

SIMULADOR DE NEGÓCIOS

Business Game E1 - Série PHOENIX



ERA UMA VEZ EM VOCAT...

Case



Isnard Martins

© Direito de cópias, reprodução, edição ou
utilização reservados para o autor, Isnard Martins

Professor MSC
Novembro, 2002

isnardmartins@openlink.com.br

Índice

- 1 [Objetivos do PHOENIX - E1](#)
- 2 [Antecedentes](#)
- 3 [As oportunidades](#)
- 3.1 [Indústrias dedicadas à produção de aparelhos celulares](#)
- 3.2 [Lojas dedicadas à comercialização de aparelhos celulares](#)
- 4 [O Funcionamento](#)
- 4.1 [As Unidades Industriais](#)
- 4.1.1 [Fabricação](#)
- 4.1.2 [Restauração da capacidade Instalada](#)
- 4.1.2.1 [Desgaste decorrente da manufatura](#)
- 4.1.2.2 [Desgaste tecnológico gradual dos equipamentos](#)
- 4.1.3 [Aquisição de matérias primas](#)
- 4.1.4 [Pessoal da linha de produção](#)
- 4.1.5 [Controle de Qualidade](#)
- 4.1.6 [Pesquisa e Desenvolvimento](#)
- 4.1.7 [Vendas ao Canal de Distribuição](#)
- 4.2 [As Unidades Comerciais - Lojas](#)
- 4.2.1 [Vendas ao Público](#)
- 4.2.2 [Comprometimento das Vendas](#)
- 4.2.3 [Compras de produtos](#)
- 4.2.4 [Pessoal de vendas](#)

- 4.2.5 [Pesquisa de Mercado e Qualidade](#)
- 5 [Os Bancos](#)
- 5 [As Equipes](#)
- 5.1 [A Divisão de Resultados](#)
- 5.2 [A estrutura da equipe](#)
- 5.3 [Atividades básicas recomendadas para equipe](#)
- 6 [Fase Avançada](#)
- 6.1 [Compras Diretas de Matérias primas importadas](#)
- 6.2 [Compras Diretas de Matérias Primas do Mercado](#)
- 6.3 [Vendas e Compras Diretas de Produtos Acabados](#)
- 6.4 [Bolsa de Produtos](#)
- 6.4.1 [**Regras Básicas da Bolsa Eletrônica**](#)

1- Objetivos do PHOENIX E1

Simulação é a modelagem de uma parte do mundo real que queremos estudar. Reproduz comportamentos e provoca mudanças de situações ao longo de determinado intervalo de tempo. Os Jogos de Negócios se apresentam como exemplos significativos de modelos simulados.

PHOENIX foi desenvolvido com propósito de proporcionar aos seus participantes, com maior fidelidade, vivência de conjunturas de mercado e estratégias competitivas de negócios.

PHOENIX oferece um laboratório de situações onde o participante encontra constantes desafios competitivos, permitindo colocar em prática conhecimentos adquiridos ao longo de disciplinas acadêmicas, estimulando a prática de atitudes empreendedoras.

PHOENIX transcorre segundo enredo especificamente desenvolvido com base no conteúdo programático dirigido por estas Disciplinas, sendo elaborado de forma síncrona com estes conteúdos.

Um calendário de eventos será inserido, imprimindo uma linha contínua de “episódios” interligados de forma metódica e natural. **PHOENIX** irá crescendo em complexidade, exigindo gradualmente maior cultura na realização das suas decisões estratégicas. Para consecução destes eventos serão aplicados conhecimentos prévios e anteriormente ministrados. Os eventos solicitarão continuamente a manifestação de atitudes e comportamentos considerados necessários ao exercício do profissional empreendedor.

Objetivo Geral

Capacitação prática, através de vivências simuladas, para compreender e adotar pensamentos e atitudes empreendedoras, para compreender os aspectos legais relativos à constituição e funcionamento de uma empresa e para tratar redes de relacionamento.

Objetivos específicos

- Exercitar práticas empreendedoras.
- Estimular a criatividade e inovação.
- Estimular a formação e equipes de empreendedores
- Capacitar a prática de soluções para problemas mercadológicos.
- Capacitar o conhecimento prático simulado de conjunturas comerciais.

Este simulador oferece uma visão ampla das atividades industriais e de serviços comerciais.

Não oferece decisões simplificadas e rápidas. Seu objetivo é embasar o estudante com a melhor aproximação de uma gestão industrial e dinâmica de mercado, com realismo, simulando diversos desafios competitivos do mundo empreendedor.

A perspicácia, amadurecimento de estratégia de negócios realistas, derivadas diretamente da missão corporativa de mercado, visão de conjunto e senso apurado de oportunidades podem ser elementos decisivos para resultados vencedores.

Assim como na vida!

Era uma vez em VOCAT...

VOCAT é um país fictício. É uma república federativa integrada por unidades denominadas de Estados. Parece-se com todos ou com nenhum país existente. Nesta terra as oportunidades brotam como frutas em um pomar. É preciso saber aproveitá-las, convertendo-as em negócios lucrativos. Entretanto é importante lembrar que você e seus associados não estão sozinhos. Muitos outros empresários observaram a dimensão deste fantástico garimpo empresarial, e também desejam conquistar a melhor fatia possível de mercado proporcionada pelo mais novo e atraente paraíso comercial do mundo.



