



MANUAL DO USUÁRIO

CENÁRIO: CLIMATIZADORES

www.ogg.com.br

Você acaba de ser convocado para o desafio de administrar uma empresa industrial em um ambiente competitivo e simulado da realidade.

Você assumirá uma ou mais diretorias de uma indústria e competirá com outras empresas na fabricação e comercialização de produtos similares para algumas regiões previamente estabelecidas.

Para ter sucesso neste desafio, é preciso ler este manual e realizar as atividades solicitadas nele por completo!!

Bom trabalho!!

Equipe OGG



SUMÁRIO

CENÁRIO	5
Aqui começa o seu desafio!	5
CONCORRENTES	6
FORNECEDORES	6
ACIONISTAS.....	7
RANKING.....	7
DECISÃO INICIAL	7
Instalação da Empresa	8
Salário mínimo regional	8
Impostos regionais	8
Escolha dos Mercados Prioritários	9
Liderança	9
Forte Atuação.....	9
Identificação da Empresa	9
Definição da estratégia de gestão	9
Liderança em custos	9
Liderança em diferenciação	9
Liderança em foco	10
Definição dos diretores	10
DECISÕES ROTINEIRAS	10
Produção & Compras (PRO)	11
Decisões da área de Produção	11
Processo Produtivo	11
Módulos Fabris.....	12
Hora Extra	12
Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D).....	13
Aquisição de matéria-prima e embalagem	13
Estocagem de produtos acabados	13
Marketing (MKT)	14
Concorrentes	14
Comissão de vendas.....	14
Política de Preços	14
Investimento em publicidade e propaganda.....	15
Força de Vendas.....	15



Custos Logísticos	16
Gestão de Recursos Humanos	16
Salários.....	16
Política de benefícios	17
Política de Treinamento e de Responsabilidade Social	17
Gestão Administrativa e Financeira.....	18
Bancos e Operações.....	18
Limites de Crédito.....	18
Bolsa de Valores.....	19
Compra de Informações (pesquisas)	19
RELATÓRIOS GERENCIAIS.....	20
Relatório de Previsão	20
Relatórios de Resultado (consolidados)	20
Multas e Bônus.....	21
RECOMENDAÇÕES FINAIS.....	21
REFERÊNCIAS.....	23
ANEXO 01.....	24



CENÁRIO

Aqui começa o seu desafio!!

Você foi **contratado pelo Grupo FOX ROCKS S/A** para dirigir uma nova indústria no segmento de **climatizadores**. A nova empresa possui muita informação para começar a funcionar, espera-se que com as informações abaixo você tenha condições de dar início às suas atividades!



Há dois anos a Fox Rocks contratou um grupo de pesquisadores para desenvolver novos produtos na área de **climatização**. Esses pesquisadores realizaram um trabalho extensivo: pesquisaram linhas de produtos; identificaram fornecedores nacionais, estrangeiros e prestadores de serviços (nas áreas de produção, compras ou importação, gestão de recursos humanos, finanças, marketing e exportação) que poderiam apoiar a nova unidade do grupo a concretizar a produção e comercialização deste novo produto. Ao final eles identificaram uma grande oportunidade neste ramo de negócios: a fabricação e comercialização de **CLIMATIZADORES**. No próximo capítulo você encontrará detalhes sobre o produto e o seu processo produtivo.

A empresa OGG desenvolveu um sistema de gestão online (OGG Ind®) e cadastrou todas as informações definidas pela empresa de assessoria. Você receberá **uma senha de acesso** a este sistema para que possa estudar o **CENÁRIO** e **NOTÍCIAS** deste novo negócio, e assim, tenha condições de tomar as decisões de implantação da nova unidade, dando início às suas atividades.

Sendo assim, antes de começar a tomar decisões de implantação da nova empresa, pedimos que:



Leia atentamente este manual até o fim;

Sabe-se que o **aquecimento global** é o aumento das temperaturas médias do planeta ao longo dos últimos anos, o que, pode ser causado pelas práticas humanas – embora existam discordâncias quanto a isso no campo científico. A principal causa desse problema climático que afeta todo o planeta é a **intensificação do efeito estufa**, fenômeno natural responsável pela manutenção do calor na Terra e que vem apresentando uma maior intensidade em razão da poluição do ar resultante das práticas humanas.

Diante do fato do efeito estufa, a temperatura média tem subido ao longo do tempo, e empresas e comércios buscam formas alternativas e principalmente econômicas para diminuir a temperatura seja em grandes espaços físicos ou mesmo em pequenos estabelecimentos.

Atualmente existem duas formas de reduzir a temperatura com o uso de “ar condicionado” ou climatizadores de ar, que são mais ecológicos, mais baratos e principalmente mais econômicos. Atualmente existem vários tipos de climatizadores disponíveis no mercado. Após inúmeras pesquisas foi homologado um novo modelo de climatizador mais eficiente, silencioso e potente. Este novo modelo utiliza carvão ativado para esfriar a água e tem o poder de aspergir micropartículas que refrescam o ambiente, diminuindo a temperatura em até sete graus.

Este novo produto é ecologicamente correto e mais eficiente que os climatizadores tradicionais. Com uma tecnologia de aspersão ultrassônica, produz micropartículas que são aspergidas no ambiente, aumentando a umidade do ambiente e reduzindo a temperatura. Tendo-se em mente que a patente deste novo invento está nas mãos dos pesquisadores, a estratégia foi licenciar a exploração do novo produto para alguns poucos investidores que serão os acionistas das empresas competidoras. O número de empresas competidoras ainda não é certo! Importante frisar que este produto é sazonal e tem suas vendas reduzidas no período de inverno.

Pelo fato de a taxa de inovação ser muito alta e com custos produtivos competitivos, a tecnologia destes novos climatizadores, este mercado tem muito espaço para operar e com possibilidade de bons retornos sem ser importunada pela indústria tradicional.



