

**INSTITUTO SUPERIOR DE ADMINISTRAÇÃO E ECONOMIA
FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS
MBA EM GESTÃO FINANCEIRA, CONTROLADORIA E AUDITORIA –
GFCA1/14**

KELLY DE SOUZA QUIROGA TRAE

**RELATÓRIO CIENTIFICO: SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA
SOLEX CO.**

**CURITTIBA
2015**

KELLY DE SOUZA QUIROGA TRAE

**RELATÓRIO CIENTIFICO: SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA
SOLEX CO.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pós-Graduação de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da ISAE/FGV, com abordagem da experiência adquirida na simulação de negócio como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Prof. Orientador: Augusto C. Dalla Vecchia

CURITIBA

2015

TERMO DE APROVAÇÃO

KELLY DE SOUZA QUIROGA TRAE

RELATÓRIO CIENTIFICO: SIMULAÇÃO DE NEGÓCIOS DA EMPRESA SOLEX CO.

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao curso de Pós-Graduação de MBA em Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria da ISAE/FGV, com abordagem da experiência adquirida na simulação de negócio como pré-requisito para a obtenção do título de Especialista.

Orientador

Curitiba, de dezembro de 2015.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Demanda Global – Pesquisa ano anterior.....	14
Quadro 2 - Quadro Custos de Transportes	14
Quadro 3 - Visitas por varejista	15
Quadro 4 - Custos Fixos de Produção	19
Quadro 5 - Quadro Parâmetros de Mão de Obra	21
Quadro 6 - Parâmetros da equipe de vendas.....	21
Quadro 7 - Produção	32
Quadro 8 - Marketing	33
Quadro 9 - Quadro: Acordo Sindical	36
Quadro 10 - Vendedores por região	37
Quadro 11 - Distribuição de pessoas por período e região	38
Quadro 12 - Posição Final.....	39
Quadro 13 - Ociosidade	40
Quadro 14 - Comparação de Vendedores da empresa com a Industria.....	40

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	6
2 REFERENCIAL TEÓRICO	7
3 METODOLOGIA	8
4 ETAPA DE PREPARAÇÃO	9
4.1 APRESENTAÇÃO	9
4.2 O JOGO DE EMPRESAS.....	9
4.3 DINÂMICA DO JOGO	10
4.3.1 Preparação.....	10
4.3.2 Planejamento	10
4.3.3 Implementação.....	10
4.4.4 Avaliação.....	10
4.4 CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA.....	11
4.5 RECURSOS DISPONÍVEIS	11
4.6 DECISÕES.....	12
4.6.1 Área de estratégia	12
4.6.2 Produção	12
4.6.3 Marketing.....	12
5 MODELO DE NEGÓCIOS	13
5.1 MERCADO, DEMANDA E LOGÍSTICA.....	13
5.1.1 Mercado	13
5.1.2 Demanda.....	13
5.1.3 Transporte	14
5.1.4 Vendedores	14
5.1.5 Preço de Vendas.....	15
5.1.6 Distribuição.....	16
5.1.7 Propaganda.....	16
5.2 TECNOLOGIA DE PROCESSO E PRODUTO	16
5.2.1 Fábrica	16
5.2.2 Expansão	17
5.2.3 Programação da Produção.....	17
5.2.4 Compras de Matéria Prima.....	17
5.2.5 Almoxarifado	18

5.2.6 Fornecedor	18
5.2.7 Operários.....	18
5.2.8 Custos de Produção	19
5.2.9 Depósito	19
5.2.10 Pesquisa e Desenvolvimento	20
5.3 PESSOAS	20
5.3.1 Operários.....	20
5.3.2 Vendedores	21
5.4 FINANÇAS	22
5.4.1 Recebimento das Vendas	22
5.4.2 Empréstimos	22
5.4.3 <i>Factoring</i> e Duplicatas a Receber	23
5.4.4 Aplicações Financeiras.....	23
5.4.5 Despesas Administrativas	23
5.4.6 Imposto de Renda e Falência Técnica	24
6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SOLEX CO.	25
6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO.....	25
6.1.1 Mercado, Demanda e Logística.....	25
6.1.2 Tecnologia de processo e produtos	26
6.1.3 Pessoas.....	27
6.1.4 Mercado Financeiro.....	27
6.2 MACROESTRATÉGIA	28
6.2.1 Missão Empresarial	29
6.2.2 Valores da Empresa	29
6.2.3 Objetivos Estratégicos.....	29
6.2.4 Critérios de avaliação	30
6.2.5 Localização da Planta Produtiva	30
6.2.6 Dimensionamento da Capacidade de Produção	30
7 ANÁLISE DOS RESULTADOS	31
8 ATUAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS	34
9 RESULTADO FINAL	39
10 CONCLUSÃO	41
REFERENCIAS.....	42

1 INTRODUÇÃO

O estudo a seguir trata-se do relato da utilização de ferramenta conhecida por "simulador de jogos de negócios" que permitiu reproduzir o ambiente competitivo presente em um mercado de livre concorrência, proporcionando experiências na definição e implantação de estratégias competitivas de negócios.

No presente caso, a ser tratado neste trabalho de conclusão de curso, os participantes foram divididos em 7 equipes, cada qual representando uma empresa que atua como fabricante de economizador solar de energia.

O jogo de negócios foi estruturado de forma a ser elaborado um planejamento, implementação e avaliação.

As empresas competiram entre si por 08 períodos que equivalem a 8 trimestres, explorando 3 regiões com um produto inovador, o Eco Solar. O jogo permitiu a tomada de diversas decisões gerenciais, abrangendo aspectos como estratégia, produção, marketing, pessoas e finanças.

Cada conjunto de decisões gerou resultados para o período correspondente a um mês virtual. Em cada um desses períodos, as empresas foram avaliadas e posicionadas conforme seu resultado.

Para permitir uma situação de plena igualdade entre as empresas, no início do jogo de negócios, todas as 7 empresas participaram de condições iniciais idênticas entre si.

As equipes distribuíram suas atividades em 05 diretorias, e neste trabalho, além do relato de toda as atividades desenvolvidas na simulação, será também abordado em específico a atuação da Diretoria de Recursos Humanos, desempenhada por mim.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Os conceitos aplicados para compreensão deste trabalho, foram consultados através das obras publicadas por autores reconhecidos inclusive pelo material fornecido pela FGV através da Série Gestão Financeira, Controladoria e Auditoria das Publicações FGV Management.

Conforme Gonçalves *et al.* (2010), um mercado competitivo transaciona um bem padronizado, sem referências relevantes de marca ou de origem; há livre entrada para empresas que quiserem passar a operar e há muitas empresas produzindo.