Ditado útil no mundo empreendedor:

“A mesma água rio abaixo jamais passa duas vezes pelo mesmo lugar”.

2- Antecedentes

Estamos em janeiro de 2002.

A abertura de mercado **para [telefonia celular](#)** permitiu o surgimento de diversas oportunidades para vários segmentos industriais, financeiros e serviços.

Novas fábricas instalam-se mensalmente nos distritos industriais e diversas lojas multiplicam-se nos centros urbanos, oferecendo todo tipo de produtos de consumo para cobertura da demanda ociosa, característica dos novos mercados emergentes de VOCAT.



A inovação tecnológica fará uma grande diferença em um país caracterizado pela encerrada reserva de mercado e bloqueios comerciais, anteriormente presentes por quase duas décadas nas relações comerciais vocatianas com países de expressão na economia global. Empresas de serviços, empresas de tecnologia de informação, empresas de marketing dentre outras, assumem um papel de importância na cadeia de valor das novas tecnologias recém-adquiridas. Os empresários observam com

dissimulado entusiasmo os nichos e oportunidades comerciais decorrentes da Telefonia Celular, ora em implantação no país.

VOCAT representa um mercado para dezenas de milhões de dólares vocatianos, aberto para empreendedores pioneiros com suficiente capacidade e disposição para realizar negócios que supram demandas emergentes das diversas camadas populacionais distribuídas nas cidades localizadas nas unidades federativas que integram o país.

3- As oportunidades

3.1- Indústrias dedicadas à produção de aparelhos celulares



As fábricas selecionadas ainda não estão efetivamente instaladas. O local definitivo é uma decisão estratégica preliminar do grupo empresarial controlador do negócio. O tamanho da planta e capacidade industrial, tipo do equipamento a ser produzido, estratégia geral de marketing, treinamento de pessoal serão itens decisivos no processo de conquista de mercado e do sucesso do novo empreendimento a ser desenvolvido.




Inicialmente, foi oferecido um amplo programa de isenções de impostos para as indústrias de base tecnológica instaladas em VOCAT.

O nome da tecnologia inicial suportada pela rede de telefonia celular é **GSM**, selecionada após longo julgamento técnico e comercial pelas autoridades científicas de VOCAT.

São esperados, pelo menos, três possíveis modelos de telefones portáteis nesta fase imediatamente após a instalação das indústrias dedicadas à produção dos equipamentos celulares:

Modelo		Código	Características
	POPULAR	POP	Preço popular, recursos limitados
	LUXO	LUX	Preço médio, recursos ampliados
	VOXPLUX	PLUS	Preço alto, recursos avançados

Cada um destes modelos requer uma planilha de custos industriais específica e orienta-se a segmentos e necessidades particulares do mercado.

 Cumpre observar que estes modelos podem concorrer em segmentos sobrepostos de mercado quando seus preços situam-se muito próximos, ou quando a expectativa referente aos benefícios do [produto esperado](#) na mente consumidora encontra-se tangente aos benefícios do produto diferenciado apresentados pela indústria.

Os empresários que disputam o segmento de telefonia celular, entretanto, são unânimes em afirmar que a [demanda presente](#) em VOCAT para esta classe de equipamentos é tão expressiva e reprimida que certamente as primeiras empresas capacitadas a oferecer seus produtos estarão em grande vantagem para conquista da fatia maior do promissor mercado.

O melhor canal de distribuição de celulares ao público é representado por lojas especializadas, localizadas em pontos estratégicos de alta concentração de público e que dispõem de pessoal qualificado para confortável atendimento, teste e habilitação dos telefones vendidos.

A venda direta da fábrica ao público é possível, porém não recomendável devido aos altos custos inerentes ao atendimento, pessoal qualificado, competição com canais de venda credenciados e fuga do foco central do seu negócio.

Por outro lado é opção do empreendedor diversificar o foco industrial, criando para isto uma rede própria de distribuição, através de lojas especializadas, investindo em toda infra-estrutura necessária à instalação da força de vendas diretas.

As regras para operação e instalação de unidades industriais encontram-se em tópicos específicos, apresentados adiante.

3.2- Lojas dedicadas à comercialização de aparelhos celulares



A telefonia celular para maioria dos usuários de VOCAT tem um aspecto de mistério e desconhecimento. Muitas dúvidas e consultas por parte dos futuros usuários serão geradas na aquisição de aparelhos - aspectos operacionais, tarifários, detalhes técnicos e evolução dos serviços oferecidos pelas operadoras. A venda de aparelhos sinaliza como sendo uma atividade que demandará tempo de atendimento e exigirá qualificação técnica dos profissionais de vendas.

A atomização do mercado potencial aparentemente provocará, como contrapartida, a implantação de redes comerciais especializadas na venda de celulares na maioria dos shoppings e centros comerciais localizados em cidades cobertas pela operação da telefonia celular

Espera-se uma saudável e acirrada concorrência na venda de aparelhos celulares, permitindo uma disputa onde os mais competentes e competitivos sairão vencedores.



As regras para operação e instalação de lojas comerciais especializadas em VOCAT encontram-se em tópicos especificados adiante.

4- O Funcionamento

4.1- As Unidades Industriais

4.1.1 – Instalação das Fábricas

As Fábricas podem ser adquiridas em Módulos Industriais (**M.I.**).

Cada M.I. tem uma capacidade máxima de produção referente aos seus recursos de processamento de matérias primas e pessoal alocado em suas dependências.

