



RAFAEL VIEIRA PEREIRA OLIVEIRA

EMPRESA RODA VIVA - PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

CURITIBA

2016

RAFAEL VIEIRA PEREIRA OLIVEIRA

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO PARA A EMPRESA RODA VIVA

Trabalho de conclusão de curso
apresentado como parte integrante
do curso de Gestão Financeira,
Controladoria e Auditoria – ISAE /
FGV

Coordenador do curso: Jose Abreu

Orientadora:

Prof.^a Marcia Cassitas Hino

CURITIBA

2016

Resumo

Neste trabalho, irei fazer um descritivo do jogo Business Strategy game, onde cada equipe é formada por quatro integrantes, e tem como objetivo a fabricação e a venda de bicicletas. As rodadas serão divididas em dez períodos. Com o jogo já encerrado, farei uma descrição da empresa Roda Viva e seu desempenho no jogo. A cada período mostrarei o planejamento Estratégico da empresa, e a reação da empresa relacionada ao mercado e seus concorrentes. Durante todo o período do jogo, demonstro a instabilidade da empresa Roda Viva em manter suas estratégias, e o resultado acaba sendo desastroso.

Palavras Chave: Business Strategy Game; Planejamento Estratégico; Comercial; Recursos Humanos; Financeiro; Produção.

Lista de Ilustrações

Figura 1 - Fluxo de tomada de decisões.

Figura 2 – Tabela de Máquinas.

Figura 3 – Tabela de Salários.

Figura 4 – Tabela Funcionários de Produção.

Sumário

1. INTRODUÇÃO	7
2. REFERENCIAL TEÓRICO	8
3. METODOLOGIA	13
3.1 APRESENTAÇÃO DO JOGO	13
3.2 BOLSA DE VALORES	14
3.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS	14
3.4 ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL	15
3.4.1 Compradores	15
3.4.2 Demanda.....	16
3.4.3 Regiões	16
3.4.4 Preço de Venda	16
3.4.5 Prazo de venda.....	16
3.4.6 Publicidade	17
3.4.7 Sazonalidade.....	17
3.4.8 Crescimento do Macro Setor.....	17
3.4.9 Importação de Produtos	17
3.4.10 Redistribuição da Demanda	17
3.4.11 Formas de Comercialização.....	17
3.4.12 Objetivo do Departamento.....	18
3.5 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO	18
3.5.1 Tipos de Máquinas	18
3.5.2 Compra de Matéria-Prima.....	19
3.5.3 Gastos com Estocagem	19
3.5.4 Objetivo do Departamento	19
3.6 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS	20
3.6.1 Contratação	20
3.6.2 Demissão	20
3.6.3 Salário	20
3.6.4 Treinamento	20
3.6.5 Motivação e Produtividade.....	21
3.6.6 Greve	21
3.6.7 Objetivo do Departamento	21
3.7 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA	21
3.7.1 Empréstimo Emergencial.....	22
3.7.2 Empréstimo de Curto Prazo	22
3.7.3 Empréstimo de Longo Prazo.....	22
3.7.4 Financiamento.....	22
3.7.5 Antecipação de Recebíveis.....	23
3.7.6 Aplicação.....	23
3.7.8 Dividendos	23
3.7.9 Inadimplência de Clientes.....	23
3.7.10 Objetivo do Departamento	24
4. ANÁLISE POR PERÍODO DOS RESULTADOS.....	25
4.1 Período 1	25
4.2 Período 2 – Anexo VI	25
<i>Produção.....</i>	<i>25</i>
<i>Comercial</i>	<i>25</i>
<i>Recursos Humanos.....</i>	<i>25</i>
<i>Finanças.....</i>	<i>26</i>

4.3	Período 3 – Anexo VII	26
	<i>Produção</i>	26
	<i>Comercial</i>	26
	<i>Recursos Humanos</i>	27
	<i>Finanças</i>	27
4.4	PERÍODO 4 – ANEXO VIII	27
	<i>Produção</i>	27
	<i>Comercial</i>	27
	<i>Recursos Humanos</i>	28
	<i>Finanças</i>	28
4.5	Período 5 – Anexo IX	28
	<i>Produção</i>	28
	<i>Comercial</i>	29
	<i>Recursos Humanos</i>	29
	<i>Finanças</i>	30
4.6	Período 6 – Anexo X	30
	<i>Produção</i>	30
	<i>Comercial</i>	30
	<i>Recursos Humanos</i>	30
	<i>Finanças</i>	31
4.7	Período 7 – Anexo XI	31
	<i>Produção</i>	31
	<i>Comercial</i>	32
	<i>Recursos Humanos</i>	32
	<i>Finanças</i>	33
4.8	Período 8 – Anexo XII	33
	<i>Produção</i>	33
	<i>Comercial</i>	33
	<i>Recursos Humanos</i>	34
	<i>Financeiro</i>	34
4.9	Período 9 – Anexo XIII	34
	<i>Produção</i>	34
	<i>Comercial</i>	35
	<i>Recursos Humanos</i>	35
	<i>Financeiro</i>	35
5.	DECISÕES E CONSEQUENCIAS POR ÁREA DA EMPRESA	37
6.	CONCLUSÃO	46

1. INTRODUÇÃO

Por meio deste trabalho abordarei as estratégias adotadas pelas áreas da empresa dentre os períodos 01 a 09 no jogos de negócios, *Business Strategy Game*, referente à empresa Roda Viva. Para tal, evidenciarei análises gráficas, explicitarei as decisões tomadas e suas consequências nos períodos posteriores, e as reações do mercado. Realizando sempre um paralelo da decisão tomada com a referente literatura, mostrando as principais dificuldades da empresa e nossas principais conquistas. Por meio deste, venho explicar os reais motivos da empresa Roda Viva não ter tido sucesso em sua empreitada.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico permite verificar o estado do problema a ser pesquisado, sob o aspecto teórico e de outros estudos e pesquisas já realizados (LAKATOS; MARCONI, 2003).

2.1 Planejamento Estratégico

Para Michael Porter (1986), a estratégia de foco (ou enfoque, como na tradução oficial) significa enfocar em um determinado grupo de clientes, um segmento de produtos, ou um mercado geográfico. Assim como na diferenciação, o foco assume várias formas.

Com inovação e tecnologia dos anos 90 a todo vapor, o ambiente de negócios veio se tornando cada vez mais complexo, os mais diversos fenômenos econômicos e sociais de alcance veem transformando o ambiente empresarial.

A principal mudança vem acontecendo com as grandes alterações e mudanças tecnológicas e da velocidade da troca de informações. Por isso nas últimas décadas o grande desafio vem sendo a capacidade que as organizações enfrentam para se moldarem e adaptarem a todos os seus níveis hierárquicos, a incorporação de novos modelos, técnicas, atitudes e comportamentos necessários a inovações e competitiva no mercado.

Os gestores hoje precisam estar cada vez mais bem preparados para decidir e agir em condições totalmente diferentes e muito mais dinâmicas do que antes.

SILVA (2006) cita Sócrates:

“Trabalhando com perguntas e estimulando o discípulo a tentar um resposta, ele esperava que o conhecimento acabasse extraído do seu aluno em lugar de ser nele introduzido. O discípulo era motivado a raciocinar, busca, se esforçar, ao invés de ser passivo.”

O objetivo focado na aplicação de recursos disponíveis é crucial, sejam recursos materiais, financeiros, de informação, de comunicação, de pessoas, ou tecnológico.

DRUCKER (1995) diz que:

“Você precisa aprender a gerenciar em situações nas quais não tem autoridade de comando, nas quais você não é nem controlado nem está controlando. Esta é a mudança fundamental.”

A estratégia de administração tendem a ser complexas. E essa complexidade é uma característica determinante para definir as decisões estratégicas da empresa, especialmente em empresas de grande porte.

QUINN (2001) diz que:

“Estratégia é o padrão ou plano que integra as principais metas, políticas e sequência de ações de uma organização em um todo coerente. Constitui tanto um plano para o futuro quanto um padrão extraído do passado.”

GLUECK (1980) diz que:

“Estratégia é um plano unificado, amplo e integrado, criado para assegurar que os objetivos básicos da empresa sejam atingidos.”

A definição do negócio de uma organização é a definição de quais produtos e serviços a organização pretende fornecer, para quais mercados e quais clientes. Maximiano (2005) afirma que o moderno pensamento estratégico trabalha com a idéia de missão, e afirma que a missão de uma organização define o papel que a organização desempenha para seus clientes e outras partes interessadas.

A empresa não se define pelo seu nome, estatuto ou produto que faz, ela se define pela sua missão. Segundo Peter Drucker (2000, p.41) “Somente uma definição clara da missão é razão de existir da organização e torna possíveis, claros e realistas os objetivos da empresa”.

2.2 Departamento Financeiro

A administração financeira objetiva maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor da empresa e, para isso se envolve cada vez mais com os negócios da empresa como um todo. Suas atividades abrangem decisões estratégicas, como a seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, além de operações de curto prazo, como a

gestão do caixa, o gerenciamento de risco e tantas outras (LEMES; RIGO; CHEROBIM, 2002).

Todas corporações buscam a melhor rentabilidade de seus recursos e para que isso ocorra faz-se necessário um departamento de gestão financeira para executar um bom planejamento para buscar as melhores opções de negócios.

É para isso que existe o administrador financeiro, e suas funções, onde ele executa um papel de grande relevância analisando e planejando todas as informações financeiras que direta ou indiretamente possuam alguma relação com as operações da organização e mesmo com a expansão do negócio frente as oportunidades, assim como, com a administração da estrutura dos ativos da empresa e de que forma estes ativos implicam na obtenção de recursos financeiros para a sua aquisição e operacionalização, outra função importante é analisar a possibilidade de geração de caixa desses ativos e a administração da estrutura financeira da empresa, ou seja, aspectos relacionados com a composição adequada de financiamento a curto, médio e longo prazo, que irão servir para suprir as necessidades de capital de giro e recursos financeiros destinados à composição do ativo fixo da empresa.

SOUZA (2011) afirma que:

“O administrador financeiro deve exercer um controle rígido sobre os níveis de estoques, visando preservar a capacidade de solvência da empresa e maximizar o retorno dos recursos investidos.”

2.3 Departamento Comercial / Marketing

De acordo com a American Marketing Association, (2005) o marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração do relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. Em outras palavras, o marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais.

Para defini-lo de uma maneira bem simples, podemos dizer que ele “supre necessidades lucrativamente” (KOTLER, KELLER, 2006).

O departamento Comercial no caso do jogo Web Simulador, é muito semelhante a um departamento de Marketing, pois no mesmo é definido o preço, a propaganda, promoção, produto e o ponto de venda.

Esta sessão apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macro ambiente. Como o mercado está definido, qual é o seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas podem ser incluídas para proporcionar contexto. (KOTLER, 2006).

2.4 Departamento de Recursos Humanos

Chiavenato (1999) afirma que:

“a administração de recursos humanos é o conjunto de práticas e políticas que conduz a posição gerencial, sua função administrativa é voltada a recrutamento, seleção, treinamento, recompensas, avaliação de desempenho.

Daft (2005, p. 191), concorda quando afirma que “a função de recursos humanos recruta, seleciona, treina, transfere, promove e demite os funcionários para alcançar as metas estratégicas.”

A função de recursos humanos, ou de gestão de pessoas, tem como objetivos encontrar, atrair e manter as pessoas de que a organização necessita. Isso envolve atividades que começam antes de uma pessoa ser empregada da organização e vão até depois que a pessoa é desligada da empresa.

A forma tradicional das organizações ordenarem e agruparem as tarefas atribuídas às pessoas que a compõem em um conjunto mais ou menos formal, constitui um fato organizacional ao qual se convencionou chamar de “cargo”.

Os cargos têm existência formal, com seu alcance e autoridade consensados e reconhecidos dentro da organização, somente mediante a existência de um documento: a descrição de cargos (PASCHOAL, 1998).

O salário tem sido sempre a principal questão entre empresas e empregados, especialmente em economias instáveis, onde o salário está constantemente sob ameaça. A importância do salário pode ser analisada sob dois prismas distintos: prisma do empregado e sobre o da organização. Para o empregado significa retribuição, sustento, padrão de vida e reconhecimento. Para a organização representa custo e fator influenciador do clima organizacional e da produtividade.

2.5 Departamento de Produção

A função produção é central para a organização porque produz os bens e serviços que são a razão de sua existência, mas não é a única nem, necessariamente, a mais importante. Todas as organizações possuem outras funções com suas responsabilidades específicas. Embora essas funções tenham sua parte a executar nas atividades da organização, são (ou devem ser) ligadas com a função produção, por objetivos organizacionais comuns (SLACK, NIGEL, 2009).

A Administração da produção (AP) é o projeto, a operação e a melhoria dos sistemas que criam distribuem os principais produtos e serviços de uma empresa. Assim como o marketing e as finanças, a AP é uma área funcional da empresa com responsabilidades claras de administração de linha (CHASE; JACOBS; AQUILANO, 2006).

3. METODOLOGIA

3.1 APRESENTAÇÃO DO JOGO

O *Business Simulation* é uma competição entre sete equipes de até cinco participantes que ocorre online criando um ambiente empresarial do setor industrial. As oito empresas são sociedades anônimas de capital aberto, ou seja, todas possuem ações cotadas e negociadas na Bolsa de Valores. Cada integrante da equipe é responsável por uma diretoria da empresa, sendo elas Vendas, Financeira, Recursos Humanos e Produção.

O jogo é composto por 9 períodos, sendo os dois primeiros para teste e entendimento da plataforma de tomada de decisão. Cada período jogado equivale a um trimestre. Dentro de cada período a equipe precisa definir decisões estratégicas como, preço, propaganda, volume de produção, número de funcionários, salário, benefícios ao empregado, empréstimos, aplicações, adiantamentos, distribuição de dividendos, pesquisa e desenvolvimento do produto.

A equipe em que estudei o planejamento estratégico é formada por quatro membros, cada um responsável por uma diretoria. Comercial, Financeira, Produção e Recursos Humanos.

A cada período iniciado é distribuído um jornal informativo denominado “A Gazeta”. Todos os relatórios e informações que constam na Gazeta devem ser utilizados para auxiliar as equipes na formação da estratégia e na tomada de decisão do período.

