

**Pergunta:**

Como é que o salário dos operários não especializados é calculado?

**Resposta:**

O cálculo do salário dos operários não especializados poderá ser feito da seguinte forma:

Nº horas utilizadas no último trimestre + as paralisações / número de máquinas para saber as horas que cada máquina trabalhou.

Nº de horas que cada máquina trabalhou / nº de turnos

Irã lhe dar o número de horas que tem de ser pago a cada operário não especializado.

Só sabendo quantas horas é que cada trabalhador irá trabalhar é que saberá se eles irão trabalhar apenas durante a semana ou terão que trabalhar ao sábado e domingo.

Estas horas são valorizadas ao salário base e às taxas de horas extraordinárias aos Sábados e Domingos, conforme os casos, para o regime de turnos utilizado, multiplicado pelo salário apropriado (uma percentagem do salário base dos operários especializados, Tabela 17).

Nota: quando está a trabalhar a 3 turnos e de acordo com a tabela 16 o cálculo deverá ser feito da seguinte forma:

$$420 * \text{Salário base} + 42 * (\text{salário base} * 1,5) + 84 * (\text{salário base} * 2)$$

Depois deverá acrescentar o subsídio de turno se for o caso e consegue saber o valor que custará cada operário não especializado.

Depois multiplica pelo nº de operários que trabalharam no trimestre e tem o valor dos salários dos não especializados.

**Parágrafo 282 do Manual**

Salários dos Operários Não Especializados: número de horas-máquina utilizadas incluindo paralisações, valorizadas ao salário base e às taxas de horas extraordinárias aos Sábados e

Domingos, conforme os casos, para o regime de turnos utilizado, multiplicado pelo salário apropriado (uma percentagem do salário base dos operários especializados, Tabela 17), tudo acrescido do subsídio de turnos e multiplicando por quatro operários por máquina. Se o número de operários não especializados for maior do que o número necessário para operar as máquinas da empresa com o número de turnos definido, estes homens extra são pagos ao mesmo valor médio dos que na altura operam as máquinas. É garantido a todos os operários não especializados um pagamento mínimo de (ver Tabela 17) horas por trimestre.

**Pergunta:**

É possível contratar operários não especializados?

**Resposta:**

Chefe de turno ocupa-se desse recrutamento.

Cada máquina tem 4 operários não especializados, multiplicado pelo nº de turnos.

**Pergunta:**

Quando se decide vender máquinas, quando é que deixam de ser consideradas como disponíveis?

**Resposta:**

Parágrafo 186 do Manual:

Tomada a decisão (Exemplo da Folha de Decisões Linha L) de venda de uma máquina, a venda efectivar-se-á no início do próximo trimestre. É vendida, em primeiro lugar, a máquina mais antiga pelo seu valor líquido de amortizações no último trimestre. No entanto, devido a nova legislação sobre problemas ambientais, relacionados com contaminações e com a necessidade de tratamento seguro dos resíduos, passou a existir uma comissão por desmontagem (ver tabela 18) sempre que é vendida uma máquina. Os custos de desmontagem são incluídos em 'Outros custos' (parágrafo 272).

**Pergunta:**

Quando e quanto é que se recebe por máquina?

**Resposta:**

Não sabe se as máquinas foram compradas todas ao mesmo tempo, desta forma não poderá dizer que têm todas o mesmo valor.

Parágrafos do Manual: 299, 292, tabela 18 e página 26 alínea a)

Parágrafo 292:

Amortizações: valor total das amortizações das máquinas, no último trimestre. Este valor é calculado como uma percentagem fixa de: valor de Balanço das máquinas no penúltimo trimestre, mais o segundo pagamento de máquinas instaladas no último trimestre, menos o valor de quaisquer máquinas vendidas no último trimestre. As taxas de amortização são dadas na Tabela 18.