Um M.I. tem um **custo fixo** que independe das quantidades que serão produzidas em suas oficinas de manufatura. O empresário deverá otimizar a sua produção pelo máximo da capacidade instalada, caso contrário estará elevando o custo fixo dos produtos industrializados no período de referência e, a médio e longo prazo, aumentando o custo médio das unidades produzidos no M.I.

Cada ciclo industrial consome sempre um mês, sendo este o período de referência para o cronograma do Jogo de Negócios.

Existe um limite físico máximo na construção de um Complexo Industrial, igual a seis Módulos.



Uma vez instalado, o M.I. não pode ser transferido nem aproveitado em outra região.

A instalação de um M.I. consome um ciclo (um mês) para montagem e construção das obras civis, necessárias à operação. A desativação de um módulo industrial consome um ciclo. Durante este ciclo o módulo despense o valor fixo de referência, mantendo, sem alteração, a sua capacidade produtiva, até o ciclo de desativação.

O pessoal contratado para produção consome um ciclo para treinamento. Qualquer ampliação no pessoal alocado à produção apenas surtirá efeito na quantidade fabricada a partir do ciclo seguinte à contratação. Durante a fase de treinamento os novos funcionários percebem seus salários regularmente.

O acordo sindical firmado com a classe exige que a dispensa de pessoal seja efetivada com aviso prévio de um ciclo.

Um fator subjetivo referente à insegurança e insatisfação está relacionado com demissões de pessoal. Este fator de instabilidade pode provocar eventual redução na capacidade geral da indústria, que pode determinar uma variação negativa, de 5%(cinco por cento) a 20%(vinte por cento) da produção projetada para o ciclo.

Este fator pode ser equilibrado por outras compensações financeiras (prêmios de produtividade) distribuídas aos funcionários alocados na produção e administração.

Resumo:

Ciclo n	Ciclo $n+1$
O pessoal admitido será treinado ao longo deste ciclo	O pessoal admitido no ciclo anterior, produzirá a partir deste ciclo
Implantando um Módulo industrial neste ciclo	O módulo implantado no ciclo anterior estará operacionalmente disponível neste ciclo
O pessoal a ser demitido, recebe o aviso neste ciclo	...permanecendo até o final deste ciclo
Ordenando a desativação do módulo industrial ... os encargos fixos serão pagos neste ciclo, com capacidade regular de produção...	...desativando o M.I. no final deste ciclo

A instalação ou desativação de um Módulo Industrial implica investimentos, cujo valor pode sofrer variações de um ciclo para outro. Consulte a tabela na folha de decisões do ciclo para obter os valores específicos de referência destes eventos. A desativação de um módulo industrial deve ser precedido da demissão do pessoal a este alocado, caso contrário arcará com custos de indenizações onerosas.

4.1.1 – Fabricação

O Módulo Industrial (M.I.) apresenta o que denominaremos **CMU**. (capacidade manufatura unitária). CMU corresponde um índice de ocupação de mão de obra e processos industriais necessários para produção de uma unidade de determinado produto.

Para que tenhamos um parâmetro geral que totalize esta capacidade, vamos estabelecer o telefone modelo POP como referência da quantificação máxima de capacidade de um módulo industrial, que será igual a 3.000 unidades por mês.

Desta forma podemos correlacionar todos os modelos de aparelhos celulares previstos nesta fase do Jogo

Módulo	Capacidade total de produção
1 Módulo Industrial	3.000 CMU / mês



Modelo de produto	Índice de ocupação para produzir 1 unidade
POP	1 CMU
LUX	2 CMU
VOXPLUS	3 CMU

Modelo de produto	Lote mínimo programado
POP	100 unidades
LUX	100 unidades
VOXPLUS	100 unidades

Desgaste Industrial



A contínua atividade fabril produz desgaste no ferramental utilizado. Este desgaste é proporcional ao tipo do equipamento fabricado.

É importante consultar a tabela de desgaste associada a cada tipo de equipamento a ser manufaturado.



Tabela de desgaste industrial para os modelos inicialmente previstos	
Modelo de produto	Fator de desgaste provocado nos equipamentos de manufatura
1 unidades de POP	1 CMU
1 unidades de LUX	2 CMU
1 unidades de VOXPLUS	3 CMU

O fator de desgaste será computado logo após o ciclo de manufatura, de acordo com a ordem de produção comandada no respectivo ciclo:

Unidades produzidas x Fator de desgaste

As ordens de fabricação são direcionadas para cada módulo. Portanto o fator de desgaste é computado de forma isolada para cada um destes módulos.



Não é possível comandar ordens de fabricação acima da capacidade máxima do módulo. Os excedentes não serão considerados.

A gestão industrial deverá observar com cautela as capacidades industriais máximas e dividir a ordem de produção de acordo com os máximos permitidos em cada módulo.

Manutenção do parque industrial



Para que o módulo conserve a sua capacidade de produção é necessário o contínuo investimento em manutenção, que previne a incidência de quebras dos equipamentos e reduz o índice de falhas nos aparelhos manufaturados.

4.1.2 - Restauração da capacidade Instalada

Dois fatores relacionados com a produção apresentam-se como obstáculos que impedem que o Módulo industrial mantenha o seu pleno emprego:

4.1.2.1 - Desgaste decorrente da manufatura

A reposição de peças de desgaste, necessários à manutenção do parque instalado em sua plena carga, pode ser realizada de forma periódica, e depende também da velocidade de desgaste provocado pela atividade da manufatura previamente comandada no M.I. O fator de desgaste dos módulos é informado nos balanços periódicos.