FICHA TÉCNICA DO PRODUTO

Características

Fixação	Com parafusos ou suporte
Dimensões	67 cm(a) x 56 cm (l) x 40 cm(c)
Climatização	Pode ser utilizado com ou sem água, incluindo água refrigerada.
Acionamento	Mecânico com botões de liga e desliga e também controle de velocidade do vento e do spray de água.
Autonomia	Ciclo de vida médio de 02 a 03 anos e autonomia do reservatório de água é de 06 horas.
Fonte de Energia	Elétrica nos modelos 110v, 220v ou 380v.
Tipo	Modelo padrão com entrada de água de fluxo contínuo ou uso de reservatório de água.
Capacidade	Climatização de ambientes com até 40m ²

Tem-se conhecimento que todas as empresas receberão de seus acionistas um aporte de capital de R\$ 3.200.000,00 (Três milhões e duzentos mil reais) para iniciarem e gerirem seus empreendimentos. Importante saber que a disputa será basicamente na gestão uma vez que todas as empresas receberão aportes iniciais iguais. Este recurso deve englobar a aquisição de plantas fabris e também servir como capital de giro para as operações das empresas.

Pelo fato da taxa de inovação ser muito alta e com custos produtivos competitivos, este mercado tem muito espaço para operar e com possibilidade de bons retornos, sem ser importunada pela indústria de climatização tradicional.

CONCORRENTES

Apesar deste mercado ser bastante atraente e promissor, o que pode resultar em altas rentabilidades, o fato de possuir a patente do produto impede a entrada de novos competidores com produtos iguais. No entanto pequenas variações nos produtos podem favorecer a entrada de mais empresas no mercado. Estejam preparados para grande concorrência.

FORNECEDORES

A empresa de assessoria identificou alguns fornecedores que já estão cadastrados no sistema de gestão. A localização destes fornecedores não impacta nos custos logísticos pois as condições de entrega (preço e prazo) são similares para todos os concorrentes.

O mercado conta com vários fornecedores para os insumos demandados pelas empresas. Por estarem em um ambiente dinâmico, o portfólio de fornecedores oscila, com a entrada de novos e a saída de antigos fornecedores do mercado.

Os fornecedores estão divididos por produtos oferecidos, sendo que existem fornecedores para as quatro matérias-primas demandadas pela empresa. É muito importante a empresa acompanhar os fornecedores disponíveis no mercado, pois o valor de comercialização e frete da matéria prima podem oscilar muito entre os concorrentes.

O que as empresas não precisam se preocupar é com a qualidade dos produtos adquiridos, pois uma lei impôs que fornecedores de matéria-prima para **climatizadores** sejam certificados pelo INMETRO e tenham ISO 9.001 no seu processo produtivo.



Os problemas que podem ocorrer com os fornecedores é o reajuste de preços. **Atenção:** alguns fornecedores por dependerem de peças importadas podem falhar algumas entregas. É importante também salientar que os pedidos são entregues sempre no próximo período. A forma de pagamento (prazo) consta na tela de decisão ao fornecedor. Deve-se atentar que o prazo de pagamento pode alterar durante a simulação, caso o fornecedor necessite ou não de capital de giro.

ACIONISTAS

O acionista é um sócio capitalista que participa na gestão da sociedade na mesma medida em que detém capital dela, tendo por isso, direitos de voto proporcionais à quantidade de ações que possui. Dentro da sociedade, quem detém mais ações, tem direito a maior quantidade de votos.

No caso da sociedade anônima, existe geralmente, um grande número de acionistas que não participam necessariamente na gestão da empresa, cujo único interesse é o de receber uma retribuição em forma de dividendo em troca do seu investimento, tendo, no entanto, um interesse direto no conhecimento do desenvolvimento da sociedade.

RENTABILIDADE MÍNIMA ESPERADA PELOS ACIONISTAS: 20% ROA/ano

Os gestores devem estar preparados a qualquer momento para realizarem apresentações para os acionistas que costumam fazer visitas frequentes nas empresas. Sabe-se que os acionistas buscam informações rápidas e objetivas sobre o negócio da empresa. Portanto os gestores devem estar preparados para realizar apresentações de resultados para os acionistas ou o representante deles.



RANKING

As empresas serão avaliadas segundo cinco fatores, são eles:



- Participação de mercado na região de liderança;
- Participação de mercado na região de forte atuação;
- Rentabilidade (calculada através do ROA – Retorno sobre o ativo);
- Endividamento (espera-se que ao final as empresas não tenham endividamento)
- Inovação (inicia-se no grau 01 e pode-se chegar ao grau 04).

DECISÃO INICIAL

Esta decisão será tomada apenas no início da simulação e não poderá ser alterada posteriormente. Recomenda-se antes que o participante leia todo este manual pois o alinhamento estratégico das decisões perpassa por todas as áreas funcionais. O mercado conta com 04 macrorregiões que podem ser utilizadas para a instalação da empresa e a escolha de mercados foco.

Cada região possui características e peculiaridades que podem afetar a escolha. Após utilização de uma matriz de inteligência comercial para a seleção de mercados, a empresa de assessoria identificou 04 potenciais regiões de atuação para esta nova empresa. A seguir apresenta-se um resumo de cada região.





	REGIÃO 01	REGIÃO 02	REGIÃO 03	REGIÃO 04
População	13.345.800	5.835.000	7.209.500	12.995.800
Cidades	123	145	198	102
Indústrias	3.245	3.327	4.580	2.109
Comércios	28.980	12.934	14.332	29.654
Demanda Prevista	Por ser um dos mercados com bom índice cultural apresenta a segunda maior demanda.	Trata de um mercado promissor, mas com a menor demanda entre as quatro regiões.	Região atrativa pelo seu polo tecnológico e apresenta a terceira maior demanda.	Por se tratar de uma região consolidada apresenta a maior demanda.
Custo Logístico	Mais caro para envio para a região 04.	Região central com boa localização e custos moderados.	Região central com boa localização e custos moderados.	Mais caro para envio para a região 01.
Salários (ver jornal)	Mais caro entre as regiões.	Salário mais barato do que a 01 e 04.	Salários semelhante a região 02.	Segundo salário mais caro.
Informações qualitativas	Região mais populosa e também a mais desenvolvida. O nível cultural e econômico dessa região de destaca das demais por ser mais desenvolvida. A população está dividida em faixas etárias heterogêneas, tendo uma grande concentração de pessoas que pertencem à terceira idade.	Possui a menor população dentre as quatro regiões. Esta é a região onde está concentrado o maior polo de tecnologia e a renda per capita da população é bem alta. Os hábitos de consumo variam conforme a moda e tem um público jovem predominante. As maiores universidades se concentram nessa região.	Região intermediária com população bastante "bairrista" e conservadora. Costumam fazer compras frequentes porém dão preferência por produtos e serviços oferecidos por empresas que estão instaladas nesta região. Apesar de conservadores, o nível cultural é elevado.	Esta é uma região populosa e muito explorada. Muitos são os pontos de comércio. Com grande densidade industrial. É uma região que está em franca expansão e se configura como a mais nova entre as quatro regiões. Região com clima mais quente entre as 04 regiões.