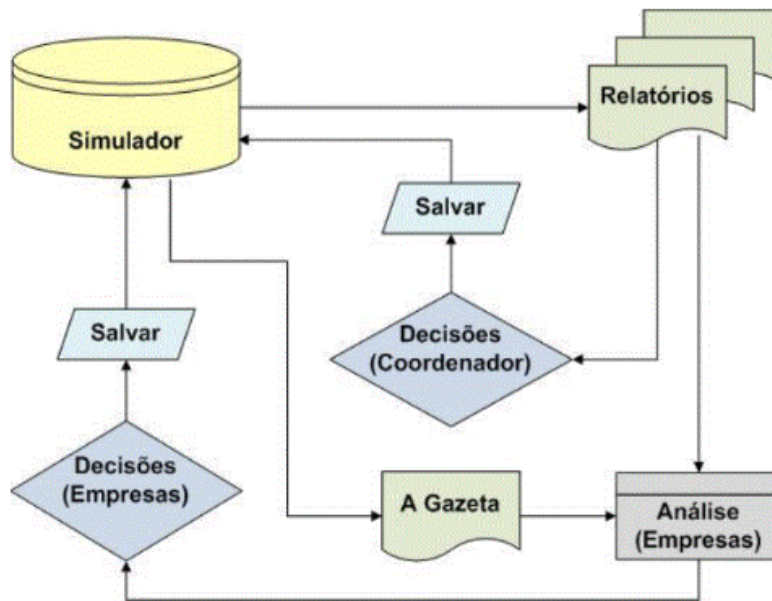


Figura 1 - Fluxo de tomada de decisões.
 Fonte: Manual BSG - Business Simulation Game (2015).

3.2 BOLSA DE VALORES

As cotações das ações das empresas devem sofrer variações que irão determinar seus valores e variações de cada empresa ao final de cada período. Conforme o desempenho do mercado, e com as notícias e rumores citados na Gazeta, o mercado sofre oscilações. Essas oscilações são “ditas” pelo mercado em que a empresa está situado. Uma outra influência está completamente ligada ao desempenho de cada empresa. Nas decisões tomadas e estratégias tomadas durante o período. Este desempenho é medido e avaliado através de diversos indicadores.

3.3 RELATÓRIOS GERENCIAIS

Todas as informações estratégicas necessárias para as tomadas de decisões são encontradas dentro dos relatórios contábeis, mercadológicas, operacionais e a própria Gazeta atualizada do período. Todos os relatórios são idênticos para todas as empresas, com exceção do relatório operacional que é confidencial e individual para cada empresa.

- a) Relatório Contábil: esse relatório apresenta o Balanço Patrimonial e a Demonstração de Resultado do Exercício, assim como, informações importantes da empresa e seus concorrentes. (Anexo I)
- b) Relatório de Mercado: É possível analisar a atual situação do mercado, vendas de todas as empresas concorrentes e sua demanda em todas as regiões que atuam, como também indicadores econômicos e os valores de cada empresa na bolsa de Valores. (Anexo II)
- c) Relatório Operacional: Neste um relatório confidencial, onde cada empresa analisa seu mercado e sua própria demanda. É onde podemos analisar se as estratégias tomadas anteriormente surtiram o efeito esperado. São dados sobre os quatro departamentos, Financeiro, Produção, Recursos Humanos e Comercial. (Anexo III)
- d) Gazeta: é através desse documento que o coordenador coloca todas as informações referentes ao mercado, que irão auxiliar na tomada de decisão. Nele é possível encontrar os preços das matérias primas, a taxa de juros, estimativa de importação, o valor de venda das máquinas, assim como, as demais informações macroeconômicas que ocorrem durante o período. (Anexo IV)

3.4 ADMINISTRAÇÃO COMERCIAL

A diretoria de Administração de Vendas, também conhecida como Departamento Comercial. É responsável por todas as decisões e execuções relacionadas as vendas. Um bom entendimento do mercado é fundamental. A negociação é feita toda com os canais de distribuição, alguns itens a seguir influenciam a demanda e as formas de comercialização dos produtos.

3.4.1 Compradores

Todas as empresas produzem e comercializam um único produto de consumo durável. Uma bicicleta. Todas iniciam o período com o mesmo

padrão de qualidade. E o cliente não é o consumidor final e sim um centro de Distribuição.

3.4.2 Demanda

A Demanda esta diretamente ligada ao período subsequente, a qual deve ser muito precisa para que não haja desperdício de material ou de produtos acabados e sem venda. Os principais fatores que influenciam a demanda são: região, preço, publicidades, prazo, sazonalidade, importação e crescimento do setor. A empresa pode controlar e influenciar os preços, prazos e publicidades, e com isso ter uma forte influencia na Demanda. Um controle eficiente e eficaz faz com que sua demanda aumente.

3.4.3 Regiões

Existem 7 regiões mais uma para exportação. Cada empresa esta localizada em uma determinada região. Com isso a principal vantagem da venda na sua própria região é que os custos de distribuição são menores do que nas vendas efetuadas nas demais regiões. Em todas as regiões a demanda se inicia igual para todos os participantes e empresas. A única região que começa com uma demanda um pouco maior é a de exportação.

3.4.4 Preço de Venda

O preço de venda tem a maior influência na demanda. O comportamento da demanda se torna inversamente proporcional ao preço. Com isso o preço da concorrência também influencia. A empresa que tiver o menor preço pode e provavelmente tenha a maior demanda. O preço para o consumidor é uma margem fixa. Um acordo entre os distribuidores que determina esta regra.

3.4.5 Prazo de venda

Prazo de venda, outro influenciador da demanda. Como estamos trabalhando com um bem durável, bicicletas, requer-se um financiamento. E com isso quanto maior o número de parcelas, e suas parcelas menores, agrega valor ao seu produto.

3.4.6 Publicidade

Todas as propagandas veiculadas são feitas através de agências, e essas propagandas atingem diretamente o consumidor final. Pode ser realizado até 9 campanhas em cada região, por empresa. Outro fator que influencia na demanda.

3.4.7 Sazonalidade

No quarto trimestre de cada ano existe o período de sazonalidade, é neste período em que as vendas aumentam. A empresa tem de estar preparada para enfrentar e com produtos para serem entregues.

3.4.8 Crescimento do Macro Setor

Este dado é determinado pela atividade industrial do setor em geral. Quando negativa significa que houve uma retração, quando zerada significa que não houve alteração na atividade industrial e quando positiva indica que houve expansão do setor, todos esses dados estão presentes no Relatório de Mercado.

3.4.9 Importação de Produtos

O setor é formado por fabricantes nacionais e estrangeiros. Os fabricantes nacionais competem diretamente utilizando variáveis. Já a competição com os produtos importados é de forma indireta. No relatório de mercado será informada a demanda e a venda total por região.

3.4.10 Redistribuição da Demanda

Quando a demanda de todas as regiões for maior do que a quantidade de produtos que a empresa é capaz de vender, o departamento comercial deve priorizar a região onde ela se encontra, o restante será perdido ou redistribuída para os concorrentes.

3.4.11 Formas de Comercialização

As vendas podem ser feitas à vista, em 1+1 ou 1+2. Em vendas parceladas o fabricante pode definir o valor dos juros a ser cobrado. A taxa

de juros pode influenciar na inadimplência. Segue abaixo um descritivo melhor das formas de pagamento.

3.4.12 Objetivo do Departamento

O departamento comercial tem a missão de comercializar os produtos fabricados, e que são demandados pelo mercado. As decisões tomadas devem ser baseadas nas premissas dos preços de venda, prazo, de recebimento, e a propaganda a ser aplicada. Todas as decisões devem estar alinhadas com os outros departamentos da empresa.

3.5 ADMINISTRAÇÃO DA PRODUÇÃO

É o departamento responsável para a produção dos produtos a serem destinados a venda. A produção deve ser balanceada, levando em conta os custos de produção.

Para produzir a bicicleta a empresa necessita de 3 unidades da matéria-prima A e 2 unidades da matéria-prima B. Toda capacidade de produção depende do tamanho da fábrica, número de máquinas disponíveis e quantidade de empregados na linha de produção. Pode-se trabalhar com turnos extras, e com isso o custo de produção pode aumentar em até 50%. A produção deve estar sempre alinhada com a demanda do período seguinte.

3.5.1 Tipos de Máquinas

Existem três tipos de máquinas, conforme a tabela abaixo, cada empresa começa com cinco máquinas do tipo Alfa. As mesmas compradas em períodos diferentes.

A empresa pode vender as suas máquinas em qualquer período. E estas podem ser financiadas pelo Banco de Desenvolvimento Industrial. O número de máquinas adquiridas, não pode ultrapassar a capacidade máxima de produção da Fábrica que é de 36 mil unidades por trimestre. No momento da compra de uma máquina nova, a mesma só poderá ser utilizada no próximo período de decisão.

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	$0,004 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$	$0,003 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$	$0,002 * \text{Idade} * \text{Preço da máquina nova}$

Figura 2 – Tabelas de Máquinas
 Fonte: Manual BSG (2015)

3.5.2 Compra de Matéria-Prima

Existem duas matérias-primas necessárias para o processo, e ambas podem ser compradas de duas formas: programada e emergencial.

Da forma programada o custo é mais baixo e é necessário um planejamento antecipado, ou seja, com um período de antecedência. Compradas no período X1, somente estarão disponíveis no próximo período X2.

Enquanto a forma emergencial, é entregue no mesmo período, porém a compra deste modo, só é feita quando a demanda é maior que a produção, e desta forma é feita a compra emergencial com um custo superior de 30% ao preço de tabela do fornecedor.

3.5.3 Gastos com Estocagem

Todos os produtos acabados e não vendidos têm um custo para estocagem até o próximo período. Estes custos são de 10% de seu valor contábil no início do Período. Para a Matéria-Prima que sobram o custo é de 5% do seu valor de contábil de compra.

3.5.4 Objetivo do Departamento

O departamento de produção tem por objetivo maior, fabricar os produtos demandados pelo mercado. Para isso é preciso ajustar o nível de produção, se preparar com a compra de Matéria-Prima para o próximo período, atualização do parque fabril com a compra de novas máquinas

3.6 ADMINISTRAÇÃO DE RECURSOS HUMANOS

A direção de Recursos Humanos tem como responsabilidade contratações, demissões, política de remuneração e treinamentos aos funcionários da Roda Viva. A motivação dos funcionários e a produtividade deve ser de responsabilidade desta diretoria. Todas as empresas iniciam com 500 funcionários, dentre estes 470 funcionários na fábrica, 20 administrativos e 10 em vendas, os funcionários administrativos e o de vendas são considerados despesas fixas, não é possível contratar nem demitir e com isso impossibilitados de fazerem horas-extras.

3.6.1 Contratação

Cada empresa pode ter no máximo 1.440 pessoas ligadas a produção. A produtividade como a motivação esta totalmente ligada aos benefícios ao empregado, como salários e participação nos lucros). A contratação é feita de imediata, e com isso para o período de contratação.

3.6.2 Demissão

A demissão de funcionários da produção acabam custando 60% do salário trimestral, com isso uma possível queda na motivação do restante. Conforme o número de demissões pode ocorrer greve no período subsequente.

3.6.3 Salário

A lei vigente do mercado proíbe a diminuição salarial. O teto máximo de reajuste é sempre de 50%. A produção extra, caso determinada pela diretoria eleva os custos salariais em 50% ao número de horas extras trabalhadas por período. Os funcionários da parte administrativa recebem quatro vezes mais o salários dos empregados da linha de produção.

3.6.4 Treinamento

O treinamento é fundamental para o aumento da produtividade e motivação dos funcionários. O mesmo é crucial quando se trata de contratação de novos funcionários. O valor investido em treinamento é com base percentual sobre a folha de pagamento.

3.6.5 Motivação e Produtividade

Estes dois fatores estão totalmente interligados, quando a motivação esta alta, a tendência de que a produtividade esteja alto é grande.

Os níveis de motivação possuem cinco estágios. E são baseadas em fatores monetários, como participação nos lucros e o salario. O treinamento é outro fator determinante.

A produtividade é o resultado da disposição ao trabalho e é medida por dois fatores: A produtividade e a produtividade média por homem. No período 0 inicia-se com 1.0 podendo diminuir ou aumentar com o passar dos períodos.

3.6.6 Greve

Os movimentos sindicais estão em todas as empresas e no mercado de trabalho, onde o mesmo acompanha o nível de motivação dos empregados. A Greve pode ser iniciada quando a motivação atingir o nível péssimo. A intensidade da greve varia de acordo com o tamanho da crise em que a empresa esta passando, somente será finalizada quando a motivação dos funcionários subir.

3.6.7 Objetivo do Departamento

A área de Recursos Humanos tem por principal objetivo atender a necessidade dos empregados da linha de produção da empresa. Trabalhando sempre para que a motivação e a produtividade estejam em alta. Para que esta esteja em alta, os salários, benefícios, número de empregados, treinamento estejam de acordo com os valores de mercado.

3.7 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A diretoria da Administração Financeira tem como responsabilidade o controle de empréstimos, financiamentos, antecipação de recebíveis aplicação dos recursos, elaboração de um fluxo de caixa e o gerenciamento de atrasos de pagamentos.

É de vital importância o entendimento e conhecimento da TBJ (Taxa Básica de Juros). Esta taxa é determinada pelo Banco Central e baliza as

demais taxas de juros praticadas pelos bancos. A Gazeta divulgará a Taxa Básica de juros em vigor para o período.

Existem três tipos de empréstimos, Emergencial, Curto prazo e Longo Prazo. Para se efetuar algum tipo de empréstimo deve ser levado em conta que deva existir 1,3 unidades monetários em Ativo Imobilizado que será dado em garantia. Os empréstimos já efetuados, porém ainda não pagos devem ser reduzidos do limite de calculado. Caso não exista 1,3 no ativo imobilizado o empréstimo será negado.

3.7.1 Empréstimo Emergencial

Este tipo de empréstimo cobre as necessidades de caixas que não foram programadas, ou mesmo mal planejadas. O empréstimo é concedido automaticamente em cada final do período quando não existe em caixa o valor necessário para efetuar todos os pagamentos.

3.7.2 Empréstimo de Curto Prazo

Neste tipo de empréstimo programado de curto prazo, o principal da dívida deve ser pago em três meses, ou seja, no próximo período. O valor dos juros é a TBJ + 2.

3.7.3 Empréstimo de Longo Prazo

Nessa modalidade, o principal da dívida é paga pelo Sistema de Amortização Constante (SAC) em 4 parcelas sem período de carência. A taxa de juros do empréstimo de Longo Prazo é o TBJ + 2, incidindo sobre o saldo devedor.

3.7.4 Financiamento

Único modo de fazer um financiamento é através do Banco de Desenvolvimento Industrial, e este somente aceita financiamento para aquisição de máquinas. Toda compra de um novo maquinário, já trata-se de um financiamento. O valor liberado pelo banco é de 60% a serem adquiridos no período. O restante não pode ser financiado e deve ser provisionado para a compra.