Para reposição da capacidade instalada do M.I. consulte a tabela na folha de decisões do ciclo.

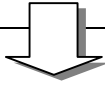
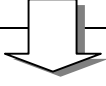
4.1.2.2- Desgaste tecnológico gradual dos equipamentos

A depreciação representa a perda de capacidade gerada pela deterioração tecnológica do equipamento produzir eficientemente.

O Imposto de Renda fixa taxas de depreciação anual, correspondente a 4,17% ao mês (24 meses), lançado como custo no balancete de resultados mensais. A depreciação reflete a fadiga industrial devido senilidade tecnológica e tempo útil de vida dos equipamentos.

Para reposição da capacidade plena, são necessários investimentos tecnológicos que compensem as perdas decorrentes do desgaste natural dos equipamentos, representado pela depreciação, na mesma proporção então verificada.

Esta reposição pode ser registrada na folha de decisões do ciclo respectivo.

Desgaste decorrente da manufatura	Desgaste decorrente da vida útil e envelhecimento da tecnologia utilizada
	
A manutenção restaura as peças e previne as quebras	O investimento na renovação do parque permite a restauração da capacidade plena

4.1.3 – Aquisição de matérias primas

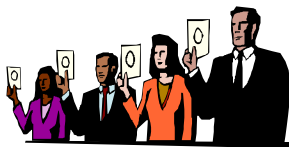


As matérias primas são adquiridas em leilão, sendo entregues no mesmo ciclo de aquisição. Os estoques de matérias primas adquiridos no ciclo de referência estarão disponíveis para manufatura no mesmo ciclo, em tempo hábil para geração da manufatura.

O valor correspondente à compra de matérias primas será debitado no mesmo ciclo da respectiva aquisição.

Existem três alternativas preliminares para compra de matérias primas:

- Através da aquisição direta de fornecedores especializados
- Através de leilões periódicos promovidos pela Receita Federal
- No mercado informal



Uma pesquisa antecipada para aquisição de matérias primas pode representar o diferencial de competitividade desejado para conquista de mercado.

DICA



É fortemente recomendável contratar periodicamente pesquisas de preços divulgadas por Instituições especializadas.

Limitar-se aos preços dos fornecedores mais conhecidos pode representar a aceitação de uma estrutura de custos comandada por um possível e não declarado cartel existente de fabricantes.

Estas pesquisas, no entanto, apresentam um custo assustador.

As propostas de compras direcionadas para leilões de matérias primas devem ser registradas na folha de decisões do ciclo.

4.1.4- Custos Industriais

Para manufatura são considerados os custos **Industriais** seguintes:

Matéria Prima
Mão de Obra Direta
Processos Industriais

Os custos referentes aos **processos Industriais para beneficiamento de matéria-prima** são resumidos pelo índice **CMU** cujo valor pode ser encontrado na

Folha de Decisões do Ciclo de referência e conforme anteriormente especificado no item [4.1.1](#).

O Item **Matéria Prima** apresentado na tabela acima representa todo conjunto de materiais necessários à fabricação de uma unidade do produto, cujo custo foi objeto do item [4.1.3](#) deste documento.

Os **Custos Fixos** fazem referência às despesas que independem da quantidade produzida e estão associadas a cada Módulo Industrial instalado tais como pessoal fixo, despesas administrativas, vigilância, transporte dentre outras. Estas despesas devem ser sempre quitadas à vista, dentro do ciclo de referência.



Se uma parcela expressiva dos custos de uma empresa for fixa, diz-se que ela tem um grau elevado de **alavancagem operacional**. Uma mudança percentual relativamente pequena nas vendas resultará numa grande mudança percentual na renda operacional (diferença entre as vendas e o somatório dos custos de produção). (Gaither e Frazier, 2001)

Para maiores informações sobre os custos fixos de referência consulte a tabela na folha de decisões do ciclo

DICA



Quanto maior a produção industrial, maior a diluição dos custos fixos (rateio) e menor o custo total do produto

AVISO



Atentar para uso abusivo do caixa negativo no decorrer do ciclo. Isto se traduz no uso ilimitado do saldo negativo durante o processamento do ciclo, fazendo uso do “comprar agora / fabricar já / vender pouco depois / em seguida, cobrir o caixa da empresa”, tudo dentro de um mesmo ciclo.

Algum credor irritado, julgando ser inadimplência, poderá pedir a falência da empresa, pois as **compras** são realizadas obrigatoriamente à vista; ou **custos industriais** idem.

4.1.4- Pessoal da linha de produção

Cada Módulo Industrial tem capacidade para absorver até 100 funcionários dedicados à atividade de manufatura.

A capacidade máxima de cada M.I. é igual a 3.000 unidades por mês.

DICA



Pessoal treinado e satisfeito produz qualidade e utiliza adequadamente as instalações e parque industrial. Responde às mudanças eventuais com otimismo e enfrenta os desafios com melhor espírito corporativo.

Investir em pessoas é acreditar no futuro do negócio. A qualificação do pessoal pode ser executado no programa interno [Qualidade Total](#).