É importante levar em consideração os fatores qualitativos e quantitativos de cada mercado.

Instalação da Empresa

O local de instalação da empresa é a primeira decisão que os diretores deverão tomar. Lembramos que **esta escolha é única**. Uma vez instalada a fábrica, **esta poderá ser expandida ou reduzida em relação a capacidade de produção**, mas ela NÃO poderá ser movida para outra região.

Salário mínimo regional

Serve de base para a definição do salário dos seus funcionários. Como você sabe, ele muda constantemente por questões políticas, por isso é melhor consultar sempre o jornal do período. Lembramos que o salário é pago por período!

Impostos regionais

O imposto de comercialização de produtos no mercado interno incide diretamente sobre o valor da mercadoria vendida e hoje está em 12,5%. Existe ainda o imposto que incide sobre o lucro da empresa, o imposto de renda, com valor de 15%.

O imposto NÃO irá afetar a escolha da região de instalação da empresa, pois, os impostos incidentes na venda e são os mesmos para todas as regiões. Contudo, é importante lembrar que os impostos podem variar, por isso, consulte sempre o **JORNAL**.

Como o cenário político é instável, a carga de impostos pode aumentar ou diminuir de acordo com as legislações vigentes na época. Os gestores devem ficar atentos as informações divulgadas no mercado pelo governo.



Escolha dos Mercados Prioritários

Liderança

Os gestores devem escolher uma região dentre as quatro disponíveis para que se possa buscar a liderança, ou seja, a maior participação de mercado em unidades acumulada nesta área.

Forte Atuação

Busca-se ainda escolher uma segunda região (**diferente da região de liderança**) para que se possa obter uma forte atuação, que significa estar entre as três maiores participações de mercado da região escolhida.

Identificação da Empresa

Depois de definir o mercado alvo e a região onde instalar a empresa, será necessário cadastrar os demais diretores por área funcional no sistema e decidir qual será o nome fantasia da empresa, cadastrando essa informação no sistema também.

Definição da estratégia de gestão

A definição da estratégia genérica é outra responsabilidade sua, ela depende de uma série de fatores internos e externos à empresa. Estes fatores precisam ser monitorados e analisados constantemente através dos relatórios gerenciais, pois é a partir deles que se desenvolve e administra o planejamento estratégico da sua empresa.

As ações estratégicas são dinâmicas e se adaptam constantemente ao mercado, mas a estratégia inicial é perene, define como a empresa competirá, como desenvolverá suas vantagens competitivas, influenciando as demais decisões e ações funcionais, táticas ou operacionais. Para definir a estratégia inicial desta nova empresa você terá que basear-se nas definições da **ESTRATÉGIA GENÉRICA** de Michael Porter (1986) e escolher competir no mercado através de uma das três opções a seguir.



Liderança em custos

A empresa e seus gestores se concentrarão na redução dos custos incidentes no processo produtivo e administrativo. A maior vantagem estratégica da empresa estará nos preços competitivos praticados como consequência de custos reduzidos. A gestão baseada em custos trabalha com produção em larga escala de pequenas variações de produtos para conseguir melhores barganhas com fornecedores e clientes.

Liderança em diferenciação

A empresa se dedicará a desenvolver vantagens competitivas através da inovação, da pesquisa e desenvolvimento, do treinamento e investimento em melhorias no seu produto ou no seu processo produtivo, agregando valor ao produto e cobrando por isso. Faz investimentos consistentes em propaganda e altos em P&D, buscando inovação. O preço de venda não precisa ser o menor e as políticas de pagamento não influenciam diretamente.



Liderança em foco

Os gestores vão conciliar ações de inovação com a concentração da atuação em nichos de mercado específicos, desenvolvendo vantagens ligadas à relação entre o produto e seus clientes. Os investimentos da empresa deverão estar distribuídos em inovação e promoção do produto para um mercado específico. Adota-se altos investimentos em propaganda e um alto número de vendedores para atender o mercado.



Definição dos diretores

Cada diretoria tem suas tarefas e decisões que devem ser tomadas a cada período. Antes de tomar as decisões é muito importante que todas as diretorias se reúnam e discutam a situação atual da empresa e reflitam como a empresa poderá perseguir a estratégia inicialmente elaborada. Alguns profissionais deverão assumir mais do que uma diretoria se necessário.

Dentre as várias tarefas inerentes a cada cargo, o quadro abaixo sintetiza algumas atribuições:

CARGOS	PRINCIPAL ATRIBUIÇÃO
Diretor de Operações	Esta diretoria tem como função primária harmonizar os recursos produtivos para garantir a produção destinada a atender a demanda e entender a sazonalidade.
Diretor de Marketing	Entender o mercado no qual está inserido para que se possa estabelecer os preços dos produtos e a destinação dos mesmos, com função ainda na contratação e demissão de vendedores.
Diretor de Gestão de Pessoas	Esta diretoria busca subsidiar a empresa na contratação, motivação e retenção de pessoas. É responsável em criar uma política com o objetivo de aumentar a produtividade interna.
Diretor Financeiro	A função primordial desta diretoria é gerenciar os recursos financeiros buscando disponibilizá-los aos demais setores sempre que solicitado ao menor custo possível.
Diretor GERAL	Este profissional é o responsável por receber os materiais, fornecer relatórios e prestar contas aos acionistas dos resultados obtidos pela empresa.

DECISÕES ROTINEIRAS

Assim que as instalações da empresa estiverem concluídas, você poderá começar a definir a estrutura necessária para iniciar as suas operações. Reúna os demais diretores de cada área funcional e iniciem as decisões rotineiras.