O Sistema de financiamento é através do SAC, com quatro períodos de carência. Durante este período os pagamentos feitos serão apenas dos juros que é a TBJ (Taxa Básica de Juros). Após a carência a empresa deve efetuar o pagamento da máquina em quatro parcelas.

Quando a nova diretoria assume, já existe um financiamento no valor de R\$ 2.000.000 (Dois Milhões de Reais), que deverá começar a ser amortizado no período 5.

3.7.5 Antecipação de Recebíveis

Como existe a possibilidade de efetuar vendas a prazo, os recebíveis futuros podem ser antecipados, caso haja a necessidade. Para fazer o adiantamento é cobrado uma um valor fixo de 3% do total adiantado e mais os juros da TBJ + 2%. Com a antecipação dos juros, não é necessária a preocupação com a inadimplência, pois a mesma fica a responsabilidade do Banco.

3.7.6 Aplicação

Caso o diretor do departamento financeiro, tenha uma boa previsão do fluxo de caixa, e queira aplicar o remanescente no mercado financeiro, é possível. As taxas de juros das aplicações é a TBJ + 1. E o resgate da aplicação se da automaticamente no próximo período.

3.7.8 Dividendos

Conforme estatuto, todas as empresas devem destinar vinte e cinco por cento do seu lucro líquido ao pagamento de dividendos aos seus acionistas. Este valor é pago no período seguinte ao da apuração do lucro.

3.7.9 Inadimplência de Clientes

Efetuando vendas a prazo, sempre existe a possibilidade de ocorrer inadimplência. É possível mediar a inadimplência da sua empresa com a média do setor no Relatório Operacional. Para que não exista inadimplência é efetuando as vendas somente a vista, porém isso pode afetar a demanda.

3.7.10 Objetivo do Departamento

A principal função do gestor da área é a de realizar um fluxo de caixa a cada período. E sempre que for faltar dinheiro, ou sobrar tomar as medidas necessárias para uma boa saúde financeira da empresa. A definição dos juros na venda a prazo é também uma função do departamento Financeiro em conjunto com o Comercial.

4. ANÁLISE POR PERÍODO DOS RESULTADOS

4.1 Período 1

Devido ao Período 1 ser apenas de teste, os valores não ficam salvos. As decisões tomadas, foram apenas para sentir o mercado e suas reações.

4.2 Período 2 – Anexo VI

Produção

A tomada de decisão da empresa como um todo, e consequentemente da área de produção, foi baseada em uma expectativa de um mercado que não cresceria em patamares tão elevados. A empresa traçou metas e como adequar-se a um cenário otimista, realista e pessimista e interpretando as informações que tinha do mercado, adotou um cenário realista.

Comercial

Os preços e prazos de pagamento estão ajustados em preços médios, com pequenas variações para as regiões que estão com participação muito abaixo do esperado e principalmente nas vendas externas, onde ha grande oportunidade de mercado. Os gastos com propaganda estão mantidos praticamente nivelados, pois estão funcionando nas regiões de acordo com o desejado. A empresa adotou uma postura ousada em termos de preço em relação as demais concorrentes, mas que acredita-se ser eficiente em relação a demanda.

Recursos Humanos

Visto a adoção de uma estratégia mais conservadora em termos de produção e gastos, estratégia adotada por nossa empresa devido à mudança da diretoria que, segundo dados da Gazeta, ainda não foi muito bem vista pelo mercado, que irá gerar credibilidade aos poucos conforme o desempenho organizacional, observamos uma motivação regular dos funcionários. Tal necessidade de melhorar a motivação pode ser suprida por treinamentos, porém não buscamos realizar muitos treinamentos, adotando um valor de 3%, por não haver muitas contratações no período em

decorrência da estratégia de contenção de gastos. Com o objetivo de cobrir a inflação de 1,4% a fim de manter a motivação organizacional, tem-se um aumento salarial cujo valor recebido pelos funcionários será de 3.060 unidades monetárias. Não realizamos demissões no período visando a necessidade de ganhar participação no mercado e ter produção suficiente para suprir a demanda. Com o objetivo de aumentar a motivação, realizamos PLR de 1%.

Finanças

Devido as notícias da Gazeta a exportação tem quer ser vista com bons olhos, por isso foi tomado um empréstimo já de início para investirmos em propaganda. Devido a fidelização dos clientes e nosso alto investimento em Marketing, não cobramos juros nas vendas a prazo. Em reunião foi definida a estratégia de nos endividarmos no começo para que até o final do jogo, teríamos as dívidas sanadas.

4.3 Período 3 – Anexo VII

Produção

Apesar de os resultados anteriores não terem aproveitados todas as oportunidades do mercado, entendeu-se que não era devido ao volume de vendas e sim a uma baixa produtividade da mão de obra. Baseado nos resultados anteriores e análise dos concorrentes a empresa não prevê alterações significativas nas vendas futuras, mantendo os mesmos padrões de vendas e consequentemente de produção.

Comercial

Os preços sofreram pequenas reduções, apenas para ajuste de acordo com o mercado nas regiões em que houve necessidade. A principal alteração comercial nessa rodada foi a redução da propaganda que estava muito acima dos valores praticados pelas demais empresas, sem trazer o resultado esperado (se comparado com outras empresas que atuaram com preços similares) e comprometeu significativamente o resultado da Roda Viva no período. Em relação aos prazos de pagamento houve uma flexibilização para todo o mercado nacional com intuito de impulsionar as vendas.

Recursos Humanos

As principais decisões de recursos humanos do período são: correção de salário pela inflação do período de 1,5 e aumento salarial em decorrência de possuímos salários abaixo da média de mercado, possibilitando aumento da produção por melhora motivacional. Não haverá contratação de pessoal vista a redução de custos e baixa produção individual na fábrica; poderia haver demissões, porém para não perdermos na motivação não adotaremos tal estratégia. Visando aprimorar a motivação manteremos a PLR, que no último período não houve por haver prejuízo da empresa. Investiremos pouco mais em treinamento aumentando a motivação da empresa com objetivo de ser superior aos gastos com treinamento.

Finanças

Devida diminuição no número de Propaganda, e a sobra de caixa no período anterior, foi definido que não tomaríamos empréstimo. Em relação ao alto grau de inadimplência foi tomada a decisão que a partir deste período iria existir Juros nas vendas a Prazo. Juros menor que a inflação, porém que possa cobrir o valor da inadimplência.

4.4 PERÍODO 4 – ANEXO VIII

Produção

A análise feita para a empresa manter a mesma estratégia foi de que apesar de os resultados terem piorado, a administração preferiu seguir na estratégia que vinha adotando, achou que não era ainda a hora de mudar. Para a produção, isso acarreta em uma diminuída muito leve nos índices de produção, e uma redução mais significativa em investimentos no complexo produtivo. Analisando os resultados agora, parece definitivo, que algo terá que ser feito, a administração ainda esta discutindo sobre qual a melhor estratégia

Comercial

A propaganda sofreu pequena redução, apenas para ajuste de acordo com o mercado. O preço foi mantido o mesmo da rodada passada para todas

as regiões, e os prazos de pagamento continuam flexibilizados, mas dessa vez foi feito um acordo com a diretoria de finanças para reduzir os juros nas vendas a prazo a fim de melhorar as vendas e participação de mercado.

Recursos Humanos

No cenário 3 a empresa continua com prejuízo operacional, assim as decisões de RH terão o objetivo de não aumentar os custos ainda mais. Ao se tratar do salário da empresa, há média de mercado no período de 3.083; como o salário da Roda Viva está acima da média, decisão tomada com o objetivo de aumentar a produtividade, mas sem resultado prático, nesse período não iremos reajustar salário à taxa de inflação, mantendo o salário na faixa de R\$ 3.121,00 ainda acima da média de mercado. Não realizaremos demissões, pois por mais que haja prejuízo atualmente, a perspectiva econômica segundo a Gazeta é de aumento de vendas e crescimento do mercado, além do fato que demissão afeta negativamente a motivação.

Também não foram realizadas novas contratações, visto a produtividade por pessoa estar baixa (média do mercado de 21% contra produtividade de 16% da empresa Roda Viva). Para aumentar a motivação e produtividade, aumentaremos a PLR (Participação nos Lucros e Resultados) para 6% do lucro, gerando expectativa de recebimento, e para compensar em termos de custo, iremos manter sem treinamento.

Finanças

Devido ao alto endividamento da empresa, e a não possibilidade de fazer empréstimos, foi tomada uma decisão de aguardar o próximo período para que, se possível, se faça o empréstimo. Em conversa com o departamento Comercial, foi negociado uma taxa de juros de 0% para as vendas a prazo, para que possa alavancar as vendas. O não adiantamento de recebíveis foi tomado a decisão para não prejudicar os próximos períodos

4.5 Período 5 – Anexo IX

Produção

Com a situação da empresa se deteriorando, os diretores decidiram em conjunto tomar certas medidas para tentar reverter a situação. As medidas eram basicamente financeiras e de RH, e a produção tinha apenas

que se adaptar a elas, basicamente cortando custos, por isso houve redução na compra de equipamentos e matéria prima.

Comercial

Foi adotada nova estratégia de regulação de preços, pois a redução não gerou um incentivo nas vendas como esperado na rodada anterior. Em contrapartida a política de manter a flexibilização de pagamento sem cobrança de juros foi alterada e a propaganda sofreu um leve aumento para alavancar o volume.

Recursos Humanos

O cenário é o de que não houve aumento de demanda conforme esperado sem disponibilidade de recursos para a compra de mais maquinários de produção, o número de empregados de produção está excessivo, fato evidenciado também pela consultoria.

Assim, uma vez que cada máquina Alfa necessita 80 empregados em sua capacidade máxima, temos 3 máquinas deste modelo, seriam necessários no máximo, 240 empregados. Estamos com 500 homens na área de produção, assim, optamos por realizar a demissão de 255 empregados, mantendo ainda excedente de 5 pessoas visto que estamos com 100% da capacidade produtiva em curso, com excedente de 10%, ainda, para caso haja necessidade de horas extra, não aumentando muito os custos.

Tal demissão em massa pode significar greve no período, visto a motivação ruim, assim, optamos por reajustar o salário do período à taxa de 1,8, acima da inflação do período; aumentar a PLR para 10% aumentando a expectativa de ganho.

Com isso esperamos atingir a saturação dos fatores monetários em motivação. Para abranger os fatores não monetários, iremos aumentar investimentos em treinamento de 5% da folha de pagamento. Buscaremos balancear a motivação com demissão.

Finanças

Em conversa com os outros membros da equipe foi explanada nossa situação financeira e a não possibilidade de gerar um novo empréstimo. Devido a isso decidimos antecipar os recebíveis para melhorar a situação da empresa. Os juros em vendas a prazo voltaram a ser explorados a fim de compensar a inadimplência.

4.6 Período 6 – Anexo X

Produção

Com uma tentativa de retomada da empresa, alguns ajustes foram feitos com o objetivo de enxugar a estrutura, cortar custos e aos poucos retomar o crescimento.

Foi positivo, de fato, esses ajustes surtiram efeito e a empresa apresentou melhora, como por exemplo, reduzir a produção para uma capacidade de 98% ao invés de utilizar horas extras. A média de compras de matéria-prima se manteve a mesma. A área que menos sofreu alterações foi produção, que apenas seguiu os ajustes feitos por finanças e RH.

Comercial

Referente a períodos anteriores optamos por realizar estratégia de ganho de marketshare via redução de preços e investimentos em propaganda. Após os efeitos da rodada passada serem prejudiciais, começamos a realizar leve aumento de preços possibilitando gradativamente recuperar nosso resultado financeiro, para que possamos obter uma maior margem nos mercados e sair do prejuízo, ainda com foco em mercado interno do que no exterior.

Aumentamos os investimentos em propaganda para que fosse possível um maior ganho de mercado. Os prazos se mantiveram pois a princípio este não foi o fator primordial para não termos capital de giro nem saldo em tesouraria, mas sim o resultado operacional.

Recursos Humanos

Em termos de recursos humanos possuímos duas principais vertentes para sair da situação desastrosa atual: optar por sair da greve, fato que

demandará investimentos em PLR, treinamento, e talvez, mas dificilmente correção salarial via inflação; ou realizar novas demissões e reduzir custos, possibilitando a empresa obter melhores resultados financeiros, mas comprometendo a produtividade via possível piora da greve.

Acreditamos que a redução de gastos via demissão terá impacto positivo inferior ao cenário negativo que tal opção causará com queda de produtividade, aumento da greve entre outros. Assim, tomamos a decisão de optar por aumentar a produtividade e movimentar os motores para sair da crise, que demandará certo investimento em fatores motivacionais. Não nos daremos ao luxo de corrigir salário no momento, em contra partida iremos colocar todas as forças em PLR e treinamento, sendo que esta irá reduzir caixa mas aquela somente se houver lucro.

Finanças

Devido a não possibilidade de fazer um empréstimo, e a não possibilidade de antecipar os recebíveis, o financeiro apenas aplicará juros no valor de 3%. Para com isso se proteger da inadimplência de 2,5% e da inflação.

4.7 Período 7 – Anexo XI

Produção

Continuamos com a mesma estratégia de "arrumar a casa", para depois tentar retomar o crescimento. Os resultados da última decisão foram positivos e demonstraram uma leve melhora no nosso desempenho.

Por via deste resultado favorável, adotando uma estratégia conservadora, os dados de produção se mantiveram os mesmos. Isso se deve ao fato de não quisermos adotar estratégias agressivas, mantivemos o que deu certo no passado, fato que nos pareceu a melhor opção a ser adotada. Tal modelo de decisão foi congruente com as leves alterações tomadas em demais diretorias.

Aumentamos o nível de atividade para 100% buscando fortalecer o motor do crescimento mas sem aumentar custos de horas-extra

Comercial

Assim como as demais diretorias, as decisões da área comercial se mostraram favoráveis ao ambiente de recuperação em cenário negativo. As decisões do período passado mostraram maior potencial de geração de caixa e ganho de mercado para a manutenção da empresa do que as do período 5 em que optávamos por ganhar mercado.

Com Tal decisão valorizamos as ações da empresa e reduzimos nosso prejuízo significativamente. Vista a qualidade de decisões anteriores resolvemos manter a estratégia de aumento de preços melhorando cada vez mais a situação da empresa.

Uma vez as demais diretorias realizando leve mudanças não proporcionaram grandes alterações no cenário, poderemos observar a estratégia da diretoria de recursos humanos e comercial e suas elasticidades com relação a motivação e resultado, para que se possa obter conhecimento de melhores estratégias a serem tomadas em períodos posteriores. Investimos menos em propaganda para gerar caixa e capital de giro.

Recursos Humanos

O cenário atual é de um início de recuperação da imagem da empresa perante o mercado e começo de uma reação para melhorar o resultado financeiro da empresa.