As organizações que construírem competências fortes estão preparadas para levar vantagem das oportunidades estratégicas positivas decorrentes do poder de mercado. Em outras palavras, provavelmente, ganharão vantagens competitivas importantes que produzirão poder de mercado significativo. Essas organizações podem estar em condições de maior controle sobre seus ambientes e, assim, de melhorar a redução de incerteza. (FLEURY; OLIVEIRA JUNIOR, 2001, p. 179)

Conforme Gonçalves *et al.* (2010), compreender os processos econômicos para poder antecipar-se a eles e, antecipando-se, poder gerir negócios com maior eficiência.

Welsch (1993) afirma que “o planejamento e o controle de resultados podem ser definidos, em termos amplos, com enfoques sistemáticos e formais à execução das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração”.

Conforme Chiavenato (1999), as organizações estão sempre agregando novas pessoas para integrar seus quadros, seja para substituir funcionários que se desligam, seja para ampliar o quadro de pessoal em épocas de crescimento e expansão. Quando elas perdem funcionários e precisam substituí-los ou quando crescem e sua expansão requer mais pessoas para tocar as atividades, ativam o processo de agregar pessoas.

Sardinha *et al.* (2008), afirmam que o programa de planejamento e controle de resultados ou qualquer outra técnica de gestão, não poderá dominar a empresa restringindo o aproveitamento de oportunidades não contempladas no orçamento.

3 METODOLOGIA

A metodologia adotada, consiste em analisar com base nos relatórios de acompanhamento o resultado das decisões tomadas em cada período nas diversas áreas de atuação, como decisões relacionadas a mercado, produção, tecnologia, finanças e recursos humanos.

A diretoria de recursos humanos abordará assuntos relacionados aos principais indicadores e necessidades, pertinentes aos 08 períodos de desenvolvimento da atividade.

Em conjunto com a área de produção, foi determinado o número de operários necessários ao desenvolvimento da atividade alinhada a capacidade de produção e demandas estabelecidas, sempre considerando tempo necessário ao treinamento, necessidade de horas consumidas, ociosidade e demissões.

O planejamento da equipe de vendas também foi realizado em conjunto com a diretoria de marketing, sempre alinhado a estratégia de vendas estabelecida para cada região, considerando os fatores já mencionados no parágrafo anterior.

Ao longo dos períodos foi necessário tomar decisões extraordinárias podendo impactar em cenário de greve ou demissões e será relatado no desenvolvimento deste trabalho.

4 ETAPA DE PREPARAÇÃO

4.1 APRESENTAÇÃO

Esta etapa permitiu explorar a dinâmica ambiental, obrigando as empresas participantes a desenvolverem uma visão estratégica de seus negócios. Para atuarem com efetividade nesse ambiente, as empresas dependeram da capacidade de seus dirigentes diagnosticarem a influência das mudanças ambientais nos resultados e escolherem alternativas estratégicas mais apropriadas para manter a empresa ajustada às demandas do meio de atuação.

4.2 O JOGO DE EMPRESAS

O jogo foi praticado através da ferramenta SDE, que simulou um oligopólio de 7 empresas que competiram entre si por aproximadamente 2 anos (8 trimestres), explorando 3 regiões com um produto inovador, o ECO SOLAR.

Cada equipe assumiu a direção de uma das empresas na indústria do SDE, para competir com as demais, tomando decisões estratégicas e táticas típicas das empresas.

Cada equipe efetuou o diagnóstico do ambiente de negócios, definiram seus objetivos econômicos e de mercado, para o longo prazo (visão de futuro da empresa), tornar-se vencedora a que mais se aproximar dos objetivos estabelecidos.

O SDE, gerou relatórios gerenciais, permitindo a análise dos resultados econômicos e financeiros aos diferentes planos de decisões. Após o término dos ciclos trimestrais foi possível verificar os resultados reais da empresa em seus relatórios confidenciais e avaliar a evolução e estratégia em direção aos objetivos de longo prazo.

4.3 DINÂMICA DO JOGO

As empresas iniciaram em condições idênticas em termos de capital e projeto do produto e o jogo evoluiu através de 4 etapas:

4.3.1 Preparação

A preparação foi efetuada com o objetivo de apresentação do jogo e do modelo do negócio, efetuada através de reunião presencial da equipe para exploração do planejamento e estratégia.

4.3.2 Planejamento

Foi efetuado o planejamento em três fases: diagnóstico, macro estratégia e estratégias funcionais. A empresa foi projetada para 2 anos de operação, avaliando o retorno potencial da estratégia frente às expectativas dos fundo investidores.

4.3.3 Implementação

A Implementação da estratégia planejada foi efetuada em períodos sucessivos de decisões e resultados que representaram os trimestres, considerando os relatórios de resultados, as notícias disponíveis no SDENEWS e promoveram os ajustes necessários.

4.4.4 Avaliação

Ao final da simulação, a avaliação qualitativa do desempenho permitiu compreender os conceitos envolvidos, os acertos e os erros da estratégia, pontuação e ranking das empresas.

4.4 CONSTITUIÇÃO DA EMPRESA

A empresa foi constituída pela atividade industrial e comercial e natureza privada, e o nome fantasia atribuído foi SOLEX CO.

Pelo capital inicial estabelecido e pela necessidade média de recursos humanos, considerou-se empresa de porte médio.

4.5 RECURSOS DISPONÍVEIS

Todas as empresas iniciaram em condições idênticas e receberam dos investidores o projeto do Eco Solar e um capital inicial.

No ambiente da indústria do SDE as empresas se prepararam para produzir e vender o ECO SOLAR. O produto foi desenvolvido por um cientista que, após pesquisar o mercado com um protótipo, concedeu a investidores o direito de exploração.



Figura 1 – ECO SOLAR - Economizador Solar de Energia Protótipo - Nível 1

Fundos de investimentos capitalizaram as empresas igualmente, com \$ 2.500.000,00, investimento mínimo estabelecido pelo cientista concedente do direito de exploração.

4.6 DECISÕES

Ao longo das simulações além de diversas decisões de natureza eventual foram regularmente tomadas 21 decisões empresariais, de curto, médio e longo prazo, distribuídas em 5 áreas: Estratégia, Produção, Marketing, Pessoas e Finanças.

4.6.1 Área de estratégia

Com exceção a decisão de expansão, que pode ser tomada em diversos períodos, as demais decisões da área de estratégia foram tomadas uma única vez e implementadas no período 1.

Foram definidos a Missão e Valores, Visão, Capacidade Inicial, Localização e Expansão da Capacidade.

4.6.2 Produção

Trata-se da definição do pedido de compra de matéria-prima e programação de produção.

4.6.3 Marketing

Refere-se as decisões de investimento em Pesquisa e Desenvolvimento, gastos com propaganda por período e região, preço de venda por período e região, distribuição de vendedores por período e região, previsão de venda por período e região considerando o estoque disponível e demanda projetada, e por ultimo ordem de entrega quando a disponibilidade do produto não atende plenamente a demanda das regiões.

5 MODELO DE NEGÓCIOS

O modelo de negócios tem por objetivo apresentar o cenário geral do ambiente e as regras definidas para o mercado, tecnologia, pessoas e finanças.