Produção & Compras (PRO)

Inicialmente o diretor de compras e produção (PRO) é responsável pelo planejamento e controle dos recursos produtivos da empresa, desde a aquisição dos equipamentos, matérias-primas até os investimentos em pesquisa e desenvolvimento para aumentar a sua capacidade produtiva e o nível de inovação no processo produtivo.

Ele possui o desafio de produzir a quantidade demandada pelo setor de marketing sem comprometer os recursos humanos, materiais e financeiros disponíveis para isso.



Decisões da área de Produção

Para definir a capacidade produtiva inicial é preciso estudar o **PROCESSO PRODUTIVO** (descrito a seguir) dessa nova unidade e tomar as seguintes decisões:

- Hora Extra (opcional);
- Previsão de Produção (a partir do segundo período);
- Aquisição de Módulo Fabril (obrigatório no primeiro período e opcional posteriormente);
- Definição da cota de investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento (opcional);
- Definição dos Fornecedores de Matéria-Prima (opcional);
- Aquisição da quantidade de matéria-prima para a capacidade definida (opcional).

Processo Produtivo

A sua empresa produzirá nas linhas de montagens CLIMATIZADORES. O processo de produção foi pesquisado durante anos e hoje conta com uma grande parte automatizada. Para a produção dos CLIMATIZADORES quatro matérias prima são necessárias: a estrutura plástica, o motor, o sistema de resfriamento e o kit de material elétrico. As quantidades de insumos necessários para produzir uma unidade estão expressas na listagem abaixo:



O processo produtivo consta na montagem da estrutura plástica, a montagem da parte elétrica/eletrônica, o teste do produto e a embalagem. A empresa dependendo do seu investimento em P&D pode incrementar o produto, passando a produzir uma versão mais moderna do CLIMATIZADOR. Para saber se a sua estratégia tem foco em inovação, consulte o item que explica os três tipos de estratégias.

O quadro a seguir apresenta o processo produtivo de produção.



Módulos Fabris

A empresa para iniciar suas atividades deve adquirir módulo(s) fabril(is). O módulo fabril é composto pelo conjunto de maquinários e equipamentos necessários para se produzir o bem. Cada módulo possui uma capacidade de **produção nominal de 1.200 unidades** por período e o **custo fixo de R\$ 200.000,00** também por período.

Fornecedor do módulo	Valor unitário	Produtividade Inicial
Indústria Nacional	\$ 1.300.000,00 (pago na aquisição – P0)	82% da capacidade nominal
Fornecedor Estrangeiro	\$ 1.500.000,00 (pago na aquisição – P0)	88% da capacidade nominal

É importante lembrar que os módulos de produção não entram em funcionamento no mesmo período em que foram comprados, eles são entregues e montados para trabalharem no período seguinte (P+1). Sendo assim, no primeiro período você **não terá como decidir a previsão de produção**.

Para **umentar a produtividade** dos módulos é preciso investir em **treinamento dos funcionários** e em **Pesquisa & Desenvolvimento**.

Caso a empresa deseje reduzir suas operações, ela poderá vender um ou mais produtos fabris pelo percentual de 40% do custo de aquisição. Essa redução se dá devido a desvalorização do maquinário por ser usado.

Só é possível adquirir módulos fabris caso a empresa disponha de dinheiro em CAIXA. O capital a receber não pode ser utilizado para esse tipo de investimento.

Hora Extra

A empresa possui como recurso para incremento da produção a contratação de horas extras. Caso esta opção seja selecionada, a capacidade produtiva naquele período será incrementada em 30% da capacidade nominal e os custos fixos e de salários serão acrescidos de 100% do valor normal.



Investimento em Pesquisa & Desenvolvimento (P&D)

As cotas de investimentos em P&D servem para aumentar a produtividade dos módulos adquiridos e o nível de inovação sobre o produto ou serviços complementares oferecidos aos seus clientes.

É importante destacar que os investimentos são percebidos apenas no médio ou longo prazo, ou seja, é preciso **mais de 02 períodos seguidos de investimento** para que a empresa perceba resultados positivos **em seu processo produtivo**.

Com os investimentos em Pesquisa e Desenvolvimento, as empresas melhorarão seus produtos e seus processos fabris. E quando a empresa ganhar este incremento o mercado passa a valorizar mais estes produtos. Lembramos que todas as empresas partem do nível de qualidade I (um) e podem atingir até o nível IV (quatro) de qualidade

Após a empresa chegar ao nível quatro, recomenda-se que a empresa mantenha seus investimentos em P&D e à mesma poderá ainda continuar a investir em pesquisa e desenvolvimento, **buscando manter seu nível de qualidade** e redução nos custos de fabricação.

Aquisição de matéria-prima e embalagem

Os insumos para a produção, descritos no **processo produtivo**, podem ser adquiridos no mercado local. No simulador estão listados os fornecedores previamente selecionados pelo Fox Rocks, contudo, com o passar do tempo surgem novos fornecedores e outros podem sair do mercado. Sabe-se antecipadamente que a empresa é refém de alguns fornecedores de peças.

A escolha entre fornecedores do mesmo material deve ser feita através da análise de três fatores críticos: **preço unitário** do material; **condições de pagamento** oferecidas; e **custo total** de aquisição. Estas informações estão sempre disponíveis no sistema Ogg Ind®.

É importante calcular a produtividade inicial dessa nova empresa, pois o armazenamento de matéria-prima tem um **custo de 2%** sobre o valor médio em estoque.

Todos os pedidos de matéria prima serão entregues no próximo período (P+1), portanto recomenda-se aos gestores que façam um planejamento prévio da necessidade de matéria prima para o próximo período.

Por fim, a embalagem para o produto pode ser escolhida segundo a estratégia da empresa e o simulador conta com dois tipos de embalagem: a padrão e a *premium*. Ambas são adquiridas conforme as vendas realizadas pela empresa.

Estocagem de produtos acabados

A empresa possui um terreno grande onde estão acomodados os maquinários, o estoque e a unidade administrativa. Sabe-se que atualmente a empresa **pode estocar até duas vezes a sua capacidade fabril**, seja em produtos acabados ou mesmo em matéria prima. O diretor de produção deve estar alinhado com o diretor de marketing procurando administrar este estoque para que não comprometa o espaço físico da empresa e seu caixa.