Como é possível observar, deixamos para trás um prejuízo de R\$ 1.900.000 para um prejuízo de R\$ 400.000, saímos da greve mas ainda temos motivação ruim, as ações da empresa subiram de 13,00 reais para 24,29 reais. Constatamos um salário de R\$3.177 enquanto a média do setor foi para R\$ 3.200 fato que nos deixa, apesar do bom resultado, com uma motivação ruim. Nosso índice de produção é de 26,88% enquanto a média é de 23,40%.

Reduzindo o custo operacional segundo dados da Gazeta. As decisões de recursos humanos nesse cenário tomaram um caráter arrojado que as demais diretorias, sendo as seguintes: Visto que não há utilização de mais maquinário nem a venda desses, fator primordial para a Roda Viva vender e produzir frente a demanda, não haverá contratações de novos funcionários. Nesse momento, por sairmos da greve e contarmos com um

quadro de funcionários de 245 empregados, frente a uma capacidade de produção por máquinas alfa de 240, realizaremos novas demissões (6 funcionários) para reduzir custos, mesmo que isso signifique a entrada em greve novamente, assim poderemos chegar a um resultado positivo mais rapidamente, não demitiremos mais para não ficar aquém da capacidade produtiva, necessária para superar a crise.

Visando manter a excelente produtividade investiremos mais em treinamento: 18%, manteremos PLR em 10% ; visando ficar na média do mercado, corrigiremos nosso salário via taxa de inflação de 1,5%.

Finanças

Devida nossa pequena melhora no Passivo circulante da empresa, motivação dos funcionários, e em vendas, porém ainda impossibilitado de fazer novos empréstimos, o departamento financeiro decidiu manter as decisões do passado, para ainda que possível, possamos melhorar lentamente para sairmos desta situação lamentável.

Todos os departamentos estão trabalhando com seu maior esforço para voltarmos a dar confiança para nossos stakeholders.

4.8 Período 8 – Anexo XII

Produção

Mais uma vez a decisão foi tomada tentando amenizar os problemas que a empresa encontrava. Como havia sobra de matéria prima da parte de produção, foi reduzido ao máximo a necessidade futura de compra e adquirido somente o essencial para atender as demandas comerciais.

Comercial

Visando impulsionar as vendas frente ao prejuízo ocorrido no último período, adotamos a estratégia de redução de preços em 20 unidades monetárias para cada região, mantendo, assim, a mesma estratégia de vendas no mercado cada região, mas com preços menores para que haja impulso nas vendas.

Os prazos foram mantidos; aumentamos as propagandas para que fosse possível um aumento de vendas, criando forças para melhorar a situação financeira organizacional.

Recursos Humanos

Visto a grave piora no resultado financeiro e operacional da empresa optamos por novamente adotar estratégia de contenção de gastos.

Nosso resultado no último período foi muito parecido com o resultado do período 5, uma vez que realizamos demissões a greve retornou, conforme previsto.

Neste período buscando sair da greve iremos investir fortemente em fatores motivacionais excluindo o salário, visto a necessidade de redução de gastos. Uma vez que na Gazeta está previsto aumento de vendas, bem como premiação por vendas, iremos reduzir nossos preços, mas para fazer frente à demanda que aumentará investiremos fortemente em treinamento e PLR, abordando fatores monetários e não monetários.

Não há condições para aumentar o salário à média do mercado, atualmente temos média de R\$3.238,00 e salário adotado de R\$3.225,00. Será investido o máximo de 10% em PLR e 20% em treinamento.

Financeiro

Devido a crise que a empresa vem enfrentando, foi decidido diminuir os juros mensais para que as vendas se alavanquem, e com isso ter uma possível melhora para o próximo período.

4.9 Período 9 – Anexo XIII

Produção

Com as ações da empresa valendo 0, a tomada de decisão de produção foi apenas para sanar as últimas vendas, atender ao comercial. A empresa não conseguirá sair da situação em que está sem ajuda externa.

Comercial

Em vista da situação financeira da empresa quase sem chances de recuperação, a estratégia comercial adotada foi baseada na redução drásticas de preços a fim de ganhar mercado, exigência de pagamento a vista, pois não há mais condições de flexibilizar o pagamento, e mínimo investimento em publicidade.

Recursos Humanos

Visto que não conseguimos o resultado esperado e a situação da empresa está cada vez pior, tomamos esta decisão sem deixar de considerar o princípio contábil da continuidade, em que a empresa (independentemente de ser a última decisão) continuará existindo.

Assim, para possibilitar a continuidade das operações, as decisões de RH buscam retirar a empresa do estado de greve, mantido nos últimos 2 períodos. Para tal, será necessário, mesmo sem disponibilidade de recursos, realizar a correção salarial dos funcionários à taxa de inflação de 1,7%, assumindo valores de R\$ 3.280,00.

Estando entre duas decisões complexas, se não aumentarmos os salários a empresa irá quebrar via aumento de greve e redução de produção e vendas, e uma aumento salarial irá consumir caixa não existente na empresa em situação atual.

Buscando aumento da produtividade individual e redução dos custos de operação, investiremos 10% em treinamento, houve redução deste valor via aumento salarial empregado. A participação manterá seu valor máximo de 10% visando a busca por lucro. Não haverá contratações pela situação econômica atual, não haverá demissões pela capacidade de produção e impacto na motivação.

Financeiro

Devido ao fim do período dos jogos e o resultado esperado pela empresa esta piorando em cada período, e nossas concorrentes estão nos "engolindo". Ainda estamos impossibilitado de fazer novos empréstimos ou antecipação das vendas, foi definido que não cobraríamos juros, para tentar

angariar uma fatia maior de mercado. Para que se possível, saiamos dessa crise em que a empresa esta situada.

5. DECISÕES E CONSEQUENCIAS POR ÁREA DA EMPRESA

5.1 Área de Marketing / Comercial

De acordo com Chiavenato (1999)

“A AV (Administração de Vendas) pode ser entendida como um processo sistêmico que começa com a previsão de vendas que se espera realizar e a organização de vendas adequada à realização dessa previsão de vendas com foco na clientela e no mercado. Como meios auxiliares para facilitar e incrementar as vendas, estão a promoção de vendas e propaganda e a distribuição dos produtos/serviços. Assim, a previsão de vendas funciona como base para organizar o esquema de vendas a fim de atender à clientela que existe no mercado.”

A estratégia comercial inicial adotada pela Roda Viva consistiu em manter os preços medianos nos mercados internos e externo, investir fortemente em propaganda e em contrapartida manter os pagamentos apenas a vista para geração de caixa.

De início apesar da lucratividade estar abaixo da esperada (R\$ 800.000,00), houve resultado positivo. A partir desse ponto as tentativas de mudança de estratégias com intuito de melhorar a performance da empresa dispersaram as estratégias entre as áreas e trouxe como consequência uma queda no desempenho em relação aos concorrentes. Com os prejuízos recorrentes, houve uma redução de limite de crédito devido a queda de capital e foi necessário antecipar recebíveis.

Então foi decidido reduzir os gastos em propaganda e facilitar o pagamento, porém o resultado não gerou o volume de vendas esperado.

A principal dificuldade da Roda Viva foi a perda de sinergia em relação a estratégia da empresa. Como as áreas estavam tomando decisões independentes, a sinergia não estava funcionando. O principal controle implantado era a decisão por etapas, além disso, foi determinado prazo para que cada departamento tomasse sua decisão. A situação da Roda Viva foi ficando crítica.

Os indicadores de todos os departamentos estão muito baixos, não há limite de crédito, os funcionários estavam desmotivados e os esforços de alavancar as vendas foram em vão.

O objetivo estratégico comercial priorizado foi de boa relação com o cliente. Os preços sempre estiveram atrativos, houve redução na cobrança de juros em vendas a prazo e os níveis de propaganda mesmo quando reduzidos foram acima da média para manter a comunicação com o cliente.

Visto que nossa estratégia não estava funcionando, mudamos a mesma na metade do jogo.

Na segunda metade do jogo a situação da empresa estava crítica. As ações valiam apenas R\$13,00, e portanto, a estratégia definida pelo grupo foi a de cortar custos.

O departamento comercial reduziu os preços para alavancar as vendas, reduziu a propaganda e exigiu pagamento apenas a vista, pois não poderia mais financiar seus clientes.

Em um primeiro momento a estratégia funcionou, as ações dobraram de valor, mas posteriormente, se mostrou insuficiente frente ao ambiente e a pouca participação de mercado comparada com as demais equipes e levou a Roda Viva a falência.

No início a nova estratégia da empresa deu resultado e se mostrou adequada a situação do momento. Posteriormente houve, como na primeira metade, uma dispersão entre os departamentos e as estratégias deixaram de estar alinhadas umas com as outras criando um problema de sinergia e impactando diretamente no resultado e participação de mercado.

As estratégias comerciais foram mantidas, mas a empresa estava de uma forma geral sem muitas opções capaz de recuperar a participação de mercado e pagar suas dívidas, o que culminou na total desvalorização das ações.

5.2 Área de Recursos Humanos

As principais decisões da área de recursos humanos tangenciaram a motivação organizacional, políticas de remuneração de pessoal e produtividade via motivação da empresa. Nesse sentido buscamos uma motivação no nível “bom”, por meio de testes em todo o mix das atividades

de Recursos Humanos, abordando tanto os fatores monetários, segundo manual do jogo participação nos lucros, que geraria aumento na expectativa de ganho, e salário acima da média de mercado (vide tabela), quanto os não monetários, treinamento e aprendizado de produção.

No período 6 em diante, começamos a sofrer sérios problemas de fluxo de caixa, e com isso tivemos dificuldades em acompanhar os salários a média do mercado.

Colunas1	Colunas2	Colunas3	Colunas4	Colunas5	Colunas6
Período	1	2	3	4	5
Salário Roda Viva					
(R\$)	3000	3060	3121	3121	3177
Média do mercado					
(R\$)	3000	3068,9	3083,3	3116,7	3160,5
Período	5	6	7	8	9
Salário Roda Viva					
(R\$)	3177	3177	3225	3225	3280
Média do mercado					
(R\$)	3160,5	3200,5	3238,3	3245,7	3254,8

Figura 3 – Tabela de Salários
Fonte: O Autor (2016)

Até a metade do jogo, a situação da empresa era de muita instabilidade, dificuldade financeira, perda de mercado, perda de capacidade produtiva, início de greve de funcionários. Tal situação exigiu uma mudança no posicionamento da diretoria de recursos humanos, em que os aumentos salariais impactaram no lucro da organização, gerando dificuldade de caixa e capital de giro.

O treinamento se torna mais importante quando há novas contratações, assim, optamos por investir em treinamento nos primeiros períodos quando realizamos a contratação de 30 empregados, buscando melhorar a motivação e a capacidade produtiva.

CHIAVENATO (1999) afirma que:

“treinamento pode apresentar diferentes significados. No passado, treinamento era

considerado um meio para adequar cada pessoa a seu cargo e desenvolver a força de trabalho”.

Segundo esse conceito, o treinamento, dentro do jogos de negócios, possui a capacidade de influenciar a Produção x Homem. Melhorar tal índice e motivação foi o principal foco de recursos humanos no início do jogo. Após o momento de ineficiência não investimos em treinamento no momento devido a não contratação de novos funcionários e abordamos outros fatores motivacionais como PLR e aprendizado em produção.

Segundo o manual do jogo, o treinamento se torna mais importante quando há novas contratações. Deixamos tal afirmativa e interpretação de lado, pois quando investimos em treinamento mesmo sem novas contratações nossa melhora de resultados foi visível, isso porque conseguimos reduzir nossos custos operacionais (que desde o início do jogo foi o que nos levou ao prejuízo) conforme anexo e aumentamos nossa produtividade, reduzindo a necessidade de pessoal e custos.

Admissão e demissão:

No início assumimos uma postura otimista em relação ao mercado e melhoria de demanda aliada a capacidade produtiva. Tal visão teve de ser deixada de lado para dar espaço a uma visão de extrema contenção de gastos para superar a crise e manter a Roda Viva no mercado. Assim demissões foram feitas. Ao se tratar de quantidade de pessoal não podemos deixar de analisar a falta de comunicação eficiente entre a área de produção e recursos humanos, que foi responsável por gerar excedente operacional e prejudicar o caixa da empresa. Conforme tabela abaixo.

Período	1	2	3	4	5
Máquinas	5	4	3	3	3
Capacidade de produção Máquinas Alfa	400	320	240	240	240
Funcionários em produção	470	500	500	500	245
Excedente	-70	-180	-260	-260	-5

Período	5	6	7	8	9
Máquinas	3	3	3	3	3
Capacidade de produção Máquinas Alfa	240	240	240	240	240
Funcionários em produção	245	245	239	239	239
Excedente	-5	-5	+1	+1	+1

Figura 4 – Tabela Funcionários de Produção
Fonte: O Autor (2016)

Participação:

Com o objetivo de conter gastos a participação sempre fora considerada fator estratégico de motivação, pois gerava motivação, segundo manual do jogo, pela expectativa de recebimento, mas sem necessariamente reduzir nosso caixa (pois tínhamos prejuízo). Assim, sempre investimos em PLR, mantendo, inclusive no máximo possível nos últimos períodos.

Motivação:

Desde o início não conseguimos eficiência motivacional no que tange a melhora e conquista da estratégia de motivação boa. Assim como nos jogos de negócios a motivação é influenciada por fatores financeiros. Buscamos na segunda metade do jogo manter a motivação necessária para não haver greve e não mais no nível bom. Para tal, abordamos principalmente a motivação não mais por salários, mas por treinamentos, por PLR e adequar tais decisões à necessidade de demissões, que pressionaria a motivação para baixo.

5.3 Área de Produção

A produção é a transformação, direta ou indiretamente, de matéria prima em produto acabado. Com isso o objetivo da área de produção na

empresa era atender às demandas comerciais, limitações financeiras e de Recursos Humanos impostas pelas áreas. No começo, enquanto o mercado não estava desenvolvido, as nossas decisões tinham efeitos práticos e positivos. No início do jogo, um grande passo foi tomado no sentido de adquirir novas máquinas, e com isso o endividamento a Longo Prazo da empresa aumentou, com isso comprometendo os meses futuros.

Com o passar das decisões, fomos tomando algumas medidas que se mostraram catastróficas, e perdemos a mão, demoramos um pouco para reagir, o que foi pior.

A produção apenas acompanhou as necessidades da empresa nessa tentativa de se salvar. Os produtos acabados tiveram crescente aumento, terminando em R\$ 499.000,00 contra R\$312.000,00 do período 2 (Anexo XIV e Anexo XV). A compra de matéria prima, por exemplo, reduziu de 60 mil para 40 mil do período 4 para o 5 (Anexos VIII e IX), o que mostra a redução de gastos para tentar controlar a crise em que a empresa estava situada no momento.