5.1 MERCADO, DEMANDA E LOGÍSTICA

5.1.1 Mercado

O mercado foi definido em três regiões com características diferentes, que receberam visitas de vendedores próprios das empresas.

Região 1: Menor população comparada às demais, o que resulta em menor quantidade comprada, entretanto, é a região que possui a maior renda "per capita".

Região 2: No que diz respeito ao tamanho e a renda da população, a região pode ser considerada intermediária em relação às demais.

Região 3: Maior população, porém com renda média mais baixa em relação às demais regiões. A alta densidade demográfica, mesmo com renda mais baixa, acabou por gerar grande demanda quantitativa.

5.1.2 Demanda

Essas diferentes características das regiões significaram diferentes sensibilidades dos consumidores aos instrumentos de marketing. Portanto, a política de marketing da empresa (preço, propaganda, equipe de vendas e qualidade do produto) teve que ser diferente para cada região.

O quadro abaixo apresenta a pesquisa da demanda realizada nos 4 períodos do ano anterior, mostrando o potencial do mercado global e das regiões em particular.

Quadro 1 - Demanda Global – Pesquisa ano anterior

Regiões	Período/Trimestre			
	1°	2°	3°	4°
1	22.050	23.660	22.190	22.540
2	42.630	60.620	57.890	38.920
3	45.220	70.070	66.920	54.110
TOTAL	109.900	154.350	147.000	115.570

5.1.3 Transporte

O custo de transporte foi estabelecido de forma diferente para cada trecho entre as regiões. Não houve custo de transportes para as unidades vendidas na região onde a fábrica foi instalada. Os custos logísticos foram alterados ao longo do tempo e, com informação através da coluna Indicadores do SDENEWS.

Quadro 2 - Quadro Custos de Transportes

Trecho	Valor Unitário
Entre as regiões 1 e 2	\$ 5,00
Entre as regiões 1 e 3	\$ 13,00

5.1.4 Vendedores

Para atender os consumidores finais, o canal de vendas definido pelo Conselho de Administração foi o comércio varejista, incluindo lojas e supermercados. Vendedores próprios, geradores de demanda, visitaram os varejistas efetuando as vendas.

A força de vendas foi organizada por território. Para vender em qualquer região do mercado, a empresa alocou pelo menos um vendedor. Para dimensionar a equipe de vendedores foi considerada a abordagem de carga de trabalho, que permite calcular o número de vendedores considerados

necessários para cobrir as regiões de mercado. A abordagem da carga de trabalho consistiu em:

- **Quantificar** o número de varejistas;
- **Decidir** o número de visitas que serão realizadas por período a cada varejista;
- **Calcular** o número total de visitas necessárias para cobrir todos os clientes;
- **Dimensionar** o tamanho da força de vendas, considerando a média de visitas que um vendedor poderá realizar ao período.

No mercado, foram 1.356 varejistas distribuídos nas três regiões. O quadro abaixo apresenta a distribuição regional dos varejistas, o número de visitas aos varejistas por período e o número médio de visitas realizadas por vendedor ao período. Cada empresa considerou essas informações do quadro 6 e calculou sua força de vendas.

Quadro 3 - Visitas por varejista

Regiões	Número de varejistas	Número de visitas a cada varejista ao período*	Média de visitas por vendedor ao período
1	243	2 a 6	144
2	488	2 a 6	130
3	625	2 a 6	115
Total	1.356	2 a 6	129,7

5.1.5 Preço de Vendas

A partir do 4º período, quando as vendas começaram, as empresas precisaram decidir os preços de venda para cada região onde desejavam atuar. Os preços poderiam ser diferentes para cada uma das regiões e poderiam ser modificados a cada período, conforme a conveniência estratégica para a empresa.

A demanda apresentada na pesquisa considerou um preço do ECO SOLAR de \$110,00 por unidade, valor aproximado que o mercado estaria disposto a pagar.

5.1.6 Distribuição

A distribuição dos estoques disponíveis foi proporcional às demandas regionais ou a uma ordem específica de distribuição, segundo decisão da empresa, na área de Marketing.

5.1.7 Propaganda

O mercado de propaganda atendeu as empresas com campanhas por região de mercado. Uma campanha para o ECO SOLAR custou de \$3.000,00 a \$27.000,00. Esses limites foram estabelecidos por região e por período.

No período em que foi contratada a campanha de propaganda, para uma determinada região, apenas o projeto e a aprovação das peças publicitárias ocorreram. Nenhum efeito nas vendas pode ser esperado. Embora a propaganda apresentasse um efeito parcial no período seguinte, o efeito pleno nas vendas ocorreu 2 períodos após o investimento, desaparecendo em seguida.

5.2 TECNOLOGIA DE PROCESSO E PRODUTO

5.2.1 Fábrica

Para produzir o ECO SOLAR, as empresas do SDE construíram apenas 1 fábrica. A tecnologia de processo é inovadora e um único fornecedor de instalações foi habilitado e contratado pelas empresas do setor.

As decisões de localização e capacidade inicial de fabricação foram as únicas decisões obrigatórias e aconteceram no 1º período.

A fábrica foi instalada em uma das regiões do mercado (1, 2 e 3) com capacidade de produção mínima para 2.000 unidades e a máxima autorizada é

de 30.000 unidades por período, instaladas em módulos capazes de produzir 500 unidades de ECO SOLAR.

O investimento para cada unidade de capacidade instalada custou \$ 35,00, pagos em três períodos sucessivos, a partir do 1º período, em parcelas de 50%, 25% e 25% do valor investido, respectivamente, sem incidência de juros.

5.2.2 Expansão

A fábrica entrou em operação no 3º período, mas partir do 2º período, as expansões podiam ser feitas para aumentar a capacidade de produção. As expansões efetuadas em um período entraram em operação no período seguinte.

As expansões deviam observar os módulos mínimos de 500 unidades e o máximo final de 30.000 unidades por período. O prazo de pagamento das expansões foi definido de forma que a empresa desembolsou 50% no período da decisão e 50% no período seguinte.

5.2.3 Programação da Produção

A partir do segundo período, a produção passou a ser programada. A produção foi processada no período seguinte a programação e os produtos ficaram disponíveis para venda dois períodos após a programação.

A programação não envolve custos, mas, representa um mecanismo importante para a empresa regular o nível de atividade desejado.

5.2.4 Compras de Matéria Prima

Para produzir 1 unidade de ECO SOLAR foram necessárias 3 unidades/kits da matéria prima básica.

O custo por unidade de matéria prima básica foi de \$10,00, no primeiro período. Para os demais períodos, o preço da MP acompanhava das forças de mercado.

5.2.5 Almoxarifado

A empresa poderia optar por manter estoques de segurança ou praticar o just-in-time. Estoques de MP parados teve custos de armazenagem de \$1,50 por unidade.

A matéria prima básica utilizada na produção entra na fórmula de cálculo do custo do produto pelo custo médio unitário do estoque consumido.