Marketing (MKT)

A função deste executivo vai muito além da publicidade e propaganda, o diretor de MKT deverá montar e administrar a estratégia de **entrada o mercado**, assim como, a manutenção da relação com os clientes para **conquistar a liderança e a forte atuação** definida no planejamento estratégico dessa nova empresa.



As decisões desta área são:

- Percentual de comissão a ser pago aos vendedores;
- Condição de pagamento (política de vendas por região);
- Preço de venda por região;
- Quantidade ofertada em cada região;
- Investimento em Propaganda por região;
- Administração da força de vendas por região.

Concorrentes

Os concorrentes que estão presentes no simulador são empresas que fabricam produtos similares, concorrendo de forma direta nas regiões do OGG Ind® e pelos mesmos consumidores.

Todas as empresas concorrentes iniciam com o mesmo capital financeiro e todas têm acesso as mesmas informações e tecnologias. A diferenciação entre as empresas acontecerá com o passar do tempo em que o sucesso das empresas será resultado de tomadas de decisões periódicas.

Comissão de vendas

A comissão mínima estabelecida está disponível no Jornal do Período. Acima do valor mínimo quanto maior for o percentual de comissão melhor a motivação da equipe de vendas e melhor o seu desempenho. Uma vez escolhido o percentual de comissão, este vale para todos os vendedores em todas as regiões.

Política de Preços

A correta formação de preços de venda é questão fundamental para a sobrevivência e o crescimento auto-sustentado das empresas, independentemente de seus portes e de suas áreas de atuação. Somente através de uma política eficiente de preços, as empresas poderão atingir seus objetivos de lucro, crescimento a longo prazo, desenvolvimento de seus funcionários, atendimento qualificado a seus clientes etc.

Política eficiente não significa, de modo algum, preços altos, nem baixos! Pelo contrário, busca-se um alinhamento com o mercado de atuação. Esta política deve contemplar a análise dos custos gerais da empresa, seu equilíbrio operacional e o retorno desejado pelos acionistas.

É muito comum observar empresas que não têm a menor noção da lucratividade proporcionada por seus produtos e serviços, bem como das necessidades para atingir os respectivos equilíbrios operacionais.

Objetivos Principais da correta formação de preços de venda

De modo geral, os principais objetivos das políticas de preços para as empresas são:

- **Proporcionar, a longo prazo, o maior lucro possível.**
- **Permitir a maximização “lucrativa” da participação de mercado.**



- Maximizar a capacidade produtiva, evitando ociosidades e desperdícios operacionais.
- Maximizar o capital empregado para perpetuar os negócios de modo auto-sustentado.

O mercado CLIMATIZADORES no qual as empresas atuarão é muito sensível ao preço. Pesquisas apontaram que o mercado se comporta de maneira atípica quando encontram preços posicionados 30% acima ou abaixo do preço médio de mercado. Caso isso aconteça as pesquisas demonstram que ocorre uma retração no consumo caindo para valores em torno de 50% do valor demandado.

Uma recomendação é monitorar, através da compra de informações, os preços praticados pela para poder subsidiar a política de preços da empresa. Os preços têm grande efeito nas vendas do próprio período em que é fixado, mas pode ainda ter efeito em períodos subsequentes.

Investimento em publicidade e propaganda

A cada período o diretor de MKT deverá definir um **percentual** de investimento em P&P, esse investimento é importante para posicionar a empresa no mercado e torná-la mais visível para os seus clientes. Este percentual é aplicado sobre a previsão de receita da empresa na região e será descontado independentemente das vendas reais.

A propaganda é uma das ferramentas mais comuns que as empresas usam para dirigir comunicações persuasivas aos compradores e públicos-alvo. Neste ponto a empresa busca divulgar o produto para o mercado. Por serem empresas novas é importante levar em consideração que se não houver investimentos em propaganda as vendas podem cair a patamares baixíssimos, inviabilizando muitos negócios. Existe também um ponto ótimo de investimento o que significa que a partir daquele ponto podem não se traduzirem em vendas.

Este investimento também possui efeito no médio prazo, é necessário no mínimo dois meses de investimento para que a empresa perceba **efeito sobre as vendas**. Lembre-se que as vendas não dependem somente de ações de publicidade e propaganda.



Força de Vendas

As decisões de administração de forças de vendas são de responsabilidade da diretoria de marketing. Neste contexto, a empresa deve definir cuidadosamente o objetivo e a estratégia que esperam atingir com sua força de vendas. Considerando que a força de vendas está estruturada por regiões, ou seja, cada equipe atua em uma região específica, previamente delimitada, deve-se analisar a quantidade de vendedores que serão necessários para comercializar a produção.

As empresas poderão admitir ou demitir vendedores conforme sua estratégia e sua produção. O tamanho da força de vendas deve estar alinhado com a estratégia inicialmente estabelecida pela empresa. **A capacidade de venda** dos vendedores segue a distribuição a seguir:

NÍVEL DE ATENDIMENTO DO VENDEDOR	QUANT. MÁXIMA VENDIDA
BÁSICO ("tirador de pedidos")	Acima de 400 unidades
INTERMEDIÁRIO	De 201 – 400 unidades
ALTO ("consultor de vendas")	Até 200 unidades.



Deve-se buscar manter um número ótimo de vendedores, lembrando-se de possuir no mínimo 01 vendedor por região (recomendado).

Custos Logísticos

Os custos logísticos de entrega dos produtos acabados estão a cargo de uma empresa terceirizada para este processo que após vários estudos de armazenagem, e distribuição chegou aos valores definidos no quadro abaixo. Estes valores são para cada unidade de produto. Deve-se salientar que os valores poderão ser alterados ao longo do tempo, mas a empresa de logística informará as empresas quando isso acontecer.

De / Para	Região 01	Região 02	Região 03	Região 04
Região 01	X	\$ 48,00	\$ 58,00	\$ 58,00
Região 02	\$ 40,00	X	\$ 40,00	\$ 58,00
Região 03	\$ 48,00	\$ 40,00	X	\$ 40,00
Região 04	\$78,00	\$ 58,00	\$ 48,00	X

A opção da empresa em contratar uma empresa de logística se deu pois a entrega fracionada dos produtos como ocorre no varejo tornaria a venda para pequenos comércios inviável para a empresa. Com esta contratação a empresa conseguiu entrar neste mercado. Conforme o contrato as entregas na mesma região não terão custo logístico. Somente as entregas para outras regiões incidirão os custos logísticos.