Parágrafo 299:

Máquinas: valor actual das máquinas da empresa, depois de deduzidas as amortizações. Valor das máquinas no penúltimo trimestre, mais o segundo pagamento feito por quaisquer máquinas instaladas no último trimestre, menos o valor actual de quaisquer máquinas vendidas no último trimestre, deduzidas as amortizações trimestrais; mais o valor do primeiro pagamento feito para máquinas encomendadas no último trimestre. A taxa de amortização é dada na Tabela 18.

Tabela 18:

Custos das Máquinas	
Custo total de cada máquina	€ 350 000
Pagamento com a Encomenda	€ 175 000
Pagamento quando da instalação	€ 175 000
Taxa de Amortização das Máquinas por Trimestre	2.5 %
Débito de Comissão de Venda	€ 70 000

**Pergunta:**

Uma vez que só podemos definir o tempo de montagem na folha de decisões, qual o tempo que depois fica associado à maquinação?

**Resposta:**Parágrafo 89 do Manual:

Os tempos de maquinação dados na Tabela 5 são relativos à produção de um conjunto de componentes prontos para serem montados no produto final. São tempos de maquinação para máquinas novas com 100% de eficiência. À medida que as máquinas envelhecem ou vão sofrendo maior desgaste com uma utilização mais intensa, tornam-se menos eficientes, demorando, portanto, mais tempo no fabrico das componentes de cada produto. Com um programa de manutenção preventiva, consegue-se retardar, ou mesmo inverter, este envelhecimento. De qualquer modo, a partir de determinada altura a máquina atingirá um tal nível de ineficiência que será melhor vendê-la e substituí-la por uma nova. Outra consequência da idade das máquinas é a maior frequência de avarias, perdendo-se assim tempo de produção até serem reparadas. O cálculo do seguro das perdas nas vendas, é feito primeiro para o Produto 3, na UE, depois na NAFTA e finalmente na Internet; em seguida para o Produto 2 e finalmente para o Produto 1, até que sejam cobertas todas as perdas de vendas atribuíveis especificamente à perda de capacidade das máquinas.

**Pergunta:**

Em caso da existência de descoberto bancário, caso seja solicitado um empréstimo, será automaticamente para reduzir esse descoberto bancário?

**Resposta:**

Parágrafos do Manual: 170, 173 e 177

Parágrafo 170:

Pode ser tomada uma decisão (Q) para realizar ou reforçar um empréstimo a médio prazo, a uma taxa de juro fixa (Tabela 20). Neste tipo de empréstimo, o dinheiro provém de instituições de investimento que estão preparadas para se comprometerem com a sua empresa a longo prazo e para se tornarem parte da estrutura accionista da mesma. O dinheiro é-lhe imediatamente creditado, no início do próximo trimestre, como numerário (ou automaticamente utilizado para amortizar a totalidade ou parte de algum descoberto bancário ou empréstimo sem garantia que possa ter, ver Parágrafos 171 e 172).

Estes empréstimos são a um prazo que não permite que sejam amortizados durante o período da simulação.

Parágrafo 173:

Tanto os descobertos bancários como os empréstimos sem garantia são concedidos e reembolsados automaticamente, de acordo com as necessidades de caixa. Os empréstimos sem garantia são concedidos em último lugar e reembolsados em primeiro lugar. Não é necessário tomar qualquer decisão.

Parágrafo 177:

Os juros dos empréstimos a prazo são fixos (Tabela 20) e são calculados a partir do primeiro dia de cada trimestre. Os empréstimos a médio prazo são creditados no início

de cada trimestre, imediatamente antes da formalização dos investimentos, de maneira a que o dinheiro proveniente do empréstimo possa ser aplicado imediatamente, caso lhe interesse.

**Pergunta:**

Porque é que durante as duas decisões as entregas pedidas tenham sempre um asterisco; isso é algo que no primeiro relatório já acontecia, e no segundo também continua a acontecer apesar de ter mudado alguns campos. Porque de isso acontecer em todos os campos duas vezes seguidas?