5.2.6 Fornecedor

Um fornecedor único e monopolista abasteceu as empresas do SDE com a matéria prima básica. Parte do que ele ofertava vinha do mercado externo e outra parte era produzida internamente no País.

O fornecedor exigiu pedido antecipado, para entregar a matéria prima no período seguinte, quando a empresa poderia utilizar na produção. Portanto, a primeira compra de matéria prima tinha que ser realizada no máximo até o 2º período, para receber no 3º e iniciar a produção do primeiro lote de ECO SOLAR.

O pedido máximo que o fornecedor aceitava foi o correspondente a duas vezes a necessidade da empresa (seis vezes a capacidade de produção nominal da empresa).

5.2.7 Operários

Cada unidade de ECO SOLAR produzida utilizou 1,5 horas de Mão de Obra Direta (MOD).

A MOD padrão era contratada e demitida pela área de gestão de Pessoas e um operário típico trabalhava 480 horas ao período. Os operários eram contratados e treinados no período 2 e iniciavam a produção no período 3.

5.2.8 Custos de Produção

O custeio da produção foi feito pelo método do custeio direto ou variável, ou seja, entram no custo do produto apenas os custos variáveis. No caso do ECO SOLAR, os custos variáveis para produção de 1 unidade são: 3 unidades de matéria prima básica (MP) e 1,5 horas de mão de obra direta dos operários (MOD).

Na contabilidade gerencial da empresa, que adota o custeio variável, os gastos fixos de produção não são incorporados aos produtos e são contabilizados no resultado de cada período, a partir do 3º, indiferentemente ao volume efetivamente produzido, variando conforme a capacidade de produção.

Quadro 4 - Custos Fixos de Produção

Capacidade de Produção	Custos Fixos Totais
De 1 até 5.000	\$ 75.000,00
De 5.001 até 10.000	\$ 95.000,00
De 10.001 até 15.000	\$ 110.000,00
De 15.001 até 20.000	\$ 135.000,00
De 20.001 até 25.000	\$ 165.000,00
De 25.001 até 30.000	\$ 175.000,00

5.2. 9 Depósito

O estoque de produtos acabados, que ficava no depósito, disponível para venda, não acarretou custos de armazenagem.

As unidades programadas para produção no período anterior foram processadas, transferidas para o depósito e vendidas no período atual. Estoques remanescentes permaneceram no depósito para venda no período seguinte.

Quando ocorreu a venda, as unidades foram deduzidas do estoque e contabilizadas no resultado do período pelo custo médio ponderado.

5.2.10 Pesquisa e Desenvolvimento

Todas as empresas iniciaram com o projeto do ECO SOLAR com a qualidade básica, nível 1. Com investimentos em P&D puderam incrementar a qualidade até o nível 6.

Cada nível de qualidade contribuiu para o aumento de atratividade no mercado. Quando houve avanço, o melhoramento foi incorporado a todas as unidades disponíveis no depósito. A partir daí, a empresa pôde iniciar novo ciclo de acumulação de investimentos para obter o próximo melhoramento e assim sucessivamente.

5.3 PESSOAS

5.3.1 Operários

A área de gestão de pessoas foi responsável pela admissão, treinamento e demissão de operários e vendedores. Também nesta área, a empresa decidiu quanto pagar de comissão aos vendedores. Todas as decisões foram tomadas de maneira articulada com as estratégias de produção e marketing.

Todos os gastos com operários e vendedores incorridos, como contratação, treinamento, salários, comissões e demissões, entraram no cálculo dos resultados (DRE) do próprio período, mas, são pagos (Fluxo de Caixa) no período seguinte.

O número de operários foi decidido na área de produção, levando-se em conta a estratégia e volume de produção programado.

Para dimensionar a quantidade de operários deve-se calcular o número de horas necessárias para realizar a produção, na base de 1,5 horas por unidade do ECO SOLAR, e dividir pelas 480 horas trabalhadas ao período por cada operário.

Seguem os parâmetros para as decisões relativas aos operários:

Quadro 5 - Quadro Parâmetros de Mão de Obra

Parâmetros	Operários
Horas de trabalho no período	480
Custo de contratação	\$ 3.000,00
Custo de treinamento	\$ 700,00
Remuneração da categoria	\$ 8,50/hora
Custo de demissão	\$ 3.500,00

5.3.2 Vendedores

Um período antes de ir a campo, os vendedores foram admitidos e treinados. A equipe de vendas foi dimensionada conforme a estratégia de marketing e os parâmetros de eficácia dos vendedores para o conjunto das empresas. Seguem os parâmetros para as decisões relativas aos vendedores:

Quadro 6 - Parâmetros da equipe de vendas

Parâmetros	Vendedores
Regime do contrato e remuneração	Trimestral
Custo de contratação	\$ 3.500,00
Custo de treinamento	\$ 1.000,00
Salário ao período	\$ 4.600,00
Piso da comissão sobre vendas	2%
Custo de demissão	\$ 3.500,00

O custo de contratação e treinamento de cada vendedor era de \$ 4.500,00 já incluindo os salários do período. A partir do período seguinte, cada vendedor passou a receber um salário de \$ 4.600,00 por período.

Além do salário, os vendedores também receberam comissão sobre vendas. Como pode ser observado na tabela, o piso da comissão estabelecido em convenção coletiva foi de 2% e a taxa máxima que poderia ser paga pela empresa é de 5%.

Demissões implicaram em custos de "recolocação" de \$ 3.500,00. Os demitidos permanecem em aviso prévio no período da demissão.

Variações nos parâmetros relativos aos vendedores, se houver, foram informadas na coluna "Indicadores" do SDENEWS.

5.4 FINANÇAS

5.4.1 Recebimento das Vendas

Os controles financeiros são fundamentais para uma boa gestão empresarial. As projeções do fluxo econômico, representado pela DRE, e do financeiro, pelo fluxo de caixa, associadas a processos de decisão adequados sobre as alternativas de financiamento das operações, são indispensáveis para assegurar níveis de rentabilidade satisfatórios.

A empresa financiou suas operações com o capital disponível, receitas de venda e operações no mercado financeiro.

A empresa pode vender, em determinado período, o eventual estoque remanescente do período anterior mais a quantidade de ECO SOLAR que foi processada no período anterior.

Os valores relativos às vendas realizadas são recebidos com o seguinte fluxo: 50% no próprio período da venda, 30% no período seguinte e 20% dois períodos posteriores ao da venda.

A quantidade de ECO SOLAR vendida é conhecida quando da virada para o período seguinte. Daí a importância de uma boa previsão de vendas.

5.4.2 Empréstimos

Foi disponibilizado empréstimo de curto prazo, com taxa de 7% ao período. O limite de crédito era de 50% do valor do patrimônio líquido do período anterior.

