



Interativa

Manual PIM VIII

Cursos Superiores de Tecnologia - Turma 2011

Sumário

Manual PIM VIII

1. 1º Etapa do jogo	04
2. 2º Etapa do jogo	04
3. 3º Etapa do jogo	05
4. Avaliação e relatório adequado para cada curso	09
5. Orientações aos alunos	09

MANUAL ESPECÍFICO PROJETO INTEGRADO MULTIDISCIPLINAR VIII – PIM VIII

Alunos do curso de **Gestão Financeira, Logística, Marketing e Processos Gerenciais**: nesse bimestre, vocês terão a oportunidade de participar de uma atividade pioneira da UNIP, a qual busca aprimorar, na prática, as propostas pedagógicas da instituição.

O objetivo dessa atividade é possibilitar um egresso com perfil empreendedor, com habilidade para planejar e implementar ações estratégicas, tomar decisões e analisar seus impactos, ler e interpretar as ocorrências de mercado, os aspectos econômicos e, assim, desenvolver questões do ponto de vista macroeconômico e microeconômico.

Em resumo, buscamos ter um aluno que se aproxime da realidade de mercado e que consiga enxergar uma organização como um todo.

Em busca desse objetivo, a UNIP Interativa propõe uma atividade diferenciada, com caráter prático para a realização do PIM VIII.

O PIM VIII será desenvolvido por meio de uma atividade de simulação de gestão estratégica, com o suporte de um software de jogos de empresas.

O PIM que os alunos conhecem até o momento é desenvolvido em empresas do mercado. Nessa nova proposta, o aluno participará de um jogo em que **planejará, implantará e administrará uma empresa, tomando diversas decisões e competindo com outras empresas em um grande mercado**.

O jogo funcionará em etapas e requer conhecimentos obtidos no decorrer do curso para utilizá-los na prática. Esse é o motivo de ser aplicado no PIM VIII, que é o último projeto do aluno.

Quanto à operação, funcionará da mesma maneira que os PIMs tradicionais. Pode ser feito em grupo de até seis pessoas. A formação dos grupos estará disponível no *link*:

<http://trabalhosacademicos.unip.br>

O prazo para a formação do grupo será informado através de avisos no AVA.

Direção ao aluno:

Todas as etapas estão agendadas em calendário específico.

1º O primeiro passo é a formação de grupos.

2º Assistir à aula instrucional PIM VIII.

3º Assistir aos vídeos da Unidade I, disponíveis na plataforma.

4º Assistir aos vídeos da Unidade II.

5º Participar do fórum com orientador para tirar dúvidas e entender como funcionará o jogo.

6º Início das etapas do jogo.

As rodadas podem oscilar de oito a dez.

1º ETAPA DO JOGO

Essa etapa é a que chamamos de "etapa da preparação".

Como atuar nessa etapa?

Nessa etapa, os grupos não tomam decisões; o objetivo é inteirar-se do cenário do jogo. Os grupos estarão buscando informações para começar a planejar e tomar decisões. Estarão se **preparando** para a disputa no mercado.

O aluno deve:

Buscar informação sobre que é o produto vendido, as regras de vendas, os locais de implantação da empresa, as regras de investimento, o valor disponível para investimento, os custos de cada área, os pontos positivos e negativos de cada uma das áreas, as regras de atuação com o dinheiro disponível, os custos da falta de dinheiro, as regras de contratação de funcionários, os investimentos em *marketing* etc. Será uma atividade de leitura, de busca de informação.

PARA AUXILIAR O ALUNO NESSA ETAPA:

Contato com os orientadores – três horas por semana de orientação.

O aluno terá duas formas de orientação:

Chat – uma hora com pelo menos um representante de cada empresa. E outras duas horas no correio interno do sistema.

Nessa etapa, o orientador fará com que o aluno entenda o cenário da empresa, o que é o produto, quais as condições mercadológicas, quem são os concorrentes etc. (esse conteúdo é exatamente o que temos na Unidade II).

Obs. Reforço: nessa etapa, não serão tomadas decisões; o objetivo é somente inteirar-se do cenário. Essa fase é chamada de preparação.

2º ETAPA DO JOGO

Essa é a etapa que chamamos de "**planejamento**".

Após o conhecimento do cenário, os grupos podem iniciar o planejamento estratégico da empresa, que se divide em alguns passos:

- **Diagnóstico**

Divide-se em duas fases: análise externa e análise interna.