Gestão de Recursos Humanos

O diretor de gestão de recursos humanos (GRH) também possui um papel importante para a produção! Isso mesmo, a política adotada de investimento em benefícios e treinamentos nessa nova empresa pode aumentar a sua produtividade. Além de gerenciar os custos salariais, o diretor de GRH é responsável por:

- Definir a política salarial
- Definir os pacotes de benefícios;
- Definir investimento em treinamentos e ações de responsabilidade social.

Salários

Para gerenciar os custos salariais o Fox Rocks definiu a seguinte política. A partir de um salário base definido pelo diretor de GRH (vale para o período), cada cargo recebe um valor proporcional a sua posição hierárquica, veja na tabela abaixo. De acordo com instruções do Fox rocks, nesse início de operações para cada nova unidade, o GRH deve concentrar as contratações para as áreas de Produção e de Marketing da empresa.

Cargo	Multiplicador do salário base
-------	-------------------------------



Operadores dos equipamentos	1,0	vezes o salário base informado pela empresa.
Supervisor	2,5	
Gerente	5,0	
Vendedores (valor fixo mais a comissão sobre as vendas)	1,0	

A **quantidade** de funcionários da área de Compras & Produção é definida pela quantidade de módulos de produção adquiridos. Já a quantidade de vendedores é definida pelo Diretor de Marketing, de acordo com a estratégia de força de vendas definida. Veja a seguir:

Cargo	Quantidade de funcionários
Operadores	35
Supervisor	03
Gerente	01
Vendedores	Definido pelo MKT

No mesmo mês em que a fábrica adquirir um novo módulo ou contratar um novo vendedor, ela passa a arcar com o salário destes novos funcionários (P+0), mesmo sem produzir ou vender, sendo este período reservado para treinamento inicial deles.

Como já informado anteriormente, o salário-mínimo regional pode variar, por isso é importante consultar sempre o **JORNAL** para manter-se atualizado.

Política de benefícios

A oferta de benefícios aos funcionários é uma forma indireta de complementação da remuneração com o objetivo de obter, incentivar e reter talentos. Benefícios são regalias e vantagens concedidas pelas organizações a título de pagamento adicional dos salários aos seus funcionários. São facilidades que poupam tempo, dinheiro e esforços pessoais. Atualmente fazem parte da competitividade organizacional para obter, incentivar e reter talentos. Cabe ao diretor de GRH definir um **PACOTE** de benefícios, dentro das disponibilidades financeiras da empresa, de acordo com a estratégia organizacional, para motivar os funcionários e que gere efeito positivo na produtividade da empresa.

Cada benefício tem um custo unitário que deve ser multiplicado pelo número de funcionários para que se possa calcular o valor total gasto em benefícios.

Política de Treinamento e de Responsabilidade Social

Uma das formas de investir no patrimônio dessa nova empresa é a capacitação das pessoas. O treinamento pode ser entendido como um meio para adequar cada pessoa ao seu cargo e desenvolver competências estratégicas para a organização. O diretor de GRH decidirá a **cota de investimento** em treinamentos.

Além do treinamento, é responsabilidade do diretor de GRH, investimento em **ações de responsabilidade social**. Ações Sociais somam positivamente no relacionamento entre a empresa, a comunidade e o mercado. Da mesma forma que nos treinamentos, o Fox Rocks definiu **cotas** para investimento em ações sociais.



Tanto os benefícios como as cotas de investimento refletirão positivamente na produtividade da empresa. É importante ressaltar que este tipo de investimento torna-se efetivo no médio prazo, ou seja, somente com mais de 02 períodos seguidos de investimento em benefícios, treinamentos é que os resultados começam a surgir (P+2).

Gestão Administrativa e Financeira

O diretor da área administrativa e financeira (FIN) é responsável por gerenciar os recursos físicos e financeiros dessa nova empresa. O capital é o recurso inicial mais importante dessa nova unidade e deverá ser administrado com responsabilidade para que o Fox Rocks realize o plano de retorno do investimento com dividendos. Inicialmente o diretor de FIN deverá acompanhar as decisões dos demais diretores na estruturação da empresa para:

- Controlar os pagamentos e o fluxo de caixa;
- Escolher o banco para operar;
- Fazer a gestão do capital (aplicação, empréstimos ou desconto de duplicatas);
- Controlar os juros incorridos nas aplicações e empréstimos ocorridos;

Após o período de decisões iniciais as atribuições do diretor de FIN aumentam, por isso, aconselhamos a leitura das decisões rotineiras de Gestão Administrativa e Financeira.

Bancos e Operações

Duas instituições de crédito estão presentes no jogo. Cada uma delas, oferece serviços semelhantes como aplicações, descontos, empréstimo programado e empréstimos automáticos. A diferença entre eles é a taxa de juros base. Com o decorrer do tempo a taxa de juros oscila e diferencia entre os bancos.

É de fundamental importância que a taxa de juros base do banco seja consultada a cada rodada para que a empresa possa destinar seus recursos ou mesmo buscar recursos. Os bancos trabalham com uma taxa base e todos os seus serviços são cobrados com base na taxa base, conforme o quadro a seguir:

TIPO DE OPERAÇÃO	CUSTO / REMUNERAÇÃO	PRAZOS
Aplicação	0,8 x a taxa do banco	Débito P0 e Crédito P1
Desconto de duplicatas	1,5 x a taxa do banco	Crédito P0 e Débito P0
Empréstimo contratado	2,0 x a taxa do banco	Crédito P0 e Débito P1
Empréstimo automático	4,0 x a taxa do banco	Crédito P0 e Débito P1

* Saldo mínimo obrigatório no caixa da empresa \$ 100.000,00

Limites de Crédito

Os gestores podem solicitar crédito no banco para capital de giro. O crédito não pode ser utilizado para aquisição de maquinários!!! Atualmente o valor do limite é de 30% do Capital Social da empresa. Lembramos que as operações de empréstimo estão listadas acima e que o endividamento influencia negativamente no *ranking* da empresa.