A leitura de mercado foi equivocada, talvez tenha passado despercebido, pela diretoria de Produção da empresa, alguns alertas relevantes do mercado.

Mas, um dos pontos cruciais, foi a velocidade do mercado, e a lenta alteração de diretriz por parte do corpo diretivo da empresa. O controle era apenas a comunicação entre as áreas, imaginava-se que uma tomada de decisão em conjunto fosse o suficiente para que a empresa se mantivesse alinhada, sem que decisões contraditórias fossem tomadas, e sem decisões contraditórias e conservadorismo estaria no caminho certo.

Na segunda etapa, para ser mais específico, do meio para o final da empresa, a situação era crítica. A empresa perdia mercado a cada período, e por mais que as medidas adotadas fossem cada vez mais conservadoras e com o objetivo apenas de reduzir gastos desnecessários e focar no que achava-se ser mais coerente, motivação dos funcionários, a situação só ficava pior.

Do ponto de vista da produção, não havia muito a ser feito, o financeiro e RH coordenavam as diretrizes da empresa, pois eles eram os

gargalos e a produção apenas seguia, mas em suma, diminuía compras e tentava reduzir ao máximo o estoque.

Apesar dos resultados negativos, no começo da segunda etapa, pareceu que havia alguma perspectiva. No período 7 situação degringolou, teve greve, as ações despencaram, a empresa estava no seu limite financeiro, e não havia muita coisa a ser feita.

A produção acompanhou a perspectiva de vendas e praticamente só produziu o que tinha em estoque de matéria prima, corte de custos passou a ser o lema da empresa e consequentemente da área produtiva.

Uma empresa que está perdendo mercado período após período, se complicando financeiramente com empréstimos e sem muita margem de negociação, funcionários insatisfeitos, reverter esse quadro é uma tarefa árdua e trabalhosa. Do ponto de vista de produção o desafio era atender as necessidades comerciais, com o pouco orçamento que sobrava. A grande conquista foi a experiência, em uma situação adversa se aprende mais.

O principal controle na área produtiva, era manter a produção atendendo as necessidades, com os consequentes cortes de gasto necessários. Dado o espiral negativo que a empresa entrou, se agravando na metade final do jogo. Dois períodos antes do término teve que pedir concordata, quando as ações já não tinham mais valor.

Os sócios e funcionários terão que partir para outras opções de investimento e emprego. Dado que as decisões tomadas no começo do jogo foram equivocadas, o objetivo basicamente se tornou reverter uma situação financeira e de mercado adversa. O que acabou impondo a diretoria corte de gastos aliado a tentativa de não gerar problemas com o RH que eram entendido como os piores.

A análise tanto da primeira quanto da segunda etapa, pareciam totalmente condizentes com a realidade, mas não surtiram efeitos práticos, talvez fossem necessárias medidas mais drásticas. Dado todo esse aprendizado, há uma necessidade muito grande, maior do que a diretoria esperava de estar atento a todos os avisos que o mercado fornece. É necessário olhar com muita atenção e para fora da empresa, focar em resolver os problemas internos, não é suficiente, sem um alinhamento muito grande com os *stakeholders* internos e externos.

5.4 Área Financeira

De acordo com Tonnera (2015):

“A gestão financeira é uma área funcional presente em toda e qualquer organização, sendo uma área tradicional que vem ao longo do tempo crescendo em importância dentro das empresas. O conceito e a importância das finanças no contexto empresarial têm assumido um papel preponderante, deixando de ser apenas um centro de apuração de resultado e análise de contas a pagar/contas a receber, para torna-se um ponto de fator crítico de sucesso.”

Na prática, nosso método deu certo no primeiro período, com uma sobra de caixa de R\$ 800.000,00, porém do segundo período em diante começamos a nos perder nos dados, e nos relatórios da empresa. Nossa estratégia foi por água abaixo e a perda de mercado para os concorrentes era nítida.

Foram tomadas decisões para tentar voltar a ter mercado. Decisões de eliminarmos os juros nas vendas a prazo querendo angariar mercado, diminuimos o nível de propaganda, já que não tinha sido eficaz, e diminuirmos nosso custo.

Com nosso patrimônio líquido estava caindo, não tínhamos mais como solicitar um empréstimo. Por isso foi tomada a decisão de antecipar os recebíveis, para tentar contornar o prejuízo.

A situação da empresa no meio do jogo era de calamidade. Encontrávamos sem dinheiro em caixa, todos os recebíveis foram antecipados e com a impossibilidade de pedir empréstimo. Nossos funcionários estavam em greve, e a motivação era baixa. O futuro era espinhoso. Era o momento de colocar os pés no chão, e angariar fatias de mercado. O objetivo estratégico priorizado foi de nos posicionarmos bem no mercado e termos uma relação boa com nossos clientes. Chegamos a não cobrar juros nas vendas a prazo. Porém o mercado não reagiu como o esperado. Nossas ações caíram de 68,00 reais para 13,00 reais (Anexo XXIII) . Para enfrentarmos o segundo período foi decidido nos concentrar

para angariar uma fatia de mercado maior e poder navegarmos em um cenário mais condizente com o esforço tomado pela empresa.

Nosso índice de inadimplência estava muito alto, e nossos próprios fornecedores já não acreditavam mais em nossa empresa. Os outros departamentos questionaram a área financeira para fazermos um empréstimo, porém não seria possível, pois nosso Patrimônio Líquido estava a cada período diminuindo e os bancos já não acreditavam mais em nossa empresa.

Com isso nossa decisão foi de estancar os custos diretos e com isso aumentar nossa margem. Custos diretos, “São aqueles que podem ser apropriados diretamente aos produtos fabricados, porque existe uma medida objetiva de seu consumo na fabricação”. Para isso fizemos demissões, diminuimos a produção, para tentar produzir apenas o que for vendido, e os custos diretos e indiretos na produção foram diminuídos. Tivemos uma saliente melhora onde as ações subiram quase para R\$ 25,00 (Anexo XXIII).

Nosso endividamento diminuiu para R\$400.000,00 ante a R\$1.900.000,00 (Anexo XXIV). Nossa estratégia novamente (similar a primeira metade do jogo) se mostrou correta no início da segunda metade, porém novamente perdemos o foco e o objetivo com decisões entre os departamentos que acabavam se contradizendo.

Perdemos a mão nas decisões do 6 período (Anexo X) e nossas ações caíram cerca de 95%(Anexo XXIII). Nossos concorrentes acabaram “roubando” nosso mercado e com isso fomos perdendo cada vez mais espaço até dentro da nossa região. Visto a grave situação que estávamos enfrentando, o departamento financeiro estava de mãos atadas. Não era possível fazer novos empréstimos, e nem a antecipação dos recebíveis.

Único fator em finanças que poderíamos trabalhar era nos juros das vendas a prazo, no qual não podíamos exagerar, pois iríamos perder mercado. Então por este motivo, tentamos sempre deixar na média e um valor similar a inflação do mercado.

Devido a estas falhas enormes, nossa empresa acabou pedindo concordata antes do fim do jogo.

6. CONCLUSÃO

A conclusão do jogo que podemos tomar, é que mesmo tendo o estudo e certa experiência, não é garantia de sucesso se realmente não estarmos preparados para o desafio e não conhecer o mercado. O jogo tenho certeza que gerou aprendizados a todos os participantes, seja teórico ou até mesmo prático. Até o fato de se trabalhar com pessoas diferentes do seu âmbito social, é um aprendizado e gera um desafio. Acredito que se o jogo se iniciasse agora, teríamos outra visão do mercado e poderíamos estarmos melhor colocados.

Durante o jogo cada aprendizado foi uma verdadeira conquista. A maior das conquistas dentro desse cenário hostil foi a de manter posição de mercado e ações valorizadas até máximo possível. Capacidade de aliar a tomada de decisões com as particularidades de cada área e cada perfil gerencial. Atingimos conquistas internas de conhecermos a empresa e a metodologia de ensino do jogo e nos adaptar a este ambiente. Por fim acredito que em se tratando do jogo no geral houve mais dificuldades e desafios do que conquistas.

A situação atual da empresa foi a de falência, em que analisamos que tal situação foi gerada pela falta de comunicação entre as áreas, havendo excedente operacional e muitos custos. Quando observamos a situação e como sairmos dela já era tarde demais, sendo aí necessária ajuda externa para sair da crise. Tal ajuda não veio devido a falta de credibilidade gerada.

Entramos em um círculo decadencial e tentamos de todas as formas quebrar tal tendência, porém quando conseguíamos melhorar a situação outros problemas apareciam e nos prejudicavam. A situação é a de que a empresa entrou em falência e deverá encerrar suas atividades, pois os esforços para sair da crise não se comparam ao preço dos ativos organizacionais, vendas de ativos gerariam caixa para abrir uma nova organização e sofrer um mínimo possível em tal situação precária.

BIBLIOGRAFIA

DRUCKER, Peter F. **Administrando em tempos de grandes mudanças**. São Paulo: Pioneira, 1995.

BERNARD SISTEMAS, **Manual da Empresa**. Simulação Industrial 7.0

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1995.

SOUZA, Alceu, CLEMENTE, Ademir. **Decisões financeiras e análise de investimento: fundamentos técnicos e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

CERTO Samuel, PETER J. Paul. **Administração Estratégica: Planejamento e Implementação da Estratégia**. São Paulo: Makrom, 1993.

SILVA, Cláudio Marcos Maciel da. **Finanças**. Rio de Janeiro: Rio, 2006.

LEMES JR, Antonio Barbosa; RIGO, Claudio Miessa; SHEROBIM, Ana Paula **Administração Financeira**. Rio de Janeiro: Campos, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. Rio de Janeiro: Campos, 1999.

DAFT, Richard L. **Administração**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

Anexos

Anexo I – Relatório Contábil

Relatório Contábil

Simulação Industrial - Bernard[©]

Período

1

BALANÇO PATRIMONIAL - BP

Ativo	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR 3	CAMARGO CORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Caixa	233.822	233.822	233.822	233.822	233.822	233.822	233.822
Aplicação	0	0	0	0	0	0	0
Clientes	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615	1.685.615
Estoque produto acabado	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
Estoque matéria-prima B	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
(-) Depreciação acumulada	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
(-) Depreciação acumulada	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
Total	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224
Passivo	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR 3	CAMARGO CORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Fornecedores	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594	724.594
Contas em atraso	0	0	0	0	0	0	0
Imposto de renda a pagar	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395
Participações a pagar	0	0	0	0	0	0	0
Dividendos a pagar	55.809	55.809	55.809	55.809	55.809	55.809	55.809
Emprést. e financ. a curto prazo	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
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
Lucros acumulados no ano	167.427	167.427	167.427	167.427	167.427	167.427	167.427
Total	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224	7.987.224

DEMONSTRAÇÃO DE RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR 3	CAMARGO CORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Receita de vendas	4.712.665	4.712.665	4.712.665	4.712.665	4.712.665	4.712.665	4.712.665
(-) 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
(=) Lucro bruto	1.560.925	1.560.925	1.560.925	1.560.925	1.560.925	1.560.925	1.560.925
(-) Despesas operacionais :							
De vendas	987.415	987.415	987.415	987.415	987.415	987.415	987.415
Administrativas	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880	250.880
(=) Lucro operacional	322.630	322.630	322.630	322.630	322.630	322.630	322.630
Resultado financeiro	-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
(=) Lucro líquido antes do IR	262.630	262.630	262.630	262.630	262.630	262.630	262.630
(-) Provisão para o IR	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395	39.395
(=) Lucro líquido após o IR	223.236	223.236	223.236	223.236	223.236	223.236	223.236
(-) Participação dos empregados	0	0	0	0	0	0	0
(=) Lucro líquido do período	223.236	223.236	223.236	223.236	223.236	223.236	223.236

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Anexo I – Relatório Contábil – Período 1 – Teste

Fonte: O Autor–

Anexo II – Relatório de Mercado

Relatório de Mercado

Simulação Industrial - Bernard®

Período

1

PARTICIPAÇÃO DE MERCADO POR REGIÃO (%)

	Média	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
1 CECIZINHA	14,29	14,76	14,21	14,21	14,21	14,21	14,21	14,21	14,29
2 HOSPEDAR	14,29	14,21	14,76	14,21	14,21	14,21	14,21	14,21	14,29
3CAMARGOCORREIA	14,29	14,21	14,21	14,76	14,21	14,21	14,21	14,21	14,29
4 RODA VIVA	14,29	14,21	14,21	14,21	14,76	14,21	14,21	14,21	14,29
5 AFMVW	14,29	14,21	14,21	14,21	14,21	14,76	14,21	14,21	14,29
6 VARGAS BIKE	14,29	14,21	14,21	14,21	14,21	14,21	14,76	14,21	14,29
Empresa 7	14,29	14,21	14,21	14,21	14,21	14,21	14,21	14,76	14,29

PREÇO DE VENDA POR REGIÃO (\$ E US\$)

	Média (\$)	Região 1	Região 2	Região 3	Região 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
1 CECIZINHA	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
2 HOSPEDAR	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
3CAMARGOCORREIA	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
4 RODA VIVA	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
5 AFMVW	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
6 VARGAS BIKE	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
Empresa 7	460,8	460	460	460	460	460	460	460	US\$ 118
Preço médio	460,8	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	460,0	US\$ 118,0

PROPAGANDA MÉDIA E QUALIDADE DO PRODUTO

	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Propaganda média	3,0	3,0		3,0	3,0	3,0	3,0
Qualidade	*	*		*	*	*	*

BOLSA DE VALORES (\$)

	i-Bolsa	1 CECIZINHA	2 HOSPEDAR	3CAMARGOCORREIA	4 RODA VIVA	5 AFMVW	6 VARGAS BIKE	Empresa 7
Cotação das ações	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95	68,95

INDICADORES MACROECONÔMICOS

Preço dos fornecedores		Conjuntura Econômica	
Matéria-Prima A	20,0	Macro setor	1,9%
Matéria-Prima B	40,8	Inflação	1,4%
Distribuição	50,0	Taxa de câmbio (US\$)	3,95
Propaganda	12.625,0	Taxa básica de juros - TBJ	3,0%
Máquina Alfa	500.000,0	Juros dos fornecedores	4,8%
Máquina Beta	1.500.000,0	Juros médios de vendas	3,0%
Máquina Gama	3.000.000,0	Inadimplência do setor	0,0%
Salário médio do setor	3.000,0	Produção média / homem (un.)	21,50
		Produtos importados (un.)	8.561
		Disponibilidade de mão-de-obra	Média