Havia também, o empréstimo rotativo automático, previamente contratado, que não possui limite de crédito. Sempre que a empresa estourava o caixa, recebia automaticamente um crédito rotativo. Neste caso, o crédito correspondia ao valor do caixa descoberto e, considerando cláusula contratual

existente, era acrescido de \$15.000,00 para compor um caixa mínimo operacional positivo. O saldo de caixa mínimo operacional de \$15.000,00 é obrigatório apenas quando a empresa fica com o caixa descoberto e utiliza o crédito automático. A taxa para esta operação é de 11% ao período.

Quaisquer dos empréstimos obtidos em um período eram automaticamente debitados no período seguinte, acrescidos dos juros. As informações sobre taxas de juros foram disponibilizadas em todos os períodos na coluna "Indicadores" do SDENEWS.

5.4.3 *Factoring* e Duplicatas a Receber

Caso a empresa enfrentasse dificuldades de caixa, as "contas a receber no próximo período", poderiam ser negociadas através do "factoring". Na prática, isto significa antecipar em um período o recebimento das duplicatas.

Entretanto, sobre o valor de face das duplicatas negociadas, a empresa pagaria a taxa de deságio de 8%. Ou seja, recebeu líquido, no próprio período de decisão, 92% do valor das duplicatas.

5.4.4 Aplicações Financeiras

Caso o fluxo de caixa projetado apresentasse saldo positivo, a empresa poderia fazer aplicações financeiras de curto prazo.

Recursos aplicados em um período eram automaticamente creditados no período seguinte, acrescido dos juros de 4,5% e contabilizados como receita financeira na Demonstração de Resultados.

Não houve impostos na operação de aplicação financeira, os juros entraram no resultado da empresa e apenas os eventuais lucros foram tributados pelo Imposto de Renda.

5.4.5 Despesas Administrativas

A empresa incorreu em despesas administrativas trimestrais que correspondem a gastos gerais, como salário dos diretores e serviços de apoio, entre outros.

As despesas foram contabilizadas com base em orçamento-padrão. Para o primeiro período de vida da empresa, o valor das despesas administrativas foi de \$52.000,00. Os demais períodos foram disponibilizados na coluna "Indicadores" do SDENEWS.

5.4.6 Imposto de Renda e Falência Técnica

O Imposto de Renda de 30% foi calculado sobre o lucro líquido do período, compensados os eventuais prejuízos anteriores. O pagamento do IR ocorreu no período seguinte.

Poderia ser considerada tecnicamente falida a empresa que acumulasse prejuízos maiores que seu capital inicial, tornando seu patrimônio líquido negativo. Neste caso, seu resultado final seria automaticamente ajustado para efeito de avaliação da empresa.

6 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA SOLEX CO.

A Etapa inicial foi a elaboração do diagnóstico estratégico, identificando as ameaças e oportunidades para cada variável do ambiente, sendo elas: mercado, tecnologia, pessoas, finanças e informação.

6.1 DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO

6.1.1 Mercado, Demanda e Logística

Ameaças:

- A região 01 apresenta o menor mercado comprador;
- Por possuir a menor população, conseqüentemente detém a menor demanda;
- A maximização dos preços podem acarretar no declínio da demanda em virtude da sensibilidade do mercado em relação ao preço;
- A utilização massiva de marketing pode acarretar em uma demanda superior a capacidade de produção;
- Para alcançar a participação em outras regiões, o custo logístico será fator impeditivo, visto que a margem nas outras regiões tende a ser menor;
- A política de remuneração pode ficar fragilizada em virtude da limitação de equipamentos vendidos, dado o tamanho do mercado;

Oportunidades:

- A região 01 possui o maior poder aquisitivo;
- Por se tratar de um mercado de alto poder aquisitivo, a precificação do equipamento visa alcançar a maior margem possível;
- Destinação de parte dos recursos de propaganda em regiões onde a participação da Solex Co. será menos incisiva, com o objetivo de angariar vendas;
- O ganho de custo logístico em função da localização da empresa gira em torno de 10%, o que nos propiciará competitividade comercial;
- A visita à rede de revendedores terá ampla visita, viabilizando um melhor canal de vendas;

6.1.2 Tecnologia de processo e produtos

Ameaças:

- Concorrência com a mesma tecnologia de produção;
- Único fornecedor;
- Falta de capacidade do fornecedor em atender todas as empresas integralmente;
- Concorrência com baixo investimento em P&D, podem obter resultados semelhantes sem o mesmo nível de investimento na qualidade;
- Necessidade de pagar o investimento inicial antes de iniciar as vendas e obter receita;
- Volatilidade do preço da matéria-prima;
- Único fornecedor, possibilidade de não atender todos os pedidos no prazo;
- Parte da matéria-prima vem do mercado externo, aumentando o risco de volatilidade do preço a efeito cambial;
- Risco de atraso no transporte da Matéria- Prima importada, devido a fatores governamentais locais e do país de origem;
- Longo prazo de entrega da matéria-prima

Oportunidades:

- Maior flexibilidade no ajuste da capacidade de produção;
- Mais acertividade na estimativa de produção com a demanda do mercado;
- Diversificação de produção de diferentes níveis de qualidade na mesma linha de produção;
- Produzir produtos de alta qualidade no início das vendas;
- Ajuste de capacidade de produção antes do início das vendas;
- Não há perda de capacidade no início, podendo manter o planejamento mais estável;
- Custo fixo de produção será contabilizado somente a partir do terceiro trimestre;
- Fornecedor detém know-how do processo produtivo, podendo garantir a qualidade da matéria-prima;

- Pagamento parcelado em três vezes, aliviando o fluxo de caixa;
- Poder antecipar a produção e estocar os produtos acabados, para não onerar a operação com estoque de matéria-prima;

6.1.3 Pessoas

Ameaças:

- Planejamento incorreto na contratação dos operários considerando que o início se dá ao período seguinte a contratação;
- Ociosidade dos operários é considerada como custos e impacta despesas no período;
- As demissões de operários tem custos mais elevados que a contratação;
- O treinamento dos operários e da equipe de vendas atrasa em 1 período o início do trabalho;
- Evasão de vendedores por comissões estabelecidas abaixo da prática de mercado;
- Despesas desnecessárias com comissões estabelecidas acima da prática de mercado;
- Alterações nos parâmetros ocasionados por força sindical;
- Greves;

Oportunidades:

- Correto dimensionamento da estratégia e volumes de produção evitando custos desnecessários em contratações e demissões de vendedores;
- Os operários contratados são treinados no mesmo período da contratação e em função de treinamento não há falta de MOD;
- A equipe de vendas mantém treinamento obrigatório, portanto a mão de obra é abundante;
- A remuneração é fixada pela convenção coletiva;

6.1.4 Mercado Financeiro

Ameaças:

- Aplicar um valor indevido na capacidade produtiva que não atenda o mercado;

- Aplicar grande parte do valor em ativo imobilizado;

- Gestão de fluxo de caixa irresponsável;

- Desconto de duplicatas ou factoring, gerando despesas financeiras e consequentemente redução da lucratividade;

- Buscar linhas de investimento com custo de capital elevado;

