto ao desempenho das pessoas, examinar variações no volume de produção e mudanças de comportamento, e nas tarefas de operações deve-se verificar se houve aumento de produtividade, melhoria da qualidade dos produtos e serviços, e redução dos índices de acidentes.

7. CONCLUSÃO

Portanto, gestão de pessoas, num contexto futuro, entende-se por um processo de gestão descentralizada apoiada nos gestores responsáveis, cada qual em sua área. Os novos tempos estão exigindo novos modelos de gestão e, consequentemente, novas formas de conduzir os interesses da organização e das pessoas.

A organização deve propiciar um ambiente de trabalho harmonioso, que favoreça o alcance dos objetivos dos funcionários.

Através do BUSINESS SIMULATION, com as situações do mercado simulado, possibilitou um estudo de caso dinâmico, onde as decisões tomadas reproduziam uma reação de busca sempre da melhor estratégia.

BIBLIOGRAFIA

CARVALHO, A. V. de; NASCIMENTO, L. P. do. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v.1, 2002.

CARVALHO, A. V. de; SERAFIM, O. C. G. **Administração de Recursos Humanos**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, v.2, 2001.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. Recursos Humanos. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

MILKOVICH, G. T.; BOUDREAU J.W. Administração de recursos humanos. São Paulo: Atlas, 2000.

VERGARA S. C**. Gestão de pessoas**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

TACHIZAWA, Takeshy et al. Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios. 2 ed. Rio de Janeiro: FGV, 2001.