Na análise externa, o aluno descreverá o cenário com base nas variáveis já inseridas no jogo. Entrando no sistema, acessando "manual" e depois "jogando", há orientações e exemplos. O aluno trabalhará com conceitos teóricos, e o site apresenta informações de suporte para o desenvolvimento do raciocínio.

Devem-se identificar e registrar ameaças e oportunidades em relação a fatores relevantes apresentados em cada variável. É possível acrescentar novos fatores para a análise.

A análise interna é muito parecida com a anterior. A diferença é a necessidade de identificar pontos fortes e fracos para os fatores relevantes apresentados em cada variável já inserida no sistema.

- Macroestratégia

Nessa etapa, o aluno deve:

Definir a missão.

Definir a visão – estabelecer pesos para os objetivos estratégicos, conforme o quadro apresentado no sistema.

São indicadores considerados estratégicos e serão as bases para a avaliação da empresa ao final da simulação.

Definir a localização – pensar nos custos de implantação (custos operacionais e tamanho do mercado).

Definir a capacidade de produção.

Como dica: façam primeiro essa etapa e depois os diagnósticos, pois, conhecendo o tamanho da fábrica, a região, a capacidade e os critérios de competição estabelecidos na visão, ficará mais fácil apontar pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades.

- Estratégias funcionais

Produção:

Definir os investimentos na fábrica.

Programar a produção.

Programar as compras, considerando os estoques desejados.

Marketing:

Planejar investimentos em P&D para aumentar a qualidade do produto.

Planejar os investimentos e a propaganda por região.

Programar os preços médios que pretende trabalhar nas regiões.

Planejar o número médio de vendedores por região.

Prever as vendas por região para os trimestres quatro a oito.

Pessoas/informação:

Programar os gastos médios trimestrais com a compra de informações lá no Sdenews (trata-se de fazer um orçamento aproximado).

O planejamento de contratação de vendedores já vem automaticamente dos vendedores médios, que foram programados na área de *marketing*, por região.

Finanças:

Planejar aplicações financeiras.

Planejar empréstimos.

Planejar factoring de contas a receber.

Obs.: essas programações da área financeira podem ser feitas com mais facilidade diretamente no fluxo de caixa do planejamento, nas linhas de cor verde. Lá, no próprio fluxo, podem-se ver as disponibilidades e necessidades de caixa.

Essa é a etapa mais demorada.

3º ETAPA DO JOGO

É a etapa que chamamos de "implementação".

Na etapa de implementação, cada grupo importará as decisões que planejou durante a etapa de planejamento estratégico. Os grupos podem entrar em cada aba/área da empresa (objetivos, produção, *marketing*, pessoas

e finanças) e importar as decisões. Devem também ler as notícias do Sdenews e decidir se irão manter ou modificar as decisões importadas do planejamento. Isso poderá ser feito em cada uma das rodadas.

PRIMEIRA RODADA:

Na primeira rodada, a empresa tem poucas decisões a tomar. Basicamente, importará ou inserirá as duas decisões obrigatórias: a localização da planta e a capacidade inicial de produção que a fábrica terá. Essas duas decisões são suficientes para que o fornecedor de instalações possa fazer o projeto da fábrica. Na rodada 1, a empresa não tem produção nem venda.

Leiam as informações do mercado para verificar se o que foi planejado está correto ou não. Caso seja preciso mudar, ainda é possível, sem qualquer penalidade.

Além das duas decisões obrigatórias, também é possível tomar algumas decisões opcionais (só se interessar para a estratégia da empresa). São elas:

Compra de matéria-prima: como discutido nas disciplinas, é necessário planejar as datas de compra, levando em consideração os prazos de entrega e os volumes necessários para atender ao planejamento de produção. Deve-se tomar todo cuidado para não comprar com atraso, pois a produção ficará parada.

Investimentos em P&D: a empresa que desejar já pode investir em pesquisa e desenvolvimento para buscar avanços na qualidade do produto desde a rodada 1. Mesmo que não esteja produzindo, pode investir na fase do projeto do produto e, quando for produzir na rodada 3, poderá, eventualmente, produzir um produto de qualidade superior.