- Despesas altas com Juros na aquisição de financiamentos;

- Desembolso de caixa para os custos fixos operacionais, na fase de implantação do negócio;

- Geração de caixa insuficiente para cobrir a operação;

- Participação elevada de capital de terceiros;

Oportunidades:

- Aplicação dos recursos de acordo com a evolução e desenvolvimento produtivo ou do negócio;

- Geração de caixa positivo para aplicação em renda fixa ou variável;

- Ampliação do parque fabril, visando atender novos mercados;

- Aquisição adequada na capacidade produtiva da fábrica de acordo com a evolução e projeção das vendas, visando lucratividade, economia e eficiência;

- Gerar lucratividade aos sócios e renda aos empregados;

- Aquisição de novos negócios, empreendimentos, investimentos em empresas;

6.2 MACROESTRATÉGIA

A equipe é responsável pela gestão estratégica da empresa e, consequentemente, pelo sucesso do empreendimento. Portanto, antes de operacionalizar qualquer decisão, foi fundamental elaborar um planejamento estratégico que dê base para a gestão e possa orientar as decisões numa perspectiva sistêmica. Nesta etapa foram definidas a Missão Empresarial e a Macroestratégia de Negócio.

6.2.1 Missão Empresarial

Desenvolver, produzir e comercializar o produtos de geração energética de alta qualidade com preocupação com o meio ambiente, gerando satisfação e economia aos nossos clientes, garantindo a sustentabilidade do negócio.

6.2.2 Valores da Empresa

Foco no cliente, segurança, saúde, meio ambiente, diálogo aberto e direto, entregas com qualidade, foco nas pessoas, ética integridade e confiabilidade; inovação e melhoria contínua e valorização humana.

6.2.3 Objetivos Estratégicos

Foram estabelecidos pesos para os objetivos estratégicos conforme o foco e direcionamento a ser dado a empresa.

Quadro Objetivos Estratégicos - Construção da Visão de Futuro da Empresa

OBJETIVOS DE MERCADO		
1	Liderança de mercado na região 1	8
2	Liderança de mercado na região 2	4
3	Liderança de mercado na região 3	2
	Sub-total Objetivos de mercado	14
OBJETIVOS ECONÔMICOS-FINANCEIROS		
4	Liderança em faturamento	4
5	Liderança em lucratividade acumulada	8
6	Liderança em crescimento do PL	4
	Sub-total Objetivos Econômicos-Financeiros	16
	Total geral dos pesos atribuíveis	30
INDICADORES DE EXCELÊNCIA EMPRESARIAL		
7	Liquidez corrente	5
8	Grau de endividamento	5
9	Qualidade de previsão de vendas	5
	Sub-total Indicadores de Excelência	15
	Total geral de pesos	45

6.2.4 Critérios de avaliação

Parcelas de Mercado - Média aritmética dos últimos quatro períodos simulados;

Faturamento e Lucratividade - Acumulado durante todo o jogo;

Patrimônio Líquido - Total do último período do jogo;

6.2.5 Localização da Planta Produtiva

O estudo da localização representa uma importante decisão estratégica. Considerando diversos aspectos como: demanda das regiões, custos de transportes, os objetivos definidos anteriormente e ainda aspectos intangíveis. As opções para localização são regiões 1, 2 e 3.

Definimos por implantar a fábrica na região 2 e esta escolha foi pautada com base no custo benefício e na previsão de vendas para cada região.

6.2.6 Dimensionamento da Capacidade de Produção

Para dimensionar a capacidade da fábrica foi necessário considerar o diagnóstico estratégico, em termos de oportunidades e pontos fortes, e o conjunto de objetivos estabelecidos.

Definimos a implantação da fábrica com capacidade inicial de 20.000 unidades, com base no histórico da demanda de períodos anteriores e de acordo com a estratégia de venda em cada região e produção.

7 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Após as etapas iniciais de preparação e planejamento foram imputadas as primeiras decisões no período 1, como localização da fábrica, capacidade inicial de produção, pedido de compra de matéria-prima, investimento em P&D, aplicações financeiras e empréstimos solicitados.

No que se refere a estratégia de gestão de MP, no período 2, tivemos que efetuar uma ajuste na contratação de um operário, pois em função de um incorreto dimensionamento a nossa capacidade de produção ficou sensivelmente inferior as 20.000 unidades programadas, após a contratação a fábrica passou a ter uma capacidade real de produção de de 20.160 unidades. Uma estratégia estabelecida no início, foi a de adquirir um volume de MP em torno de 50% a mais do que necessário a fim de mantermos um estoque de segurança.

No período 3, realinhamos o pedido de matéria-prima para uma quantidade um inferior a necessária, já que tínhamos estoque de segurança, a fim de impactar nosso fluxo de caixa e despesas, e reduzir a necessidade de capital de terceiros, mesma estratégia efetuada no período 4.

Já no período 05 aumentamos nosso pedido em função da redução dos nossos estoques.

No período 06, em função das notícias relacionadas a escasses de matéria-prima adotamos uma arriscada estratégia de adquirir uma quantidade superior de matéria-prima através de um leilão, sendo que um dos nossos objetivos era também gerar falta de matéria-prima aos nossos concorrentes. Nossa estratégia não alcançou o objetivo uma vez que no período seguinte a oferta de matéria-prima normalizou inclusive com redução no preço, sendo que neste período não realizamos compra de matéria-prima.

No último período efetuamos uma compra mais ajustada a nossa capacidade de produção a fim de não haver estoque excedente.

Quadro 7 - Produção

Produção

Planeje os volumes de produção, as compras e os estoques para 2 anos (8 trimestres).

Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Capacidade	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	16.000	19.000
Programação		19.840	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000	20.000
Produção			19.840	20.000	20.000	20.000	16.000	19.000
Compra MP	90.000	59.520	44.520	41.160	47.880	78.740	0	42.891
Estoque MP	0	90.000	90.000	74.520	55.680	43.560	74.309	17.309
Capac. MOD	0	0	19.840	20.160	20.160	20.160	20.160	20.160

Abaixo segue um relato das ações relacionadas aos investimentos com marketing, vendas e distribuição de produtos.

Os gastos em P&D nos dois primeiros períodos não foi suficiente para alcançar o nível de qualidade de produto planejado e isto porque nosso entendimento era de que na soma de dois períodos se o investimento estivesse na ordem dos \$ 102.000 a qualidade do produto seria aumentada, sendo que no período 3 realizamos o acréscimo de \$ 1.000, mas mesmo assim o resultado não foi conforme pretendíamos. Como ainda não alcançávamos o objetivo, seguimos aumentando o investimento até o período 8.

O investimento em propaganda iniciou no período 2, sendo que neste período optamos por investir volume maior nas regiões de interesse, ou seja, nas regiões 1, 2 e 3 respectivamente. Nos períodos 3 e 4 definimos por igualar o investimento, passando para um limite maior em todas as regiões. Nos períodos 5 e 6 mantivemos a mesma estratégia, porém com acréscimo no limite. No período 7 analisamos que na região 3 estávamos vendendo apenas o que restava de nossa produção e que sempre a demanda era maior, por isso definimos por diminuir o investimento nesta região. No período 8, seguindo a mesma linha de análise do período 7 e para diminuir nossas despesas, reduzimos o investimento na região 3.