Bolsa de Valores

O simulador conta com uma bolsa de valores com vinte ações. Digno de nota é que as empresas que figuram nesta bolsa fictícia são empresas reais e pertencem ao pregão da Bovespa. Os preços das ações bem como a oscilação deste **NÃO refletem o movimento real destas no mercado**. As oscilações são projetadas somente para fins de simulação e os participantes poderão buscar informações sobre o mercado acionário nos jornais disponibilizados pelo OGG IND.

Caso a empresa deseje comprar ou mesmo vender ações as opções serão realizadas no mesmo período da rodada sendo os valores acrescidos ou debitados no período subsequente.

Compra de Informações (pesquisas)

O simulador conta com uma agência que pesquisa de mercado. Esta empresa coleta, processa e trata as informações de todo o mercado e as comercializa para empresas e gestores interessados. A compra destas informações é opcional para as empresas, mas sabe-se que estas informações podem trazer um alto valor nas futuras decisões.

A lista de informações comercializadas pela empresa compreende:

- Gastos com benefícios;
- Gastos com treinamentos;
- Investimento em Marketing;
- Investimento em P&D;
- Participação de mercado no período;
- Preço de venda da concorrência;
- Quantidade de módulos fabris;
- Qualidade dos produtos existentes no mercado;
- Salários pagos pelas empresas.



A empresa tem um valor para cada informação comprada (verificar no JORNAL) mas sabe-se que a empresa por ser a única a vender este tipo de produto corrige os preços de seus produtos muito rapidamente, baseada na procura. Desta forma os relatórios mais solicitados podem ter um acréscimo de preço durante os períodos.

Outras informações podem ser solicitada à agência porém sem garantia de que a empresa disponibilizará. Para informações que não constem nesta lista os preços serão negociados pessoalmente com o proprietário da agência (instrutor/professor). As empresas poderão solicitar orçamento por e-mail ou pessoalmente.

IMPORTANTE - - - - - DECISÃO INICIAL E PRIMEIRO PERÍODO

Na primeira rodada a sua empresa não fabricará nenhuma peça, pois estará instalando o parque fabril. Desta forma as decisões do PRIMEIRO PERÍODO são:

Decisões iniciais (local de instalação, região de liderança, forte atuação e estratégia).

PRO – Compra módulo fabril, P&D (opc.), compra de matéria prima.

MKT – Apenas contratação de vendedores por região.

GRH – Salário, treinamento (opc.), responsabilidade social (opc.) e benefícios (opc.).

FIN – Todas as operações são opcionais (aplicação ou empréstimo).

APÓS TOMAR AS DECISÕES PODE-SE ANALISAR O RELATÓRIO PREVISTO!

RELATÓRIOS GERENCIAIS

Administrar e utilizar adequadamente as informações e entender seu fluxo dentro das organizações representa hoje, uma necessidade cada vez mais presente em qualquer tipo de negócio. Para serem eficazes, as organizações precisam ter seus processos decisórios e operacionais alimentados com informações de qualidade, obtidas do negócio. Hoje a informação pode ser considerada um ativo que as organizações possuem. Estas são utilizadas como um fator de apoio a decisão; um fator de produção; um fator de sinergia (entre departamentos e parceiros) e como um fator determinante de comportamento.

Quando se observa o fluxo de informações nas organizações, percebe-se que a informação é obtida, tratada, armazenada, distribuída, usada e pode ainda ser descartada. Dentre estes processos o uso da informação é a etapa mais importante de todo o processo. Não é a existência de informação que garante melhores resultados numa organização, mas sim o seu uso.

Desta forma, o simulador conta com um sistema de processamento de informações semelhante a um ERP que será disponibilizado para as empresas e que poderá fornecer relatórios e gráficos referente ao processamento das operações da empresa. Dentre os relatórios disponíveis a empresa tem acesso a: Fluxo de Caixa; DRE; Balanço Patrimonial; Condições da Empresa; Relatório de Índices da Empresa, Informações Compradas e ainda o Histórico da Empresa.

Relatório de Previsão

Após as decisões, as empresas poderão analisar uma projeção dos resultados através da opção de Previsão na tela inicial ou na tela de decisões. O sistema apresenta um Demonstrativo de Resultados e um Fluxo de Caixa previsto. Esta previsão leva em consideração se 100% das decisões se confirmarem. É importante que as empresas lembrem do saldo mínimo exigido pelos acionistas em caixa (\$ 100.000,00).

Relatórios de Resultado (consolidados)

Após processado o período, as empresas poderão consultar os resultados consolidados através de vários relatórios. Estes relatórios são acessados pela opção **RESULTADOS** do sistema de gestão, ali é possível consultar:

- **Demonstrativo de Resultados do Exercício:** com o resumo dos valores gastos para a operação de produção e vendas do produto acabado;
- **Fluxo de Caixa:** com o registro de entradas e saídas financeiras;

- **Balanco Patrimonial:** com o resumo de todos os ativos e passivos gerados pela empresa mensalmente;
- **Indicadores Gerenciais:** traz os índices e indicadores para a avaliação financeira da empresa como liquidez, rentabilidade, entre outros.
- **Condições Gerais:** este é um relatório quantitativo que mostra os valores e quantidades comparativas entre o que vocês planejaram produzir e vender no período passado, assim como, o que realmente ocorreu;
- **Pesquisas Compradas:** caso os gestores optem por comprar pesquisas, estas estarão disponíveis na aba de pesquisas compradas.

Multas e Bônus

As empresas terão um tempo determinado para tomarem suas decisões a cada período. A pressão dos sindicatos em saber os salários, a necessidade dos consumidores pressiona a empresa a tomar as decisões de forma rápida.

Desta forma a empresa que atrasar a entrega da folha de decisões (se utilizada) ou mesmo a entrada dos dados no sistema estará sujeita a uma multa de R\$ 80.000,00 pelo atraso, acrescidos de R\$ 5.000,00 por minuto de atraso. O mercado pode ainda estipular uma multa extra de R\$ 35.000,00 por falta de justificativa. É de suma importância que a empresa analise a situação e tome a decisão no tempo disponível evitando incorrer em multas.