**Resposta:**

Parágrafo 243 do Manual

Entregas: quantidades de cada produto expedidas para os diferentes mercados e para o Distribuidor Internet. Estas quantidades podem ser inferiores às inicialmente decididas, caso a empresa não tenha suficiente capacidade de produção, ou se houver produtos perdidos ou destruídos, como descrito em cima. Não serão expedidos produtos para os mercados onde não dispuser de organização de vendas (Agente ou Distribuidor).

**Pergunta:**

No final dos 5 trimestres a simulação tem efeito a longo prazo, ou a empresa acaba?

**Resposta:**

Conforme é referido na página 5 alínea a) o conceito da cotação da acção tem um efeito prospectivo ou seja reflecte a situação da empresa no futuro. Cada equipa irá gerir a sua empresa até um determinado ponto mas esta empresa não irá acabar. Compete a cada equipa ponderar o que deverá ou não fazer. Os factores que influenciam a cotação da acção continuam a ser os mesmos desde o princípio. Sendo a simulação interactiva não podemos saber o impacto de certas decisões porque não sabemos o que a concorrência irá fazer.

**Pergunta:**

No relatório de gestão verificamos que existem equipas que não pagaram dividendos. Que "handicap" têm estas equipas? É possível não se pagar dividendos?

**Resposta:**

Como na vida real não é obrigatório. No entanto é um parâmetro importante e que influencia a cotação da acção da sua empresa, conforme refere o parágrafo 166 do Manual.

Parágrafo 166 Manual:

As acções da empresa estão cotadas na bolsa e as últimas cotações das acções de todas as empresas aparecem todos os trimestres no Relatório de Gestão. A cotação das acções é influenciada por vários factores, que incluem:

- Situação líquida da empresa
- Rentabilidade
- Política de dividendos

- Liquidez
- Capacidade de pagar os encargos com juros
- Disponibilidade e utilização de recursos
- Potencial de mercado e dos produtos
- Capacidade de satisfazer as encomendas rapidamente

**Pergunta:**

Porque é que algumas entregas são superiores às vendas, e quando é que as vendas são superiores às entregas? E porque que o distribuidor não entregou o produto?

**Resposta:**

Quando as entregas são superiores às vendas quer dizer que enviou para o seu agente/distribuidor mais produtos face às encomendas que teve dos clientes.

Quando as vendas são superiores às entregas quer dizer que tinha stock de produtos.

Parágrafos 243 e 245 do Manual

Paragrafo 243:

Entregas: quantidades de cada produto expedidas para os diferentes mercados e para o Distribuidor Internet. Estas quantidades podem ser inferiores às inicialmente decididas, caso a empresa não tenha suficiente capacidade de produção, ou se houver produtos perdidos ou destruídos, como descrito em cima. Não serão expedidos produtos para os mercados onde não dispuser de organização de vendas (Agente ou Distribuidor).

Paragrafo 245:

Vendas: quantidades de cada produto vendidas para cada mercado, no último trimestre. Calculado como o menor de: Encomendas Recebidas para o último trimestre mais Carteira de Encomendas em Atraso do penúltimo trimestre; ou entregas do último trimestre mais Stock de produtos do penúltimo trimestre.

**Pergunta:**

Como é possível identificar com precisão quais os produtos rejeitados no próximo trimestre?

**Resposta:**

Parágrafo 241 do Manual:

Rejeitados: quantidades rejeitadas de cada produto, por defeitos de fabrico descobertos no

Departamento de Controle de Qualidade. Estes produtos são vendidos a preço de sucata (Tabela 8). Se dispuser de recursos suficientes, o departamento de produção terá fabricado mais, para substituir os rejeitados.

**Pergunta:**

Como é possível identificar com precisão quais os produtos reparados no próximo trimestre?