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Anexo III – Relatório Operacional

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard©

4 RODA VIVA

Período
1

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	10.449	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066	2.987
Vendas (un.)	10.100	1.026	1.026	1.026	1.066	1.026	1.026	1.026	2.878
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	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	Qualidade do produto
Alfa	5	14,000	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	30.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	20.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 1	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)			0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)		Decisões do RH
Empregados da produção no final do período	470	Admitidos (Nº)
Índice de produtividade	1,01	Demitidos (Nº)
Produção / homem	21,49	Salário (\$)
Motivação	Regular	Treinamento (%)
Greve (%)	Não	Participação nos lucros (%)

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa		Situação financeira	
Saldo inicial do período	920.000	Limite empréstimo para o período 2	1.512.769
(+) Entradas	3.027.051	Atrasos bancários	0
Recebimento à vista	3.027.051	Atrasos com fornecedores	0
Recebimento a prazo	0	Atrasos de outras contas	0
Recebíveis antecipados	0	Situação da empresa	Sem atrasos
Resgate da aplicação	0	Controle (\$)	Clientes
Venda de máquinas	0	Valor no período 2	1.685.615
Receitas diversas	0	Valor no período 3	0
Financiamento de máquinas	0	Valor não recebido (irrecuperável)	-0
Empréstimo programado	0	Inadimplência (%)	0,0
Empréstimo emergencial	0	Decisões do financeiro	
(-) Saídas	3.713.229	Empréstimo (\$)	0
Folha de pagamento	1.770.000	Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Propaganda	383.625	Antecipação de recebíveis (\$)	0
Distribuição dos produtos	478.350	Aplicação (\$)	0
Despesas diversas	0	Juros na venda a prazo (%)	3,0
Atrasos gerais	0		
Gastos com estocagem e retrabalho	70.860	Receitas diversas (\$)	0
Pagamento a fornecedores	810.394	Despesas diversas (\$)	0
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	233.822		

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Anexo III – Relatório Operacional – Período 1 – Teste

Fonte: O Autor–

Anexo IV – A Gazeta

Fundação Getúlio Vargas

A GAZETA

CURITIBA / PR, 13 de Junho de 2016

Bernard Simulação Gerencial

PERÍODO 1

Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

INFORMAÇÕES DA SIMULAÇÃO INDUSTRIAL

Fornecedores	Reajuste (%)	Preço (\$)	Conjuntura Econômica	
Materia-Prima A	0,5%	20,0	Prejuízo na venda de máquinas	0,5%
Materia-Prima B	2,0%	40,8	Taxa básica de juros - TBJ	3,0%
Distribuição	0,5%	50,0	Juros dos fornecedores	4,8%
Propaganda	1,5%	12.625,0	Importação para o período	14,0%
Máquina Alfa	0,5%	500.000,0	Taxa de câmbio (\$/R\$)	3,95
Máquina Beta	0,5%	1.500.000,0		
Máquina Gamma	0,5%	3.000.000,0		

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 juros correspondentes à TBJ.

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.

Anexo VI – Folha de Decisões 2

Folha de Decisões

Simulação Industrial - Bernard®

4 RODA VIVA

Período

2

Data e hora: 27/06/2016 23:30 por Rafael Vieira P. Oliveira.

COMERCIAL

Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior
Preço à vista (\$ e US\$)	450	450	420	440	460	460	460	US\$ 110
Prazo	1 + 1	À vista	À vista	1 + 1	1 + 1	À vista	1 + 1	À vista
Propaganda (0..9)	6	6	6	6	6	6	6	4

PRODUÇÃO

Programação da produção	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP A (Nº) *	Compras (Nº) *	2	0	0
Compras programadas MP B (Nº) *	Vendas (Nº)	3	0	0
Pagamento das MP				
Nível de atividade (%)				
Produção extra (%)				

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

RECURSOS HUMANOS

Admitidos (Nº)	30
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.060
Treinamento (%)	3
Participação (%)	1

FINANÇAS

Empréstimo (\$)	100.000
Tipo de empréstimo	Longo prazo (4P)
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.

INFORMAÇÕES

Rodaviva

Finanças: Devido as notícias da Gazeta a exportação tem quer ser vista com bons olhos, então coloquei um empréstimo ja de início p/ investirmos em propaganda. Como é rodada teste quero ver como funciona e tentarmos produzir bastante e não sofrermos com fluxo de caixa. Comercial: Os preços e prazos de pagamento estao ajustados a preco medio, com pequenas variacoes para as regioes que estao com participacao muito abaixo do esperado e principalmente nas vendas externas, onde ha grande oportunidade de mercado. Os gastos com propaganda estao mantidos praticamente nivelados, pois estao funcionando nas regioes de acordo com o desejado.

Anexo VII – Folha de Decisões 3

Folha de Decisões		Simulação Industrial - Bernard®		4 RODA VIVA		Período 3		
Data e hora: 30/06/2016 22:43 por Luiz Guilherme Rodrigues Benvenho.								
COMERCIAL								
Região	1	2	3	4	5	6	7 Exterior	
Preço à vista (\$ e US\$)	450	420	400	440	460	460	US\$ 115	
Prazo	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista	
Propaganda (0..9)	4	4	4	4	4	4	3	
PRODUÇÃO								
Programação da produção			Máquinas		Alfa	Beta	Gama	
Compras programadas MP A (Nº) *	50.000		Compras (Nº) *		2	0	0	
Compras programadas MP B (Nº) *	10.000		Vendas (Nº)		3	0	0	
Pagamento das MP	1 + 2							
Nível de atividade (%)	98		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D					
Produção extra (%)	0		P&D (\$)					
RECURSOS HUMANOS			FINANÇAS					
Admitidos (Nº)	0		Empréstimo (\$)					
Demitidos (Nº)	0		Tipo de empréstimo					
Salário (\$)	3.121		Antecipação de recebíveis (\$)					
Treinamento (%)	3		Aplicação (\$)					
Participação (%)	1		Juros na venda a prazo (%) **					
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>								
INFORMAÇÕES								
<p>Financeiro: Devida diminuição no número de Propaganda, e a sobra de caixa no período anterior, foi definido que não tomaríamos empréstimo. O alto grau de inadimplência foi tomada a decisão que a partir deste período iria existir Juros nas vendas a Prazo. Juros menor que a inflação, porém que possa cobrir o valor da inadimplência. RH Em termos de pessoal, temos baixa produção por pessoa, tal fato possibilita a demissão de pessoal, medida que não será adotada visa manutenção da motivação; outra forma de aumentar a produção seria a de aumentar a motivação sem aumentar muito os custos, por aprendizado de produção e treinamento. Temos salário abaixo da média do mercado de 3.068; temos motivação regular que deverá ser aprimorada. As principais decisões de recursos humanos do período são: correção de salário pela inflação do período de 1,5 e aumento salarial em decorrência de possuímos salários abaixo da média de mercado, possibilitando aumento da produção por melhor motivacional. Não haverá</p>								
Rafael Vieira P. Oliveira			Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616					

Anexo VIII – Folha de Decisões 4

Folha de Decisões								Simulação Industrial - Bernard®	4 RODA VIVA	Período 4
Data e hora: 04/07/2016 19:52 por Ana Cláudia Rank.										
COMERCIAL										
Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior		
Preço à vista (\$ e US\$)	450	420	400	440	460	460	460	US\$ 118		
Prazo	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista		
Propaganda (0..9)	3	3	3	3	3	3	3	3		
PRODUÇÃO										
Programação da produção				Máquinas		Alfa	Beta	Gama		
Compras programadas MP A (Nº) *				50.000		Compras (Nº) *		0	0	0
Compras programadas MP B (Nº) *				10.000		Vendas (Nº)		0	0	0
Pagamento das MP				1 + 1						
Nível de atividade (%)				100		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D				
Produção extra (%)				10		P&D (\$)		0		
RECURSOS HUMANOS						FINANÇAS				
Admitidos (Nº)						0				
Demitidos (Nº)						0				
Salário (\$)						3.121				
Treinamento (%)						0				
Participação (%)						6				
						Empréstimo (\$)				
						0				
						Tipo de empréstimo				
						Sem empréstimo				
						Antecipação de recebíveis (\$)				
						0				
						Aplicação (\$)				
						0				
						Juros na venda a prazo (%) **				
						0,0				
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>										
INFORMAÇÕES										
<p>RH No cenário 3 a empresa continua com prejuízo operacional, assim as decisões de RH terão o objetivo de não aumentar os custos ainda mais. Ao se tratar do salário da empresa, há média de mercado no período de 3.083; como o salário da Roda Viva está acima da média, decisão tomada com o objetivo de aumentar a produtividade, mas sem resultado prático, nesse período não iremos reajustar salário à taxa de inflação, mantendo o salário na faixa de 3.121, ainda acima da média de mercado. Não realizaremos demissões, pois por mais que haja prejuízo atualmente, a perspectiva econômica segundo a Gazeta é de aumento de vendas e crescimento do mercado, além do fato que demissão afeta negativamente a motivação. Também não realizaremos novas contratações, visto a produtividade por pessoa estar baixa (média do mercado de 21 contra produtividade de 16 da Roda Viva). Para aumentar a motivação e produtividade, aumentaremos a PLR para 6% do lucro, gerando expectativa de recebimento, e para compensar em</p>										
Rafael Vieira P. Oliveira						Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616				

Anexo IX – Folha de Decisões 5

Folha de Decisões								Simulação Industrial - Bernard®	4 RODA VIVA	Período 5	
Data e hora: 07/07/2016 09:33 por Luiz Guilherme Rodrigues Benvenuto.											
COMERCIAL											
Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior			
Preço à vista (\$ e US\$)	458	458	458	440	458	458	458	458	US\$ 118		
Prazo	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista		
Propaganda (0..9)	5	4	4	3	4	4	4	4	4		
PRODUÇÃO											
Programação da produção					Máquinas		Alfa	Beta	Gama		
Compras programadas MP A (Nº) *					40.000		Compras (Nº) *		0	0	0
Compras programadas MP B (Nº) *					7.500		Vendas (Nº)		0	0	0
Pagamento das MP					1 + 2						
Nível de atividade (%)					98		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D				
Produção extra (%)					0		P&D (\$)		0		
RECURSOS HUMANOS						FINANÇAS					
Admitidos (Nº)						0					
Demitidos (Nº)						255					
Salário (\$)						3.177					
Treinamento (%)						5					
Participação (%)						9					
						Empréstimo (\$)					0
						Tipo de empréstimo					Sem empréstimo
						Antecipação de recebíveis (\$)					3.000.000
						Aplicação (\$)					0
						Juros na venda a prazo (%) **					0,0
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>											
INFORMAÇÕES											
<p>RH O cenário é o de que não houve aumento de demanda conforme esperado sem disponibilidade de recursos para a compra de mais maquinários de produção, o número de empregados de produção está excessivo, fato evidenciado também pela consultoria. Assim, uma vez que cada máquina Alfa necessita 80 empregados em sua capacidade máxima, temos 3 máquinas deste modelo, seriam necessários no máximo, 240 empregados. Estamos com 500 homens na área de produção, assim, optamos por realizar a demissão de 255 empregados, mantendo ainda excedente de 5 pessoas visto que estamos com 100% da capacidade produtiva em curso, com excedente de 10%, ainda, para caso haja necessidade de horas extra, não aumentando muito os custos. Tal demissão em massa pode significar greve no período, visto a motivação ruim, assim, optamos por reajustar o salário do período à taxa de 1,8, acima da inflação do período; aumentar a PLR para 10% aumentando a expectativa de ganho. Com isso esperamos atingir a</p>											

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Anexo 09 - Folha de Decisões Período 5.

Fonte: O Autor–

Anexo X – Folha de Decisões 6

Folha de Decisões								Simulação Industrial - Bernard®	4 RODA VIVA	Período 6
Data e hora: 18/07/2016 22:23 por Luiz Henrique Aragao.										
COMERCIAL										
Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior		
Preço à vista (\$ e US\$)	490	480	490	450	470	490	490	US\$ 120		
Prazo	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista		
Propaganda (0..9)	2	2	2	2	2	2	2	3		
PRODUÇÃO										
Programação da produção				Máquinas		Alfa	Beta	Gama		
Compras programadas MP A (Nº) *				35.000		Compras (Nº) *		0	0	0
Compras programadas MP B (Nº) *				7.500		Vendas (Nº)		0	0	0
Pagamento das MP				1 + 2						
Nível de atividade (%)				98		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D				
Produção extra (%)				0		P&D (\$)		0		
RECURSOS HUMANOS						FINANÇAS				
Admitidos (Nº)						0				
Demitidos (Nº)						0				
Salário (\$)						3.177				
Treinamento (%)						15				
Participação (%)						10				
						Empréstimo (\$)				
						0				
						Tipo de empréstimo				
						Sem empréstimo				
						Antecipação de recebíveis (\$)				
						0				
						Aplicação (\$)				
						0				
						Juros na venda a prazo (%) **				
						3,0				
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>										
INFORMAÇÕES										
<p>Financeiro: Devido a não possibilidade de fazer um empréstimo, e a não possibilidade de antecipar os recebíveis, o financeiro apenas aplicará juros no valor de 3,0. Cpm uma inadimplência de 2,5 e a inflação! RH: Em termos de recursos humanos possuímos duas principais vertentes para sair da situação desastrosa atual: optar por sair da greve, fato que demandará investimentos em PLR, treinamento, e talvez, mas dificilmente correção salarial via inflação; ou realizar novas demissões e reduzir custos, possibilitando a empresa obter melhores resultados financeiros, mas comprometendo a produtividade via possível piora da greve. Acreditamos que a redução de gastos via demissão terá impacto positivo inferior ao cenário negativo que tal opção causará com queda de produtividade, aumento da greve entre outros. Assim, tomamos a decisão de optar por aumentar a produtividade e movimentar os motores para sair da crise, que demandará certo investimento em fatores motivacionais. Não nos daremos ao luxo de corrigir salário no momento.</p>										
Rafael Vieira P. Oliveira						Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616				