Aplicação financeira: Veja que as empresas começam com um saldo de caixa de \$ 2.500.000,00. As decisões obrigatórias e opcionais tomadas gerarão desembolsos para pagamentos, inclusive as despesas administrativas de \$ 32.000,00 ao trimestre, que ocorrem automaticamente. Você poderá examinar o fluxo de caixa projetado, em relatórios, e verificar se há saldo de caixa positivo; se nada for feito, ele ficará parado na tesouraria da empresa. Então, esse saldo positivo pode ser aplicado no mercado financeiro.

O procedimento adequado é ler o Sdenews; depois, entrar em "implementar", importar as decisões para a rodada atual e, se for o caso, alterar as decisões. Quando as decisões forem alteradas e salvas, o sistema atualizará automaticamente o planejamento ajustável.

Nessa rodada, não há receitas, só despesas; por isso, os resultados serão negativos.

Verifiquem se há coerência entre a missão/visão e as decisões tomadas. O orientador, que não pode interferir nas decisões das empresas, poderá esclarecer questões relacionadas ao processo e à mecânica das decisões.

Exemplo de ação de conflito entre missão e visão:

Dizer, na missão, que oferecerá um produto de qualidade superior e, na visão, dar peso pequeno ao item qualidade ou não investir em P&D.

Outro conflito: Decide-se priorizar o setor 1 e investe-se mais em marketing no setor 2.

SEGUNDA RODADA

O foco da discussão nessa segunda rodada é a definição oficial dos objetivos estratégicos. Como as fábricas já estão sendo construídas e o Sdenews já publicou a notícia "Início das obras", informando o tamanho das plantas e a localização de todos os concorrentes, cada empresa poderá rever os pesos que atribuiu aos objetivos e, se achar conveniente, alterá-los. É a última oportunidade para alterar pesos sem

penalidade, ou seja, com os 30 pontos.

Seguir o roteiro do período 2, detalhado em notícia do portal Sdenews.

Não existem mais decisões obrigatórias, mas há decisões que são vitais para que a empresa se desenvolva normalmente, por exemplo:

- A programação da produção deve ser realizada no período 2 para que ocorra produção no período 3 e vendas no período 4.

- A compra de matéria-prima também é indispensável, sob pena de comprometer a produção no período 3.

A empresa já pode decidir, se quiser, a "primeira expansão de fábrica". (Como teve acesso à notícia sobre "Início das obras" e conhece a localização e a capacidade das plantas dos concorrentes, se julgar oportuno, pode expandir a capacidade de produção com módulos incrementais, sempre respeitando o múltiplo de 2.000 e a capacidade final de 30.000 unidades).

Lembrem-se da importância do relatório projetado. É uma das ferramentas mais nobres de apoio à decisão, disponível no SDE, que projeta os fluxos e os resultados econômicos e financeiros, os estoques, a produção e as vendas a partir das decisões do período atual e de períodos anteriores, considerando uma previsão de vendas da área de *marketing*. Usem intensivamente os relatórios projetados, analisando os impactos após qualquer decisão tomada.

TERCEIRA RODADA

Ler com atenção as notícias do portal Sdenews e examinar o roteiro de decisões – período 3.

Analizar os resultados apresentados nos relatórios reais e confidenciais das empresas. (A boa decisão estratégica pressupõe compreender as razões do desempenho passado).

Atenção para o início da produção, fato que causa impacto nos custos fixos e variáveis da empresa. Veja a quantidade de produção em processamento. Observar, no Sdenews, se ocorreu variação nos preços de insumos. Se a empresa já fez a primeira expansão no período 2, pode, opcionalmente, a partir do período 3, realizar a segunda expansão.

É o período para contratar os vendedores (As empresas montam e treinam a equipe de vendas no período 3 para atuar no período 4).

As despesas crescem nesse período, e a projeção de resultados negativos é comum. Ainda é uma fase de implantação, apenas no início da produção, com diversas despesas, mas sem receita operacional decorrente das vendas.

O procedimento é o mesmo: importar as decisões, examinar o cenário no Sdenews, examinar os resultados e, se necessário, alterar as decisões para ajustar a estratégia à nova configuração do ambiente.

QUARTA RODADA

Ler as notícias do portal Sdenews.

No período 4, iniciam-se as vendas, e 50% dessa receita é contabilizada à vista no caixa.

Atentar para os classificados que estão disponíveis no portal a partir do período 4. Nos classificados, as empresas podem ofertar e transacionar entre si insumos e produtos acabados.