Com relação ao preço de estabelecido para o produto, a primeira inserção foi no período 4. Como nosso planejamento era focar a venda na região de maior poder aquisitivo, iniciamos praticando preço acima da média sugerida, com \$145, \$130,00 e \$ 120,00 nas regiões 1, 2 e 3 sucessivamente.

No período 5 realizamos um pequeno aumento e no período 6 readequamos o preço somente na região 1, pois precisávamos recuperar mercado que havíamos perdido no período anterior e tratava-se de nossa região foco.

No período 7 precisamos atrair os clientes da região 1, sendo assim, reduzimos o valor e buscamos equilibrar com o aumento nas duas outras regiões, onde a demanda estava superior. No último período, para equilibrar nossas contas optamos por aumentar o valor para \$ 135,00 na região 1, manter os \$ 140,00 na região 2 e aumentar para \$ 145,00 na região 3.

Quadro 8 - Marketing

Marketing								
Defina o mix de marketing (4 P's) e segmente as vendas previstas por região para os períodos de 4 a 8.								
Período	1	2	3	4	5	6	7	8
P&D	51.000,00	51.000,00	52.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00	105.000,00
Investimento em propaganda								
Região 1		27.000,00	27.000,00	27.000,00	31.400,00	31.400,00	31.400,00	31.400,00
Região 2		18.000,00	27.000,00	27.000,00	31.400,00	31.400,00	31.400,00	31.400,00
Região 3		7.000,00	27.000,00	27.000,00	31.400,00	31.400,00	20.000,00	5.000,00
Preço de venda								
Região 1				145,00	150,00	145,00	130,00	135,00
Região 2				130,00	135,00	135,00	140,00	140,00
Região 3				120,00	125,00	130,00	140,00	145,00

8 ATUAÇÃO NA ÁREA DE RECURSOS HUMANOS

A estratégia de atuação da diretoria de Recursos Humanos, foi a estabelecida juntamente com as demais diretorias e com foco em resultado.

Conforme objetivos estratégicos estabelecidos no início do planejamento, foi definido como prioridade estratégica a liderança na região 1, decisão pautada em função da característica da região que concentra população com maior poder aquisitivo permitindo praticar maior valor agregado no produto comercializado consequentemente preços maiores, indo de encontro a estratégia definida de ser líder em lucratividade acumulada.

Alinhada a esta estratégia, o objetivo principal foi o perfeito ajuste da área com as demais decisões a fim de ter o máximo aproveitamento dos recursos humanos disponíveis, com o menor investimento possível, evitando riscos inerentes a área, como mão de obra ociosa, falta de mão de obra, demissões voluntárias, greves e escassez de mão de obra.

A Implementação do plano estratégico iniciou no período 02 quando efetuamos a primeira contratação de operários, considerando o período de treinamento necessário e a efetiva produção no período seguinte.

Definimos por contratar 62 operários com capacidade de produção de 19.840 unidades, e neste primeiro período optamos por manter uma pequena disponibilidade na capacidade produtiva instalada de 20.000 horas.

Para dimensionar a quantidade de operários foi calculado o número de horas necessárias para realizar a produção, na base de 1,5 horas por unidade do ECO SOLAR, e dividido pelas 480 trabalhadas ao período por cada operário.

O custo de contratação por operário foi de \$3.000,00, custo de treinamento de \$700,00, remuneração da categoria de \$8,50/hora e custo de demissão de 3.500,00.

No período 3 foi definido em conjunto com as demais diretorias a contratação de mais um operário para alcançarmos 100% da capacidade produtiva uma vez que a demanda foi superior a oferta.

Também no período 3, efetuamos a contratação da força de vendas, uma vez que as vendas efetivas estavam planejadas para o período seguinte a

a contratação de vendedor exige um período de treinamento. Foi um total de 49 vendedores.

Os vendedores trabalham em contrato de regime trimestral, custo de contratação de \$3.500,00, custo de treinamento de \$ 1.000,00, salário do período \$4.600,00, custo de demissão de R\$ 3.500,00 e piso de comissão de 2%, onde definimos um percentual bem superior ao piso a fim de otimizarmos a capacidade de vendas da nossa equipe, mantendo altos níveis de motivação e evitando demissões.

No período 4, após a fase de treinamento, os vendedores foram distribuídos na região de atuação conforme planejamento estratégico, como a região foco estabelecida foi a região 1 menos sensível a preço, porém com demanda muito menor que as demais, concentramos uma equipe com 11 vendedores. Na região 2 com demanda superior a 1 e sendo nossa segunda região foco, concentramos 16 vendedores e na região 03, mais sensível a preço, concentramos 22 vendedores.

No período 05 não houve nenhuma alteração no quadro, porém os diretores de RH de todas as empresas foram surpreendidos com uma correspondência oriunda do SINDSDE – Sindicato dos trabalhadores na indústria do SDE, onde encaminharam uma pauta de reivindicações recheada de cláusulas econômicas. Pelo clima reinante na assembleia da categoria, os trabalhadores se mostraram decididos a obter os benefícios ali deliberados e, portanto, prontos para a luta.

Caso ocorresse, cada dia de greve representaria cerca de 1,11% de quebra na produção do trimestre.

No período 6 foram concluídas as negociações com o sindicato e, felizmente, a negociação ocorrida na data base da categoria do SDE foi conduzida de tal forma que houve acordo sem paralisação e os trabalhadores ficaram satisfeitos. As condições do acordo estão publicadas abaixo:

Quadro 9 - Quadro: Acordo Sindical

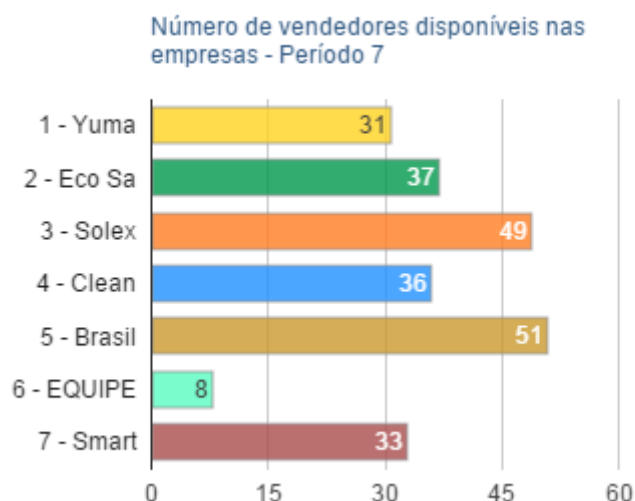
Empresas	Processo	Saúde	Salário	PPR
1 - Yuma	negociação	15.000,00	6,5%	2%
2 - Eco Safe S.A.	negociação	15.000,00	6%	2%
3 - Solex Co.	negociação	20.000,00	8%	3%
4 - Clean Source	negociação	10.000,00	5%	2%
5 - Brasil Partners Indústria e Co	negociação	15.000,00	6,5%	2%
6 - EQUIPE 6	negociação	12.000,00	5,5%	1,5%
7 - Smart Energy	negociação	17.500,00	8%	2,5%

Após ter acesso ao resultado da negociação realizada com as demais empresas observamos que deveríamos ter endurecido um pouco mais as negociações, o que não foi feito por pressão e decisão conjunta das demais diretorias em temer os trágicos efeitos de uma possível greve em período de forte demanda.