Para maiores informações sobre os custos de pessoal consulte a tabela na folha de decisões do ciclo

4.1.5- Controle de Qualidade

Os padrões internacionais recomendam a existência de controle de qualidade rigoroso para produtos de tecnologia voltados para telefonia celular.

O controle de qualidade será executado em lotes de 100 unidades. Um aparelho será aleatoriamente selecionado para testes. No caso de falha do equipamento selecionado, todo lote será rejeitado.

Este modelo de testes será simulado matematicamente no Jogo de Negócios e será fortemente influenciado pelos parâmetros abaixo:

Fatores	Influência	Ações preventivas
Equipamento de manufatura	Quebras e desgaste industrial ; envelhecimento da tecnologia	Manutenção preventiva; renovação do parque

Pessoal	Demissões	Produtividade, salários, qualificação
Tecnologia, processos industriais	Envelhecimento da tecnologia aplicada	Investimento e atualização

O controle de qualidade tem um custo por lote testado.

Para maiores informações sobre os custos do controle de qualidade consulte a tabela na folha de decisões do ciclo

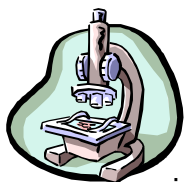


A ausência do controle de qualidade implica no risco de quebra de equipamentos novos na mão do consumidor final, o que provoca suspeita de baixa qualidade de fabricação. A conseqüência reflete-se na imagem, preço e rejeição do produto junto ao canal de vendas. Enfim, um vôo controlado em direção ao fracasso.



A cultura organizacional inteira deve ser reorientada e comprometida com o ideal de qualidade perfeita. A organização como um todo deve abraçar o compromisso de melhoria contínua da qualidade de produtos e serviços.

4.1.6- Pesquisa e Desenvolvimento



A contínua e ininterrupta pesquisa em novas tecnologias, bem como aperfeiçoamento das existentes permite a evolução dos produtos e métodos industriais empregados. Esta atividade, essencial na indústria, representa a garantia para manutenção de produtos competitivos e minimiza perdas de mercado, reduzindo o potencial de novos entrantes e pressão comercial da concorrência sobre a linha de produtos.

O investimento em **P&D** (Pesquisa e Desenvolvimento) pode ser comandado em qualquer ciclo do jogo e deve ser direcionado a atividades específicas, segundo opção dos gestores da Empresa:

Processos industriais
Marketing
Inovação Tecnológica
Qualidade Total

Para maiores informações sobre os custos de **P&D** consulte a tabela na folha de decisões do ciclo.

4.1.7 – Vendas ao Canal de Distribuição

A venda de manufaturados aos canais credenciados é realizada a cada ciclo industrial, após a fabricação dos produtos.

Devido à concorrência, os preços dos produtos apresentados aos revendedores têm a característica de um leilão formal. As cotações são registradas, via folha de cotação de preços, anexada à folha de decisão do ciclo industrial. Apenas podem ser ofertados os produtos acabados que entraram no estoque da fábrica no mesmo ciclo do leilão ou permaneceram no estoque no(s) ciclo(s) anterior(es).

Os produtos que foram conduzidos ao estoque e vendidos no mesmo ciclo de referência estão isentos do custo de estocagem.

Os produtos estocados em ciclos anteriores, excedentes das vendas não realizadas, pagam uma taxa de estocagem, conforme descrita na folha de decisão do ciclo.

Um leilão periódico para compras governamentais, ou orientado para exportações, pode ser ofertado aos Fabricantes em qualquer ciclo do Jogo. As regras para estes produtos podem apresentar condições especiais previamente apresentadas no edital respectivo. Trata-se de grande oportunidade para os empreendedores

dotados de melhores condições industriais e mais eficientes na formação de seus preços finais.

DICA



Raramente um fabricante apenas atende isolado todo edital governamental de compras de equipamentos.

4.2- As Unidades Comerciais – Lojas

. Não previsto nesta versão

4.2.4- Pessoal de vendas

. Não previsto nesta versão

4.2.5- Pesquisa de Mercado e Qualidade

. Não previsto nesta fase

5- Os Bancos

Os Bancos representam uma permanente fonte de recursos à disposição da produção industrial e comercial. Dentro de qualquer ciclo, as empresas podem requisitar empréstimo, desde que, garantido pelo seu respectivo patrimônio líquido.

Os empréstimos podem variar, de acordo com os prazos e condições específicas pré-definidas no relatório Conjuntura Econômica.

Os empréstimos de curto-prazo (fundo rotativo) têm um custo maior que empréstimos programados (investimentos em produção).

A diferença entre estes dois recursos está na forma como é disponibilizado para empresa.

O fundo rotativo pode ser sacado no início ou no final do ciclo. Por tratar-se de saque emergencial, este incorpora altas taxas de juros – o beneficiário recebe o valor total solicitado. Requer um prazo pré-fixado e deve ser liquidado de uma única vez.

O investimento em produção deve ser solicitado com antecipação de um ciclo e apresenta taxas moderadas de juros, incorporadas ao saldo devedor. Este empréstimo pode ser amortizado em, até, quatro parcelas.

Nenhum empréstimo adicional será cedido enquanto não houver quitação do empréstimo anterior. Não é possível a concessão de um empréstimo para quitação de outro empréstimo em aberto.