Outra sanção imposta pelo mercado é a multa a empresas que não cumprirem as determinações sindicais remunerando seus funcionários abaixo do piso mínimo ou mesmo deixando de cumprir outras determinações. Para estes casos a multa varia de R\$ 40.000,00 a R\$ 1.000.000,00 de acordo com o problema encontrado.

É opcional ainda para o instrutor bonificar as empresas com aportes de capital. Normalmente estes aportes estão atrelados a projetos apresentados ou atividades extras apresentadas. Para saber mais consulte seu instrutor.

RECOMENDAÇÕES FINAIS

Seguindo a lógica apresentada neste manual você maximiza as chances de sucesso nesta simulação, aproveitando para revisar e reforçar todo o conhecimento teórico ou prático adquirido até aqui. No caso de dúvidas sobre a utilização do sistema de simulação, consulte o instrutor responsável pela aplicação do simulador. Antes de finalizarmos gostaríamos de deixar algumas recomendações, são elas:

- Para cada rodada as empresas terão um tempo disponível para planejamento e tomada de decisões. Este tempo deve ser utilizado para leitura e busca de informações, planejamento das ações e principalmente tomada das decisões no simulador. É importante checar se todas as decisões foram tomadas e estão com os valores corretos. Depois de processado os resultados não serão elegíveis de modificação. A qualquer momento a empresa poderá obter informações passadas, podendo consultá-las e não alterá-las.
- A ênfase deve ser dada aos aspectos estratégicos. Concentrem seus esforços em ações de longo prazo e persista na busca do objetivo proposto.
- Foco na análise e na gestão da informação. Antes de tomar as decisões, tenha certeza que você entendeu o comportamento do mercado e dos seus concorrentes. Não pule alternativas ou mesmo vá direto a solução, sem antes analisar e entender os acontecimentos. A busca de informações nos diversos canais externos e internos disponíveis podem auxiliá-los nesta tarefa.
- Trabalhe dentro das condições possíveis, ou seja, com as ferramentas disponíveis e com o tempo disponível. Ouça as partes envolvidas nas decisões e saiba que você estará sob a pressão do tempo para enviar as decisões a cada período. A falha no envio das informações prevê uma multa conforme descrito no item de multas.

- O simulador funciona de maneira automatizada não podendo ser manipulado pelo instrutor, sendo ele preparado para gerar mudanças ambientais de maneira randômica e automática.
- Problemas com a qualidade da informação poderão ocorrer ao longo do tempo. Por isso é essencial que as empresas tenham um controle das informações para possíveis falhas no sistema ERP disponibilizado.
- A interação entre os gestores da empresa é fundamental para o sucesso da mesma, sabendo que todas as decisões tomadas estão interligadas e dependem de análises cruzadas.

BOM TRABALHO E BOA SIMULAÇÃO !!!

REFERÊNCIAS

ASSEF, R. **Guia prático de formação de preços**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

BEAL, A. **Gestão Estratégica da Informação**: como transformar a informação e a tecnologia da informação em fatores de crescimento e de alto desempenho nas organizações. São Paulo: Atlas, 2004.

BERNARDI, L. A. **Manual de Formação de Preços**: políticas, estratégias e fundamentos. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

CHIAVENATTO, I. **Gestão de Pessoas**: e o novo papel dos recursos humanos nas organizações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

HITT, M.; IRELAND R. D.; HOSKISSON, R. E. **Administração estratégica**: competitividade e globalização. São Paulo, Pioneira Thomson Learning, 2003.

McGEE, J V.; PRUSAK, L. **Gerenciamento estratégico da informação**: aumente a competitividade e a eficiência de sua empresa utilizando a informação como uma ferramenta estratégica. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

O'BRIEN J. A. **Sistemas de informação e as decisões na era da Internet**. São Paulo: Saraiva, 2002.

ROSINI, A. M.; PALMISANO, A. **Administração de sistemas de informação e a gestão do conhecimento**.. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

WRIGHT, P. L.; KROLL, M. J.; PARNELL J. **Administração estratégica**: conceitos. São Paulo: Atlas, 2000.

Agradecemos a escolha dos simuladores da OGG e esperamos tê-lo em mais capacitações com os nossos outros sistemas: Ogg Pem® e Ogg Comex®.

Atenciosamente,

Equipe OGG.

ANEXO 01

PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DO NEGÓCIO

Prezados diretores,

Conforme consta na ata de constituição do fundo de investimento FOX ROCKS, responsável pelo aporte de capital para início das atividades, é função dos diretores a elaboração de um planejamento estratégico do negócio, contendo:

- **Estruturação da empresa:**
 - Nome Fantasia e uma marca para o produto;
 - Missão;
 - Estabelecimento do local para instalação da fábrica e justificativa;
 - Definição das diretorias e do Diretor Geral.
- **Análise Ambiental: (fase muito importante – buscar informações no manual e jornais)**
 - Análise do contexto EXTERNO – Ameaças e Oportunidades
- **Formulação de estratégias (baseadas nas informações do manual):**
 - Estabelecimento das regiões de liderança e forte atuação;
 - Escolha da estratégia Genérica a ser seguida (Diferenciação / Custo ou Foco).
 - Definição da capacidade inicial de produção em quantidade de módulos.
 - Plano de investimento do capital aportado (em unidades de módulos de produção).
- **Longo prazo (horizonte de 03 anos):**
 - Traçar metas de longo prazo – ano a ano - (em relação à participação de mercado).

O conselho do fundo de investimentos, sugere aos diretores que elaboram uma lista de todos os custos envolvidos direta e indiretamente na empresa para facilitar a formação de preços dos produtos. Esta medida visa auxiliar o diretor de marketing na formação de preços e o financeiro projetar seu fluxo de caixa.

Sugere-se ainda aos diretores o uso das informações comercializadas pela **OGG Information** bem como a compra de outras informações que possam ser úteis ao negócio da empresa. Este planejamento deve ser entregue antes de se iniciarem as atividades da empresa. O conselho arquivará tais documentos para averiguações posteriores.

ATENÇÃO

Detalhar o máximo possível para que não falte nenhum dado no projeto de planejamento.
Bom trabalho a todos!

FOX ROCKS S/A