Ainda no período 6 enfrentamos a demissão de 4 vendedores, motivado pelo falta de alta demanda e indisponibilidade de produto no mercado para atender a forte demanda, neste mesmo período contratamos e treinamos os substitutos enquanto os demissionários cumpriam aviso prévio.

No período 7 novamente enfrentamos demissão de mais um vendedor que foi substituído no mesmo período.

No período 8 foi informado o número de vendedores por empresa no período 07, o que mostrou que a Solex Co. estava posicionada como a segunda empresa com maior quantidade de vendedores, demonstrando que poderíamos ter reduzidos custos com esforço de vendas e comissionamento.

Quadro 10 - Vendedores por região

Ainda no período 8 houve demissão de mais 5 vendedores que não foram recontratados.

O problema relacionado as demissões foi enfrentado não por política de RH mas por decisão estratégica inicial de capacidade instalada da fábrica e no decorrer dos períodos foi tomada a decisão conjunta de não gerar novos custos para expansão. Não havíamos previsto a demanda ocorrida, e quando identificamos que a expansão seria uma boa estratégia, já não havia mais tempo hábil para expandir, produzir e vender.

No quadro abaixo, apresentamos um resumo da distribuição dos recursos humanos por período e região de vendas:

Quadro 11 - Distribuição de pessoas por período e região

Pessoas								
Planeje as contratações e demissões de operários e vendedores para 2 anos (8 trimestres).								
Período	1	2	3	4	5	6	7	8
Operários								
Contratação		62	1	0	0	0	0	1
Demissão			0	0	0	0	0	0
Demissionários	0	0	0	0	0	0	0	1
Disponível	0	0	62	63	63	63	63	63
Vendedores								
Contratação			49	0	0	4	1	0
Demissão				0	0	0	0	0
Demissionários	0	0	0	0	0	4	1	5
Disponível	0	0	0	49	49	49	49	49
Comissão				5,0	5,0	5,0	5,0	5,0
Alocação de vendedores								
Disponível				49	49	49	49	49
Região 1				11	11	11	11	15
Região 2				16	16	16	16	16
Região 3				22	22	22	18	18

9 RESULTADO FINAL

Conforme demonstrado no quadro abaixo a Solex Co. ficou posicionada em terceiro lugar apresentando consistência interna entre os objetivos estabelecidos pela empresa. Percebe-se uma boa combinação entre o foco em um mercado pequeno, da região 1, com a busca prioritária da lucratividade. São objetivos que se auto reforçam naturalmente. Ambos não dependem, necessariamente, de volumes altos de produção e venda, o que favorece políticas com efeito sinérgico. Mesmo que, eventualmente, a empresa tenha também valorizado a liderança no patrimônio líquido, com pesos altos, isso não representa inconsistência, pois a lucratividade como foco adere perfeitamente ao objetivo de crescimento do PL. Tanto lucratividade como o faturamento são vetores de crescimento do PL.

Quadro 12 - Posição Final

1. Posição	Equipes	Pontuação final
1	7 - Smart Energy	238
2	5 - Brasil Partners Indústria e Co	217
3	3 - Solex Co.	213
4	4 - Clean Source	189
5	6 - EQUIPE 6	182
6	1 - Yuma	172
7	2 - Eco Safe S.A.	113

Avaliando o resultado da política de mão de obra, identificamos que o dimensionamento da força de trabalho da fábrica expressa uma política de mão de obra muito consistente. O número de operários disponíveis ao longo dos períodos foi bastante ajustado à programação de produção, com variações insignificantes, com praticamente nenhum impacto em termos de perdas de MOD por ociosidade e/ou quebra na produção por falta de operários.

Quadro 13 - Ociosidade

Períodos	3	4	5	6	7	8
Operários necessários	62	63	63	63	63	63
Operários disponíveis	62	63	63	63	63	63
Operários ociosos	0	0	0	0	0	0

A avaliação da equipe de vendas mostrou que a estratégia adotada pela empresa foi bastante competitiva. A empresa dimensionou sua equipe acima ou na média do mercado, ainda dentro da faixa de atuação eficaz dos vendedores. Entretanto, o número de vendedores foi relativamente elevado frente ao porte médio da fábrica.

Quadro 14 - Comparação de Vendedores da empresa com a Indústria

Nº médio trimestral de vendedores na indústria:	Nº médio trimestral de vendedores na empresa:
33	48

Em linhas gerais considerando alguns ajustes que poderiam ter sido feitos, o resultado foi satisfatório, pois apesar de não alcançar a primeira posição, finalizar em terceiro lugar num universo de 7 competidores mostrou o alinhamento da equipe a estratégia traçada.

10 CONCLUSÃO

A dinâmica da atividade proporcionou experimentar os diversos cenários e situações adversas enfrentadas por uma organização.

A experiência foi enriquecedora no sentido de estimular a equipe a manter-se fiel em seu objetivo foco que era liderança na região 01 e liderança em rentabilidade. Apesar de não atingirmos o objetivo em 100%, o resultado geral mostrou que estávamos na direção certa, tanto que nos posicionamos em terceiro lugar de 7 competidores.

As diversas decisões tomadas e os diversos alinhamentos de rota foram amplamente discutidos e permitiu a enriquecedora troca de ideias entre a equipe.

A atuação na área de RH possibilitou adquirir confiança para a tomada de decisões confiáveis no mercado de trabalho, mostrando que ainda que nem todas as decisões sejam assertivas, o que se faz necessário sempre é o questionamento constante, uma vez que o segredo não está nas respostas e sim nas perguntas.

REFERENCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. **Planejamento, Recrutamento e Seleção de Pessoal**. 4 ed. Cidade: Editora, 1999

FLEURY, Maria Tereza Leme; OLIVEIRA JUNIOR, Moacir de Miranda. **Gestão Estratégica do conhecimento: integrando aprendizagem, conhecimento e competências**. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, Antonio Carlos Porto *et al.* **Economia aplicada**. 9 ed., Rio de Janeiro: FGV, 2010

SARDINHA, José Carlos *et al.*, **Orçamento e Controle**. 2. ed. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2008.

WELSCH, G.A. **Orçamento Empresarial**, 4 ed. São Paulo: Atlas, 1993