O cálculo do máximo valor de empréstimo cedido pelas instituições financeiras é o seguinte:

$$\text{Patrimônio Líquido} \times 0,6$$

Cálculo do Patrimônio Líquido:

$$\begin{aligned} & (\text{Imobilizado} + \text{Caixa atual} + \text{estoques}) \\ & \quad - \\ & (\text{investimentos} + \text{despesas correntes}) \end{aligned}$$

Caso a empresa não disponha da necessária provisão para quitação do compromisso financeiro anteriormente adquirido, os seguintes procedimentos serão assumidos:


Os bens patrimoniais serão confiscados, segundo a prioridade abaixo.

Bem Patrimonial	Valor de referência do Confisco
Caixa	Valor disponível em caixa
Estoques	Ultimo Preço de Venda x 0,6
M.C ou M.I	Valor de Instalação x 0,6

Os valores confiscados não podem ser recuperados, portanto toda cautela é necessária para evitar uma crise de insolvência que obrigue a empresa a ceder bens patrimoniais para saldar compromissos financeiros anteriores.

Casos especiais serão analisados pelas autoridades financeiras de Vocat.


DICA



As instituições financeiras são entidades implacáveis e apresentam a consciência moral de uma barata.


A falta de planejamento pode levar o empreendimento, em apenas um ciclo, ao abismo empresarial irreversível.

Recomenda-se fortemente o controle financeiro por fluxos de caixa realistas e observar a diferença entre riscos empresariais calculados e aventuras comerciais.



5- As Equipes

As equipes serão formadas no início do cronograma do Jogo de Negócios, observando o número máximo e mínimo de participantes, conforme abaixo especificado:



Máximo: 10 participantes

Mínimo: 3 participantes

5.1- A Divisão de Resultados

A definição dos resultados é obtida pela competência na gestão dos resultados finais, transformados, via contabilidade, em Dólares Vocatianos.

Quanto maior for a equipe formada, menor será o compartilhamento do resultado final pelos participantes. Portanto cada membro da equipe deve atuar como multiplicador de resultados, nunca como divisor. Um bom resultado dividido por uma equipe grande poderá ser inferior a um ótimo resultado compartilhado por uma equipe menor.

Não há obstáculos para gestão do negócio com a equipe máxima prevista, desde que a equipe:

- Esteja permanente motivada,
- Dotada de disposição firme de competição.
- Apresente esforços bem distribuídos.
- As tarefas sejam eficientemente executadas.
- Apresente resultados, não desculpas ou explicações dos fracassos ou omissões.

Adiante, apresentaremos as regras de resultados onde poderemos constatar que duas premiações estão previstas:

- Melhor Resultado Empresarial
- Melhor Indicador de Resultados Individuais



A tenacidade de uma corrente é medida pelo mais frágil de seus elos

5.2- A estrutura da equipe

Os passos iniciais do jogo aconselham assimilar cultura e planejar estratégias. É importante o perfeito conhecimento das regras do jogo, pois servirão de bússola para o planejamento empresarial ao longo de toda simulação.

A equipe deve ser estruturada (organograma) em funções visando especializações, entretanto, sem perder individualmente a macro-visão da empresa nem a dinâmica do empreendimento.

É recomendável que todas as decisões estratégicas sejam resolvidas em regime de colegiado, discutindo alternativas e ouvindo atentamente as posições individuais dos participantes.

5.3- Atividades básicas recomendadas para equipe

Controle bancário e financeiro da empresa
Gestão industrial (M.I) / comercial (M.C)
Informações de Marketing - Concorrência
Gestão de Custos
Gestão de pessoal
Análise de estratégias e resultados

As macro-atividades apresentadas na tabela acima não limitam nem obrigam as atividades internas da empresa. Não devem corresponder necessariamente à estruturação funcional da equipe nem representam a totalidade dos trabalhos a serem desenvolvidos.

Em outro ângulo, algumas possíveis funções ou especialidades internas:

Finanças, Fabricação, Custos, Pessoal, Marketing, Estratégias e Resultados, Gerência de Produtos

6- Fase Avançada

Nesta fase, ativada em determinado ponto desconhecido do cronograma, serão disponibilizadas operações comerciais especiais, atividades e eventos que poderão alterar significativamente as estratégias comerciais das empresas, e, até mesmo, suas metas, perspectivas e relacionamentos.

O processo “mecânico” da seqüência [comprar matéria primas/fabricar/vender produtos acabados] pode sofrer mudanças, voluntárias ou não, devido aos novos modelos de mercado emergentes, redesenhando o formato comercial ou industrial das organizações.

É importante que os grupos empresariais estejam preparados para estes novos tempos.

O leilão deixará de ser a única fonte e destino dos insumos e produtos manufaturados das empresas. Algumas destas poderão, alterando suas respectivas vocações, fortalecer seus canais de vendas, firmando uma possível linha comercial mais intensa, enquanto outras poderão destacar-se como fornecedores de produtos acabados para terceiros, apenas para citarmos alguns dos muitos cenários possíveis.

É a abertura de mercado que se implanta em VOCAT, desatrelando as regras rígidas e grilhões impostos pelos limitados leilões, que restringem as atividades comerciais e os horizontes das empresas.

DICA



Repensar as estratégias
Decidir rapidamente as ofertas
Estudar as possíveis parcerias
Amadurecer de forma competente as oportunidades
Estabelecer a vocação da empresa
Atentar para a formação ostensiva ou disfarçada dos cartéis comerciais ou industriais

6.1- Compras Diretas de Matérias primas importadas

Importadores poderão oferecer por tempo e quantidade limitados, matéria prima em regime de importação direta por preços fixos ou, dependendo do evento oferecido, o preço será negociado entre fornecedor e comprador.