Figura 09 - Folha de Decisões Período 6. Fonte: O Autor–

Anexo XI – Folha de Decisões 7

Folha de Decisões								Simulação Industrial - Bernard®	4 RODA VIVA	Período 7
Data e hora: 21/07/2016 12:34 por Ana Cláudia Rank.										
COMERCIAL										
Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior		
Preço à vista (\$ e US\$)	490	480	490	450	470	490	490	US\$ 120		
Prazo	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista		
Propaganda (0..9)	2	2	2	3	2	2	2	3		
PRODUÇÃO										
Programação da produção			Máquinas		Alfa	Beta	Gama			
Compras programadas MP A (Nº) *			0		Compras (Nº) *		0	0	0	
Compras programadas MP B (Nº) *			0		Vendas (Nº)		0	0	0	
Pagamento das MP			À vista							
Nível de atividade (%)			100		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D					
Produção extra (%)			0		P&D (\$)		0			
RECURSOS HUMANOS										
Admitidos (Nº)			0		FINANÇAS					
Demitidos (Nº)			6		Empréstimo (\$)		0			
Salário (\$)			3.225		Tipo de empréstimo		Sem empréstimo			
Treinamento (%)			18		Antecipação de recebíveis (\$)		0			
Participação (%)			10		Aplicação (\$)		0			
					Juros na venda a prazo (%) **		0,0			
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>										
INFORMAÇÕES										
<p>RH: O cenário atual é de um início de recuperação da imagem da empresa perante o mercado e começo de uma reação para melhorar o resultado financeiro da empresa. Como é possível observar, deixamos para trás um prejuízo de 1.900.000 para um prejuízo de 400.000, saímos da greve mas ainda temos motivação ruim, as ações da empresa subiram de 13 reais para 24,29. Constatamos um salário 3.177 enquanto a média do setor foi para 3.200 fato que nos deixa, apesar do bom resultado, com uma motivação ruim, mas sem greve. Nosso índice de produção é de 26,88 enquanto a média é de 23,40! Reduzindo o custo operacional segundo dados da Gazeta. As decisões nesse cenário serão as seguintes: Visto que não há utilização de mais maquinário nem a venda desses, fator primordial para a Roda Viva vender e produzir frente a demanda, não haverá contratações de novos funcionários. Nesse momento, por sairmos da greve e contarmos com um quadro de funcionários de 245 empregados, frente a uma capacidade de produção,</p>										
Rafael Vieira P. Oliveira					Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616					

Anexo XII – Folha de Decisões 8

Folha de Decisões								Simulação Industrial - Bernard®		4 RODA VIVA		Período 8
Data e hora: 25/07/2016 14:28 por Luiz Henrique Aragao.												
COMERCIAL												
Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior				
Preço à vista (\$ e US\$)	470	460	470	430	450	470	470	US\$ 120				
Prazo	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista				
Propaganda (0..9)	3	3	3	4	3	3	3	4				
PRODUÇÃO												
Programação da produção				Máquinas		Alfa	Beta	Gama				
Compras programadas MP A (Nº) *				30.000		Compras (Nº) *		0	0	0		
Compras programadas MP B (Nº) *				7.000		Vendas (Nº)		0	0	0		
Pagamento das MP				1 + 2								
Nível de atividade (%)				98		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D						
Produção extra (%)				0		P&D (\$)		0				
RECURSOS HUMANOS												
Admitidos (Nº)				0		FINANÇAS						
Demitidos (Nº)				0		Empréstimo (\$)		0				
Salário (\$)				3.225		Tipo de empréstimo		Sem empréstimo				
Treinamento (%)				20		Antecipação de recebíveis (\$)		0				
Participação (%)				10		Aplicação (\$)		0				
						Juros na venda a prazo (%) **		1,5				
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>												
INFORMAÇÕES												
<p>RH Visto a grave piora no resultado financeiro e operacional da empresa optamos por novamente adotar estratégia de contenção de gastos. Nosso resultado no último período foi muito parecido com o resultado do período 5, uma vez que realizamos demissões a greve retornou, conforme previsto. Neste período buscando sair da greve iremos investir fortemente em fatores motivacionais excluindo o salário, visto a necessidade de redução de gastos. Uma vez que na Gazeta está previsto aumento de vendas, bem como premiação por vendas, iremos reduzir nossos preços, mas para fazer frente à demanda que aumentará investiremos fortemente em treinamento e PLR, abordando fatores monetários e não monetários. Não há condições para aumentar o salário à média do mercado, atualmente temos média de 3.238 e salário adotado de 3.225. Será investido o máximo de 10% em PLR e 20% em treinamento.</p>												

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Anexo 12 - Folha de Decisões Período 8.

Fonte: O Autor—

Anexo XIII – Folha de Decisões 9

Folha de Decisões								Simulação Industrial - Bernard®	4 RODA VIVA	Período 9		
Data e hora: 28/07/2016 19:54 por Rafael Vieira P. Oliveira.												
COMERCIAL												
Região	1	2	3	4	5	6	7	Exterior				
Preço à vista (\$ e US\$)	420	420	420	420	420	420	420	US\$ 100				
Prazo	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista				
Propaganda (0..9)	2	2	2	2	2	2	2	2				
PRODUÇÃO												
Programação da produção					Máquinas		Alfa	Beta	Gama			
Compras programadas MP A (Nº) *					25.000		Compras (Nº) *		0	0	0	
Compras programadas MP B (Nº) *					5.000		Vendas (Nº)		0	0	0	
Pagamento das MP					1 + 2							
Nível de atividade (%)					98		Pesquisa & Desenvolvimento - P&D					
Produção extra (%)					0		P&D (\$)		0			
RECURSOS HUMANOS												
Admitidos (Nº)					0		FINANÇAS					
Demitidos (Nº)					0		Empréstimo (\$)					0
Salário (\$)					3.280		Tipo de empréstimo					Sem empréstimo
Treinamento (%)					10		Antecipação de recebíveis (\$)					5.000.000
Participação (%)					10		Aplicação (\$)					0
							Juros na venda a prazo (%) **					0,0
<p>* Compra para utilização no próximo período.</p> <p>** Único campo a ser preenchido com valor decimal.</p>												
INFORMAÇÕES												
<p>Financeiro Período 8: Devido a crise que a empresa vem enfrentando, foi decidido diminuir os juros mensais para que as vendas se alavancem, e com isso ter uma possível melhora p/ o próximo período.</p> <p>Financeiro Período 9: Devido ao fim do jogo e o resultado esperado pela empresa esta cada período pior, e nossas concorrentes estão nos "engolindo". Devido ao fato de estarmos impossibilitado de fazer novos empréstimos ou antecipação das vendas, foi definido que não cobraríamos juros, para tentar angariar uma fatia maior de mercado. RH: Visto que não conseguimos o resultado esperado e a situação da empresa está cada vez pior, tomamos esta decisão sem deixar de considerar o princípio contábil da continuidade, em que a empresa (independentemente de ser a última decisão) continuará existindo. Assim, para possibilitar a continuidade das operações, as decisões de RH buscam retirar a empresa do estado de greve, mantido nos últimos 2 períodos. Para tal, será necessário, mesmo sem disponibilidade de</p>												
Rafael Vieira P. Oliveira					Fundação Getúlio Vargas - - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616							

Anexo XIV – Relatório Operacional 1

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
1

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	10.449	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066	1.066	2.987
Vendas (un.)	10.100	1.026	1.026	1.026	1.066	1.026	1.026	1.026	2.878
Decisões do comercial		Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)		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	À vista
Propaganda (0..9)		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	Qualidade do produto
Alfa	5	14,000	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	30.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	20.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 1	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)			0

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	470	Decisões do RH	
Índice de produtividade	1,01	Admitidos (Nº)	0
Produção / homem	21,49	Demitidos (Nº)	0
Motivação	Regular	Salário (\$)	3.000
Greve (%)	Não	Treinamento (%)	0
		Participação nos lucros (%)	0

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa		Situação financeira	
Saldo inicial do período	920.000	Limite empréstimo para o período 2	1.512.769
(+) Entradas	3.027.051	Atrasos bancários	0
Recebimento à vista	3.027.051	Atrasos com fornecedores	0
Recebimento a prazo	0	Atrasos de outras contas	0
Recebíveis antecipados	0	Situação da empresa	Sem atrasos
Resgate da aplicação	0	Controle (\$)	Clientes Fornecedores
Venda de máquinas	0	Valor no período 2	1.685.615
Receitas diversas	0	Valor no período 3	0
Financiamento de máquinas	0	Valor não recebido (irrecuperável)	-0
Empréstimo programado	0	Inadimplência (%)	0,0
Empréstimo emergencial	0	Decisões do financeiro	
(-) Saídas	3.713.229	Empréstimo (\$)	0
Folha de pagamento	1.770.000	Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Propaganda	383.625	Antecipação de recebíveis (\$)	0
Distribuição dos produtos	478.350	Aplicação (\$)	0
Despesas diversas	0	Juros na venda a prazo (%)	3,0
Atrasos gerais	0		
Gastos com estocagem e retrabalho	70.860	Receitas diversas (\$)	0
Pagamento a fornecedores	810.394	Despesas diversas (\$)	0
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	233.822		

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Anexo XV – Relatório Operacional 2

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
2

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	13.384	1.717	819	908	2.082	1.383	818	1.321	4.336
Vendas (un.)	9.690	1.155	551	611	2.082	930	550	889	2.922
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	450	450	420	440	460	460	460	460	US\$ 110
Prazo de recebimento	1 + 1	À vista	À vista	1 + 1	1 + 1	À vista	1 + 1	À vista	
Propaganda (0..9)	6	6	6	6	6	6	6	6	4

* 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	0	0	-----
(-) Consumo ou produção	29.070	19.380	9.690
(-) Vendas	-----	-----	9.690
(+) Compras programadas	50.000	10.000	-----
Estoque final	50.930	11.920	0
Valor unitário final	21,264	42,587	339,687

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	4	4,750	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	50.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	10.000	Compras (Nº)	2	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	3	0	0
Nível de atividade (%)	95	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	500
Índice de produtividade	1,02
Produção / homem	19,38
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	30
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.060
Treinamento (%)	3
Participação nos lucros (%)	1

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	233.822
(+) Entradas	6.249.153
Recebimento à vista	3.173.107
Recebimento a prazo	1.635.046
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	741.000
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	600.000
Empréstimo programado	100.000
Empréstimo emergencial	0
(-) Saídas	5.667.045
Folha de pagamento	1.897.200
Propaganda	689.450
Distribuição dos produtos	441.099
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	73.902
Pagamento a fornecedores	1.221.790
Compra de máquinas	1.000.000
Manutenção de máquinas	142.500
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	60.000
Treinamento	45.900
P&D	0
Imposto de renda	39.395
Dividendos e participação	55.809
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	815.930

Situação financeira

Limite empréstimo para o período 3	924.769
Atrasos bancários	0
Atrasos com fornecedores	0
Atrasos de outras contas	0
Situação da empresa	Sem atrasos

Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 3	1.136.285	497.196
Valor no período 4	0	497.196
Valor não recebido (irrecuperável)	50.568	---
Inadimplência (%)	3,0	---

Decisões do financeiro

Empréstimo (\$)	100.000
Tipo de empréstimo	Longo prazo (4P)
Antecipação de recebíveis (\$)	0
Aplicação (\$)	0
Juros na venda a prazo (%)	0,0
Receitas diversas (\$)	0
Despesas diversas (\$)	0

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 15 – Relatório Operacional Período 2.

Fonte: O Autor–

Anexo XVI – Relatório Operacional 3

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
3

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	30.223	3.254	4.983	5.629	3.939	2.440	2.414	2.656	4.908
Vendas (un.)	8.075	512	784	885	3.939	383	379	417	776
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	450	420	400	440	460	460	460	460	US\$ 115
Prazo de recebimento	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)	4	4	4	4	4	4	4	4	3

* Região em que a empresa está instalada

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	50.930	11.920	0
(+) Compras emergenciais	0	4.230	-----
(-) Consumo ou produção	24.225	16.150	8.075
(-) Vendas	-----	-----	8.075
(+) Compras programadas	50.000	10.000	-----
Estoque final	76.705	10.000	0
Valor unitário final	21,547	42,767	379,400

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	0,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	50.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	10.000	Compras (Nº)	2	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	3	0	0
Nível de atividade (%)	98	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	500
Índice de produtividade	1,03
Produção / homem	16,15
Motivação	Regular
Greve (%)	Não

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.121
Treinamento (%)	3
Participação nos lucros (%)	1

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	815.930
(+) Entradas	4.399.684
Recebimento à vista	1.454.264
Recebimento a prazo	1.107.878
Recebíveis antecipados	0
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	1.090.350
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	594.000
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	153.192
(-) Saídas	5.215.614
Folha de pagamento	1.935.020
Propaganda	474.400
Distribuição dos produtos	311.380
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e reatrabalho	77.029
Pagamento a fornecedores	1.225.740
Compra de máquinas	990.000
Manutenção de máquinas	44.629
Amortização de empréstimos e financ.	25.000
Juros bancários	85.600
Treinamento	46.815
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 4	0
Atrasos bancários	0
Atrasos com fornecedores	0
Atrasos de outras contas	0
Situação da empresa	Sem atrasos

Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 4	1.094.627	1.001.381
Valor no período 5	1.094.626	504.184
Valor não recebido (irrecuperável)	28.406	---
Inadimplência (%)	2,5	---

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

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 16 – Relatório Operacional Período 3.

Fonte: O Autor–

Anexo XVII – Relatório Operacional 4

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
4

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	50.629	6.393	7.229	8.598	6.852	5.826	5.361	5.054	5.316
Vendas (un.)	6.864	1	1	2	6.852	1	1	1	5
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	450	420	400	440	460	460	460	460	US\$ 118
Prazo de recebimento	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	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	76.705	10.000	0
(+) Compras emergenciais	0	3.728	-----
(-) Consumo ou produção	20.592	13.728	6.864
(-) Vendas	-----	-----	6.864
(+) Compras programadas	50.000	10.000	-----
Estoque final	106.113	10.000	0
Valor unitário final	21,386	41,795	443,982

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	1,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	50.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	10.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 1	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	10	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	500
Índice de produtividade	1,04
Produção / homem	13,73
Motivação	Ruim
Greve (%)	Não

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.121
Treinamento (%)	0
Participação nos lucros (%)	6

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	0
(+) Entradas	2.070.177
Recebimento à vista	1.008.389
Recebimento a prazo	1.061.788
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	2.070.177
Folha de pagamento	2.070.177
Propaganda	0
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	0
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	0
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	0
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 5	0
Atrasos bancários	293.365
Atrasos com fornecedores	1.938.211
Atrasos de outras contas	779.105
Situação da empresa	Inadimplente

Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 5	2.100.626	3.181.493
Valor no período 6	1.005.998	0
Valor não recebido (irrecuperável)	32.838	---
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

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 17 – Relatório Operacional Período 4.