Muita atenção para as decisões a serem tomadas na simulação a partir do período 4:

- Preço de venda para as regiões: o preço é uma decisão de *marketing* a ser tomada no próprio período da venda. O preço que o mercado estava disposto a pagar era em torno de \$110,00 no trimestre 1.

- Distribuição de vendedores nas regiões de mercado: é uma decisão gerencial importante, com as equipes ajustando a distribuição de vendedores de acordo com a resposta em vendas de cada mercado.
- Demissão de vendedores: caso a empresa perceba que superdimensionou sua equipe de vendas, pode demitir vendedores e, caso isso aconteça, cada vendedor demitido custa \$ 2.500,00.
- Ordem de distribuição dos estoques, no caso de falta de produtos em relação à demanda das regiões: poderá ser proporcional ou ser ordenada por regiões.
- Informar as previsões de vendas para as regiões de mercado: fazer previsões de vendas a partir do período 4 é fundamental, pois permite projetar as receitas; serão, no conjunto, um dos indicadores avaliados no final da simulação.

É a primeira rodada em que há vendas. Por isso, poderemos verificar se o que foi planejado estava adequado ou não e ajustar a estratégia se for necessário.

QUINTA RODADA

Ler as notícias do portal Sdenews.

Há inúmeras notícias no período 5, e os participantes já estão habituados a correr para o Sdenews em cada início de rodada. Os destaques para o trimestre são:

- a publicação dos balanços das empresas, com um *link* para os balanços, que são publicados após o primeiro ano de vida das empresas (4 trimestres).
- a liberação pelo *infonews* de gráficos importantes sobre o investimento em propaganda e em pesquisa & desenvolvimento.

Analisar os resultados das vendas do período 4, que estão no relatório real da empresa. É fundamental que as empresas entendam os resultados obtidos em unidades vendidas, em receitas, em lucro e fluxo de caixa, além de compreender o que aconteceu com os concorrentes para ajustar a estratégia.

Todas as decisões estão disponíveis, e não há mais roteiro de decisões.

Cada empresa decide conforme sua conveniência estratégica.

SEXTA RODADA

Ler as notícias do portal Sdenews.

Esse é um período crítico, pois as empresas podem, mais uma vez, alterar seus objetivos, modificando os pesos atribuídos no período 2. Agora, são apenas 28 pontos à disposição para quem realizar alterações. A empresa que não efetuar modificações permanece com os 30 pontos de pesos.

SÉTIMA RODADA

Ler as notícias do portal Sdenews.

Como já sabemos, o critério de avaliação da liderança na participação de mercado é fornecido pela média aritmética dos últimos quatro períodos simulados. Portanto, é preciso que as empresas, nos períodos finais, mantenham o desempenho de vendas regular e crescente para uma boa posição nesse indicador.

OITAVA RODADA

Ler as notícias do Sdenews – período 8.

A partir da rodada 8, a simulação poderá ser suspensa a qualquer momento por uma convocação do Conselho de Administração para assembleia com os acionistas (duração da simulação: oito a dez períodos). Portanto, a estratégia deve estar madura nesse período. Jogadas de fim de jogo não são bem-vindas. Pedagogicamente, isso não é bom. O processo é mais importante que o resultado, e as empresas devem decidir como se o empreendimento fosse continuar normalmente.

4 - AVALIAÇÃO E RELATÓRIO ADEQUADO PARA CADA CURSO:

O aluno deve fazer um diagnóstico minucioso dos resultados qualitativos e quantitativos. Deve fazer apontamentos de aprendizagens, com visão crítica e alinhada com as discussões de aula.

Esse relatório deve ser feito **em grupo**, em formulário próprio, que será disponibilizado no fim das etapas do jogo e encaminhado à UNIP em período determinado em calendário e nos mesmos moldes dos PIMs tradicionais para envio de trabalho.

ORIENTAÇÕES AOS ALUNOS

Ocorrerão via *chat*, em horários e datas estipuladas pelo orientador, via fórum, no decorrer das etapas do jogo. Haverá uma linha de discussão para cada etapa. Acesse as linhas específicas para postar as dúvidas e/ou observar respostas de outros grupos.

É possível, ainda, realizar a troca de informação internamente, no sistema de mensagens do jogo.

Quaisquer dúvidas:

0800109000

UNIP Interativa