Os produtos importados apresentam a qualidade necessária exigida pela indústria. Estas compras são garantidas entre as pontas compradoras e vendedoras e, de forma mais freqüente, complementarão a entrega dos insumos comprados no mesmo ciclo de fabricação. Certas condições poderão permitir, eventualmente, compras no mercado futuro, flexibilizando a programação industrial, obtendo assim, uma melhor segurança e ampliando a visão estratégica do futuro comercial. Alertamos que estas condições precisam sofrer permanente revisão por parte dos gestores, pois poderão não estar disponíveis em todos os ciclos do cronograma, após a sua liberação.

As condições específicas referentes às compras diretas de matérias primas importadas serão sempre divulgadas pelos canais de comunicação aplicados.

Não será possível utilizar operações casadas, do tipo “**comprar agora/fabricar/vender/cobrir o caixa imediatamente**” para aquisição de matérias primas importadas - ou a empresa dispõe de caixa para aquisição dos insumos ou não. Observar com cuidado o planejamento financeiro.

Um documento próprio para operações especiais será disponibilizado em tempo hábil, logo após liberação desta nova modalidade de relacionamento comercial para as empresas.

6.2- Compras Diretas de Matérias Primas do Mercado

As Indústrias poderão, livremente, comercializar matérias primas, mediante negociação direta, entre estoques das Indústrias do mercado.

Esta operação comercial é regulada apenas por um termo de compromisso “casando” a compra com a venda, no início do ciclo de referência. Os preços e quantidades serão estipulados sem interferência do governo, por livre decisão das partes interessadas.

As quantidades vendidas serão debitadas nos estoques, ao mesmo tempo, que as quantidades compradas, em contrapartida, serão creditadas, o que acontecerá no início do ciclo de referência da operação proposta.

Não será possível utilizar operações a descoberto, do tipo “**comprar agora/fabricar/vender/cobrir o caixa imediatamente**” para aquisição de matérias primas do mercado.

O documento próprio para operações especiais contemplará esta modalidade de relacionamento comercial entre empresas.

DICA



Atentar para formação de monopólio comercial de matérias primas por uma empresa ou possível cartelização tramada por duas ou mais empresas

Armadilha



Síndrome do Vírus nas Matérias Primas

Cuidado com a origem das matérias primas adquiridas de terceiros. Se não apresentarem procedência garantida, poderão provocar um estrago comparável a uma bomba de alto teor explosivo na [qualidade e imagem](#) da produção industrial do comprador

Cuidado



Cautela com a alimentação excessiva, voluntária, do “dragão” comprador, voraz e feroz, com livre mobilidade no terreno comercial do vendedor

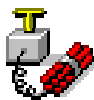
6.3- Vendas e Compras Diretas de Produtos Acabados

As Indústrias poderão, livremente, comercializar produtos acabados, mediante negociação direta entre empresas, ou, ainda, mediante preços fixados pela parte compradora ou vendedora.

Esta operação comercial é regulada apenas por um termo de compromisso “casando” a compra com a venda, no início do ciclo de referência. Os preços e quantidades serão estipulados sem interferência do governo, por livre decisão das partes interessadas.

A quebra de algum compromisso ou em quaisquer das condições pré-definidas nestas operações comerciais poderá acarretar pesadas multas, perda de crédito ou queda na imagem da empresa vendedora.

Armadilha



Bomba de Retardo

Cuidado com a qualidade final dos produtos adquiridos de terceiros. Se não apresentarem procedência garantida, poderão provocar um estrago comparável a uma bomba de alto teor explosivo na [qualidade e imagem](#) dos produtos acabados do comprador

6.4- Bolsa Eletrônica de Produtos



A Câmara de Negócios de VOCAT poderá, tempestivamente, acionar a abertura da Bolsa Eletrônica de Produtos que permite o livre comércio de matérias primas e produtos acabados entre empresas. Neste fórum de negociação participam empresas de todas as procedências e qualificações comerciais.

As operações são comercialmente garantidas e os produtos precisam apresentar certificação de qualidade. Se algum insumo de baixa qualidade for adquirido de terceiros, a empresa estará impedida de participar da Bolsa, até zerar totalmente seus estoques comprometidos com a baixa qualidade.

Portanto, um programa de qualidade total deve ser imediatamente implantado nas empresas candidatas.

Os produtos disponibilizados para operações eletrônicas na Bolsa devem ser reservados no início do ciclo do cronograma.

A quebra de algum compromisso ou em quaisquer das condições pré-definidas nestas operações comerciais poderá acarretar pesadas multas, perda de crédito ou queda na imagem da empresa vendedora, além da cassação do certificado de participante da Bolsa Eletrônica de VOCAT.