**Resposta:**

Parágrafo 249 do Manual:

Serviço de Garantia: Quantidades de cada produto reparadas pelos agentes locais de assistência ao abrigo do período de um ano de garantia. Pode incluir produtos devolvidos para reparação devido a má concepção ou a problemas ambientais inerentes a esses produtos e também a reparação de produtos ainda em stock no sistema de distribuição (procure o sinal !). O número de unidades devolvidas por esta razão não é dado separadamente.

**Pergunta:**

Como é possível efectuar o cálculo da Participação do seguro?

**Resposta:**

Este valor não pode ser calculado.

O seguro cobre todos os riscos: matérias-primas, produtos, avarias, acidentes, etc. (par. 187). Daí que a companhia de seguros, quando a empresa comunica o prejuízo, calcule o valor da indemnização com base no valor de todos os activos seguros e no valor do activo destruído.

Parágrafo 187 do Manual:

As actividades da empresa estão sujeitas aos riscos próprios de vários acontecimentos aleatórios que podem afectar o seu normal funcionamento:

- a) Toda, ou alguma, da matéria-prima existente em armazéns pode ser acidentalmente destruída por manuseamento descuidado, roubo, inundações ou incêndio
- b) Riscos idênticos podem destruir todo, ou parte, do stock de matéria-prima em trânsito ou em armazéns locais
- c) Os operários especializados podem sofrer acidentes graves, domésticos ou de trabalho, que podem afectar a capacidade produtiva
- d) As máquinas podem sofrer avarias graves, que as impossibilitem de produzir durante longos períodos de tempo
- e) Podem ser distribuídos e vendidos produtos com uma concepção deficiente, tendo mais tarde que ser recolhidos para alterações

Estes acontecimentos serão identificados através do símbolo “ ! “ que aparecerá ao lado dos respectivos números, no Relatório de Gestão.

**Pergunta:**

No balanço o valor apresentado no item máquinas é o valor líquido de amortizações?

**Resposta:**

Parágrafo 299 do Manual:

Máquinas: valor actual das máquinas da empresa, depois de deduzidas as amortizações. Valor das máquinas no penúltimo trimestre, mais o segundo pagamento feito por quaisquer máquinas instaladas no último trimestre, menos o valor actual de quaisquer máquinas vendidas no último trimestre, deduzidas as amortizações trimestrais; mais o valor do primeiro pagamento feito para máquinas encomendadas no último trimestre. A taxa de amortização é dada na Tabela 18.

**Pergunta:**

Os depósitos a prazo são considerados na liquidez ou apenas a caixa levada em conta?

**Resposta:**

A Liquidez é a facilidade com que um activo pode ser convertido em dinheiro. Podemos considerar como parte do activo circulante todas as rubricas do activo à excepção dos bens imóveis e das máquinas (que constituem o activo fixo).

**Pergunta:**

Nos resultados da última jogada existem intervenção humana de forma a ajustar os resultados de alguma forma?

**Resposta:**

Não existe intervenção humana em qualquer decisão do Global Management Challenge, o facto de eventualmente nos últimos 2 anos a classificação da última decisão ter sido disponibilizada mais tarde que as restantes são mera coincidência.

Quando alguma equipa em alguma situação considerar que existe uma ineficiência do simulador, agradecemos que nos apresente a mesma detalhadamente de forma a podermos analisar e responder mais concretamente

**Pergunta:**

O que acontece se colocar "0" no número de portas?

**Resposta:**

Colocar zero (0) no número de portas significa que pretende abandonar o mercado da Internet conforme refere os parágrafos 71 e 130 do Manual. Deverá também ler os parágrafos relacionados: 65, 66, 67 e 68

**Parágrafo 65:**

Se não tiver agentes ou distribuidores a trabalhar para si, não receberá encomendas da

UE nem da NAFTA. Caso não tenha agentes ou distribuidores e queira nomear alguns, deverá decidir um trimestre antes qual o apoio financeiro e as comissões que oferece, para que estes saibam quais as condições com que podem contar. O apoio financeiro e as comissões acordadas entram em vigor quando os agentes e distribuidores começarem a operar no mercado.