Fonte: O Autor–

Anexo XVIII – Relatório Operacional 5

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
5

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	21.018	2.717	2.706	2.459	2.876	1.347	2.272	2.510	4.131
Vendas (un.)	4.323	216	215	196	2.876	107	181	200	332
Decisões do comercial		Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Preço de venda (\$ e US\$)		458	458	458	440	458	458	458	US\$ 118
Prazo de recebimento		1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	1 + 2	À vista
Propaganda (0..9)		5	4	4	3	4	4	4	4

* Região em que a empresa está instalada

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	106.113	10.000	0
(+) Compras emergenciais	0	0	-----
(-) Consumo ou produção	12.969	8.646	4.323
(-) Vendas	-----	-----	4.323
(+) Compras programadas	40.000	7.500	-----
Estoque final	133.144	8.854	0
Valor unitário final	21,485	42,651	499,934

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	2,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	40.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	7.500	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	98	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	245
Índice de produtividade	1,01
Produção / homem	17,64
Motivação	Ruim
Greve (%)	27,2

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	255
Salário (\$)	3.177
Treinamento (%)	5
Participação nos lucros (%)	9

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	0
(+) Entradas	4.779.298
Recebimento à vista	753.063
Recebimento a prazo	2.048.111
Receíveis antecipados	1.978.124
Resgate da aplicação	0
Venda de máquinas	0
Receitas diversas	0
Financiamento de máquinas	0
Empréstimo programado	0
Empréstimo emergencial	0
(-) Saídas	4.779.297
Folha de pagamento	1.461.527
Propaganda	0
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	858.574
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	2.135.909
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	293.365
Juros bancários	29.923
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 6		0
Atrasos bancários		629.708
Atrasos com fornecedores		1.639.867
Atrasos de outras contas		1.036.109
Situação da empresa		Inadimplente
Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 6	0	2.036.452
Valor no período 7	0	396.585
Valor não recebido (irrecuperável)	52.516	---
Inadimplência (%)	2,5	---
Decisões do financeiro		
Empréstimo (\$)		0
Tipo de empréstimo		Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)		3.000.000
Aplicação (\$)		0
Juros na venda a prazo (%)		0,0
Receitas diversas (\$)		0
Despesas diversas (\$)		0

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 18 – Relatório Operacional Período 5.

Fonte: O Autor–

Anexo XIX – Relatório Operacional 6

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
6

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	8.441	780	971	817	1.642	1.585	831	871	944
Vendas (un.)	6.586	567	706	594	1.642	1.152	604	633	688
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	490	480	490	450	470	490	490	490	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)	2	2	2	2	2	2	2	2	3

* Região em que a empresa está instalada

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	133.144	8.854	0
(+) Compras emergenciais	0	4.318	-----
(-) Consumo ou produção	19.758	13.172	6.586
(-) Vendas	-----	-----	6.586
(+) Compras programadas	35.000	7.500	-----
Estoque final	148.386	7.500	0
Valor unitário final	21,540	42,806	330,297

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	3,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	35.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	7.500	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	98	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	245
Índice de produtividade	1,12
Produção / homem	26,88
Motivação	Ruim
Greve (%)	Não

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.177
Treinamento (%)	15
Participação nos lucros (%)	10

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	0
(+) Entradas	1.290.964
Recebimento à vista	1.290.964
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	1.290.964
Folha de pagamento	0
Propaganda	0
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	1.144.900
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	146.064
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	0
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 7		0
Atrasos bancários		1.316.367
Atrasos com fornecedores		2.651.990
Atrasos de outras contas		2.053.191
Situação da empresa		Inadimplente
Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 7	959.073	3.408.964
Valor no período 8	959.072	360.389
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

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 19 – Relatório Operacional Período 6.

Fonte: O Autor–

Anexo XX – Relatório Operacional 7

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
7

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	8.242	828	891	683	1.753	925	673	647	1.842
Vendas (un.)	3.943	279	300	230	1.753	312	227	218	624
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	490	480	490	450	470	490	490	490	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)	2	2	2	3	2	2	2	2	3

* Região em que a empresa está instalada

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	148.386	7.500	0
(+) Compras emergenciais	0	386	-----
(-) Consumo ou produção	11.829	7.886	3.943
(-) Vendas	-----	-----	3.943
(+) Compras programadas	0	0	-----
Estoque final	136.557	0	0
Valor unitário final	21,540	0,000	453,942

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	4,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	0	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	0	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	À vista	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	100	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	239
Índice de produtividade	0,94
Produção / homem	16,50
Motivação	Péssima
Greve (%)	29,8

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	6
Salário (\$)	3.225
Treinamento (%)	18
Participação nos lucros (%)	10

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	0
(+) Entradas	1.741.935
Recebimento à vista	810.675
Recebimento a prazo	931.260
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	1.741.935
Folha de pagamento	0
Propaganda	0
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	1.741.935
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	0
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	0
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 8	0
Atrasos bancários	2.184.886
Atrasos com fornecedores	3.711.101
Atrasos de outras contas	2.507.299
Situação da empresa	Inadimplente

Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 8	1.474.721	4.071.490
Valor no período 9	515.648	0
Valor não recebido (irrecuperável)	27.812	---
Inadimplência (%)	2,9	---

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

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 20 – Relatório Operacional Período 7

Fonte: O Autor–

Anexo XXI – Relatório Operacional 8

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard[©]

4 RODA VIVA

Período
8

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	18.644	1.538	1.876	1.446	5.326	2.378	1.538	1.538	3.004
Vendas (un.)	3.759	0	0	0	3.759	0	0	0	0
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	470	460	470	430	450	470	470	470	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)	3	3	3	4	3	3	3	3	4

* Região em que a empresa está instalada

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	136.557	0	0
(+) Compras emergenciais	0	7.518	-----
(-) Consumo ou produção	11.277	7.518	3.759
(-) Vendas	-----	-----	3.759
(+) Compras programadas	30.000	7.000	-----
Estoque final	155.280	7.000	0
Valor unitário final	21,562	43,200	482,559
Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	5,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	30.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	7.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	98	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	239
Índice de produtividade	0,94
Produção / homem	15,73
Motivação	Péssima
Greve (%)	31,7

Decisões do RH

Admitidos (Nº)	0
Demitidos (Nº)	0
Salário (\$)	3.225
Treinamento (%)	20
Participação nos lucros (%)	10

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	0
(+) Entradas	1.983.200
Recebimento à vista	546.822
Recebimento a prazo	1.436.378
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	1.983.200
Folha de pagamento	0
Propaganda	0
Distribuição dos produtos	0
Despesas diversas	0
Atrasos gerais	1.983.200
Gastos com estocagem e retrabalho	0
Pagamento a fornecedores	0
Compra de máquinas	0
Manutenção de máquinas	0
Amortização de empréstimos e financ.	0
Juros bancários	0
Treinamento	0
P&D	0
Imposto de renda	0
Dividendos e participação	0
Aplicação	0
(=) Saldo final do período	0

Situação financeira

Orçamento financeiro		
Limite empréstimo para o período 9		0
Atrasos bancários		3.266.839
Atrasos com fornecedores		5.180.169
Atrasos de outras contas		2.808.262
Situação da empresa		Inadimplente
Controle (\$)	Clientes	Fornecedores
Valor no período 9	1.062.470	5.497.496
Valor no período 10	546.822	317.327
Valor não recebido (irrecuperável)	38.342	---
Inadimplência (%)	2,6	---
Decisões do financeiro		
Empréstimo (\$)		0
Tipo de empréstimo		Sem empréstimo
Antecipação de recebíveis (\$)		0
Aplicação (\$)		0
Juros na venda a prazo (%)		1,5
Receitas diversas (\$)		0
Despesas diversas (\$)		0

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 21 – Relatório Operacional Período 8

Fonte: O Autor

Anexo XXII – Relatório Operacional 9

Relatório Operacional

Simulação Industrial - Bernard®

4 RODA VIVA

Período
9

COMERCIAL

Demanda e venda	Total	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior
Demanda (un.)	8.709	528	539	520	769	550	584	555	4.664
Vendas (un.)	3.759	198	202	195	769	207	219	208	1.761
Decisões do comercial	Região 1	Região 2	Região 3	REGIÃO 4*	Região 5	Região 6	Região 7	Exterior	
Preço de venda (\$ e US\$)	420	420	420	420	420	420	420	420	US\$ 100
Prazo de recebimento	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista	À vista
Propaganda (0..9)	2	2	2	2	2	2	2	2	2

* Região em que a empresa está instalada

PRODUÇÃO

Estoque (un.)	Matéria-Prima A	Matéria-Prima B	Produto Acabado
Estoque inicial	155.280	7.000	0
(+) Compras emergenciais	0	518	-----
(-) Consumo ou produção	11.277	7.518	3.759
(-) Vendas	-----	-----	3.759
(+) Compras programadas	25.000	5.000	-----
Estoque final	169.003	5.000	0
Valor unitário final	21,572	43,581	457,167

Máquinas (un.)	Quantidade	Idade média	Qualidade do produto
Alfa	3	6,333	No período
Beta	0	0,000	Para próximo período
Gama	0	0,000	P&D acumulado (\$)

Decisões da produção

Compras programadas MP A (Nº)	25.000	Máquinas	Alfa	Beta	Gama
Compras programadas MP B (Nº)	5.000	Compras (Nº)	0	0	0
Pagamento das MP	1 + 2	Vendas (Nº)	0	0	0
Nível de atividade (%)	98	Pesquisa & Desenvolvimento - P&D			
Produção extra (%)	0	P&D (\$)	0		

RECURSOS HUMANOS

(20 empregados administrativos e 10 vendedores)

Empregados da produção no final do período	239	Decisões do RH	
Índice de produtividade	0,94	Admitidos (Nº)	0
Produção / homem	15,73	Demitidos (Nº)	0
Motivação	Péssima	Salário (\$)	3.280
Greve (%)	31,7	Treinamento (%)	10
		Participação nos lucros (%)	10

FINANCEIRO

Fluxo de Caixa

Saldo inicial do período	0	Situação financeira	
(+) Entradas	3.043.012	Limite empréstimo para o período 10	0
Recebimento à vista	1.508.340	Atrasos bancários	3.930.437
Recebimento a prazo	1.033.783	Atrasos com fornecedores	6.317.087
Recebíveis antecipados	500.889	Atrasos de outras contas	1.959.550
Resgate da aplicação	0	Situação da empresa	Inadimplente
Venda de máquinas	0	Controle (\$)	
Receitas diversas	0	Valor no período 10	0
Financiamento de máquinas	0	Valor no período 11	0
Empréstimo programado	0	Valor não recebido (irrecuperável)	28.686
Empréstimo emergencial	0	Inadimplência (%)	2,7
(-) Saídas	3.043.012	Decisões do financeiro	
Folha de pagamento	0	Empréstimo (\$)	0
Propaganda	0	Tipo de empréstimo	Sem empréstimo
Distribuição dos produtos	0	Antecipação de recebíveis (\$)	5.000.000
Despesas diversas	0	Aplicação (\$)	0
Atrasos gerais	3.043.012	Juros na venda a prazo (%)	0,0
Gastos com estocagem e retribuição	0	Receitas diversas (\$)	0
Pagamento a fornecedores	0	Despesas diversas (\$)	0
Compra de máquinas	0		
Manutenção de máquinas	0		
Amortização de empréstimos e financ.	0		
Juros bancários	0		
Treinamento	0		
P&D	0		
Imposto de renda	0		
Dividendos e participação	0		
Aplicação	0		
(=) Saldo final do período	0		

Rafael Vieira P. Oliveira

Fundação Getúlio Vargas - FGV - Jogo de Negócios on-line BSG - T0172 - 0616

Figura 22 – Relatório Operacional Período 9

Fonte: O Autor

Anexo XXIII – Valor das Ações

Gráfico das empresas

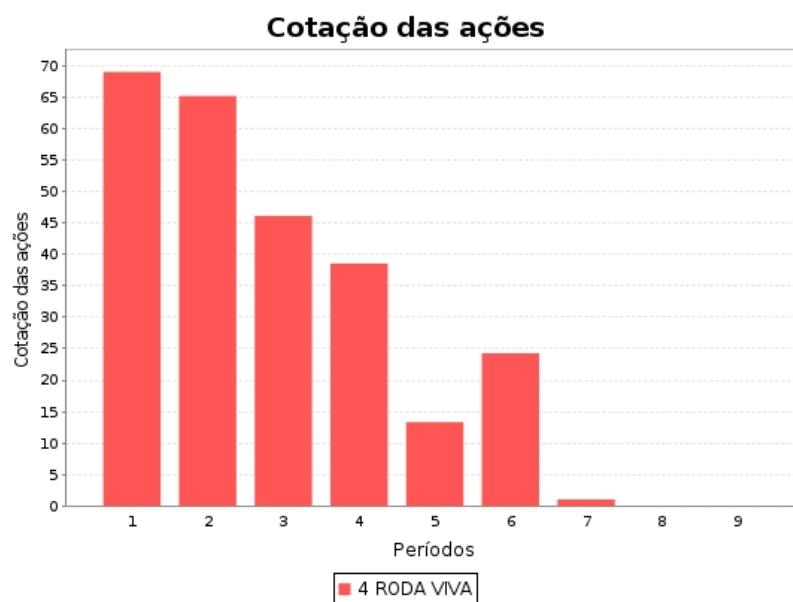


Figura 23 – Valor das Ações

Fonte: O Autor

Anexo XXIV – Endividamento

Gráfico das empresas

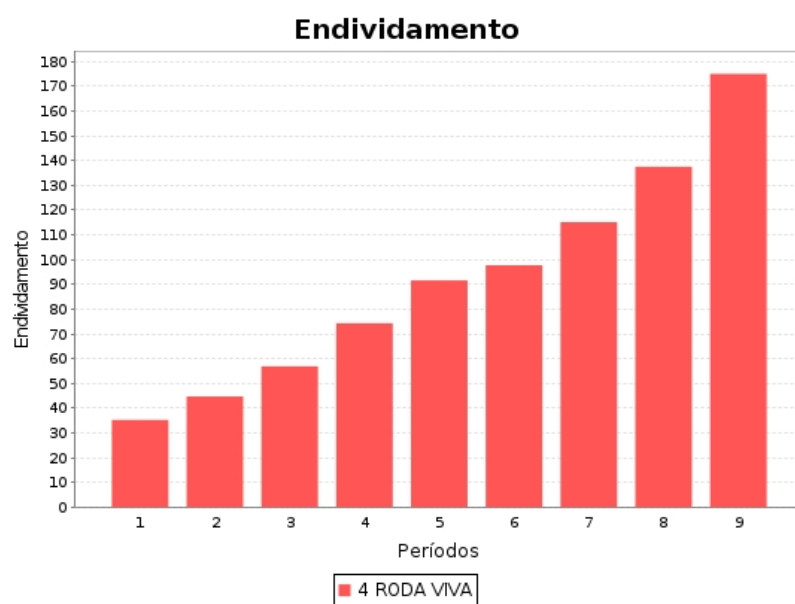


Figura 23 – Endividamento. Fonte – O Autor