6.4.1- Regras Básicas da Bolsa Eletrônica

1. As pontas, compradora e vendedora não são identificadas até o fechamento da operação.
2. As ofertas de compra e venda são postadas utilizando um pseudônimo aceito pela Bolsa Eletrônica.
3. As propostas de compra e venda serão entregues à administração da Bolsa sempre no ciclo anterior à divulgação do anúncio.
4. A conclusão do negócio será efetivada através de um documento comercial, anexo à folha de decisões, citando os dados da oferta de referência.
5. Será aceita como preferencial a proposta de compra que preliminarmente for apresentada no sistema de e-mail da bolsa (data e hora de emissão, não de recepção), ou ainda, mediante condições especiais, durante o laboratório de decisões do ciclo, respeitando-se a ordem de chegada das decisões de aceite das propostas disponíveis.
6. Qualquer condição comercial ou exceções não contempladas nestas regras serão decididas com soberania pela administração da Bolsa Eletrônica.
7. Os participantes da Bolsa aceitam implicitamente estas regras para que dela possam participar.

PHOENIX VOCAT - FASE AVANÇADA
OPERAÇÕES COMERCIAIS ESPECIAIS - 2003/1

3 – OPERAÇÕES COMERCIAIS ESPECIAIS

EMPRESA	CÓDIGO	CICLO
---------	--------	-------

DATA DE ENTREGA DESTA FOLHA	HORA	RÚBRICA DO RESPONSÁVEL DA EMPRESA
-----------------------------	------	-----------------------------------

- A-** PREENCHA COM CLAREZA E CONFIRA – A PROPOSTA SERÁ PROCESSADA DE ACORDO COM A INTERPRETAÇÃO DO CONTEÚDO REGISTRADO NO FORMULÁRIO.
- B-** É OBRIGATÓRIA A RÚBRICA DO RESPONSÁVEL DA EMPRESA DE CONTRAPARTIDA DA OPERAÇÃO (SE PARTICIPANTE DA SIMULAÇÃO), REGISTRANDO A CONCORDÂNCIA COM A OPERAÇÃO COMERCIAL REGISTRADA NESTE FORMULÁRIO

3.1 – MATÉRIAS PRIMAS – OPERAÇÕES ENTRE EMPRESAS

<input type="checkbox"/> COMPRAR	QUANTIDADE	PREÇO	CONTRA PARTIDA	RÚBRICA CONTRA PARTIDA
<input type="checkbox"/> VENDER				
<input type="checkbox"/> COMPRAR	QUANTIDADE	PREÇO	CONTRA PARTIDA	RÚBRICA CONTRA PARTIDA
<input type="checkbox"/> VENDER				
<input type="checkbox"/> COMPRAR	QUANTIDADE	PREÇO	CONTR APARTIDA	RÚBRICA CONTRA PARTIDA
<input type="checkbox"/> VENDER				

3.2 – PRODUTOS ACABADOS – OPERAÇÕES ENTRE EMPRESAS

<input type="checkbox"/> COMPRAR	QUANTIDADE	PREÇO	CONTRA PARTIDA	RÚBRICA CONTRA PARTIDA
<input type="checkbox"/> VENDER				
<input type="checkbox"/> COMPRAR	QUANTIDADE	PREÇO	CONTRA PARTIDA	RÚBRICA CONTRA PARTIDA
<input type="checkbox"/> VENDER				
<input type="checkbox"/> COMPRAR	QUANTIDADE	PREÇO	CONTRA PARTIDA	RÚBRICA CONTRA PARTIDA
<input type="checkbox"/> VENDER				

PHOENIX VOCAT - FASE AVANÇADA
OPERAÇÕES COMERCIAIS ESPECIAIS - 2003/1

4 – BOLSA ELETRÔNICA – PREENCHER SEMPRE EM DUAS VIAS

PSEUDÔNIMO	NÃO USE ESTE ESPAÇO	CICLO	CICLO PARA DIVULGAÇÃO
------------	---------------------	-------	-----------------------

4.1 – PROPOSTA PARA COMPRA OU VENDA DE PRODUTOS

REGISTRE UM CÓDIGO DE REFERÊNCIA PARA O LOTE (REGISTRE APENAS 1 ÚNICO TIPO DE PRODUTO)

DESEJO COMPRAR O LOTE ABAIXO				ACEITO ESTA PROPOSTA
PRODUTO <input type="checkbox"/> MATÉRIA PRIMA <input type="checkbox"/> CELULAR POP <input type="checkbox"/> CELULAR LUX <input type="checkbox"/> CELULAR PLUS	QUANTIDADE <input type="text"/>	VALOR <input type="text"/>	CÓDIGO DE REFERÊNCIA <input type="text"/>	EMPRESA RÚBRICA DE ACEITE DATA/HORA/MINUTO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

REGISTRE UM CÓDIGO DE REFERÊNCIA PARA O LOTE (REGISTRE APENAS 1 ÚNICO TIPO DE PRODUTO)

DESEJO VENDER O LOTE ABAIXO:				ACEITO ESTA PROPOSTA
PRODUTO <input type="checkbox"/> MATÉRIA PRIMA <input type="checkbox"/> CELULAR POP <input type="checkbox"/> CELULAR LUX <input type="checkbox"/> CELULAR PLUS	QUANTIDADE <input type="text"/>	VALOR <input type="text"/>	CÓDIGO DE REFERÊNCIA <input type="text"/>	EMPRESA RÚBRICA DE ACEITE DATA/HORA/MINUTO <input type="text"/> <input type="text"/> <input type="text"/>

<i>PARA USO EXCLUSIVO DA BOLSA ELETRÔNICA – NÃO PREENCHER ESTE ESPAÇO</i>		
LIBERADO PARA DIVULGAÇÃO NO CICLO	ASSINATURA DO GESTOR DA BOLSA	DATA