**Parágrafo 66:**

Caso queira rescindir com algum agente e/ou distribuidor terá que o notificar com um trimestre de antecedência

**Parágrafo 67:**

Há custos de recrutamento e de rescisão dos agentes e distribuidores (tabela 3).

**Parágrafo 68:**

O mesmo se aplica às operações Internet, mas só necessita de um agente de distribuição.

Este é nomeado automaticamente quando começa a comercializar através da Internet e, caso cancele este serviço, é automaticamente rescindido. Iniciar ou fechar as operações via Internet tem custos substanciais.

Se a empresa decidir recomeçar no mercado e recomendado ler os seguintes parágrafos do manual: 69, 70, 73, 126, 127, 128 e 129.

**Pergunta:**

É possível alterar o salário dos operários especializados? E porque é que aparece um asterisco junto ao valor do salário?

**Resposta:**

O asterisco indica que tentou implementar algo sem sucesso, conforme é referido na página 68 alínea c).

Parágrafo 156 do Manual:

Os operários especializados são pagos à hora, sendo o valor do salário decidido (Exemplo da

Folha de Decisões Linha N) no início de cada trimestre. Este salário base está sujeito a acordo com o sindicato e não permite reduções. Ao mesmo tempo, a associação dos industriais controla os aumentos salariais não permitindo que sejam superiores a aproximadamente 15% do valor mais alto do último trimestre. Um aumento do salário base é implementado no início do próximo trimestre.

**Pergunta:**

Para efeitos de apuramento de horas a pagar, deve-se deduzir a parcela “Absentismo” a “Horas Utilizadas no Último Trimestre”?

**Resposta:**

Para efeitos de cálculo dos salários dos operários especializados contabiliza apenas as horas utilizadas no último trimestre.

Parágrafos 149 do Manual:

O número de horas disponíveis de uma dada força de trabalho pode também ser reduzido por absentismo. No caso dos operários não especializados não tem efeito aparente, mas afecta os operários especializados. Podem perder-se horas de montagem por causa de doenças genuínas, de desinteresse causado por um excesso de horas extraordinárias, de pouca motivação causada pela baixa qualidade dos produtos e pela gestão insatisfatória.

Parágrafo 150 do Manual:

Os trabalhadores da montagem podem ficar doentes ou sofrer acidentes graves que os impeçam de trabalhar por um período significativo de tempo. Quando isto acontece, continua a pagar-lhes normalmente, mas os respectivos lugares são ocupados por trabalhadores contratados a uma agência que cobra o dobro do salário da montagem. O custo com os trabalhadores da agência pode ser coberto pelo seguro.

**Pergunta:**

Como se chega à remuneração média semanal por operário especializado, ou seja, quantas horas tem uma semana?

**Resposta:**

Uma semana tem 49 horas.

Se consultar a tabela 16 poderá verificar que  $420 + 84 + 84 = 588$

Se depois dividir 588 por 12 semanas/por trimestre = 49 horas por semana.

Parágrafo 159 do Manual faz referência a 12 semanas por trimestre:

Os operários especializados trabalham num único turno, embora possam fazer horas extraordinárias até ao limite expresso na Tabela 16. São pagos à taxa de um único turno.

Não é garantido aos operários especializados um número mínimo de horas de trabalho, mas existe um acordo com o sindicato estipulando que a remuneração semanal média dos operários especializados (baseada no número de semanas de trabalho efectivo, dentro de um máximo de 12 possíveis por trimestre) não pode ser inferior à dos não especializados e, no caso de existir qualquer diferença, ela será regularizada por pagamentos adicionais.

Quando as equipas têm dúvidas de cálculos deverão apresentar a sua tentativa de cálculo para análise da Organização.

**Pergunta:**

Quando recrutamos operários especializados, ficam disponíveis em que trimestre?

**Resposta:**

Parágrafo 141 do Manual:

Para encontrar trabalhadores especializados para a montagem, podem ser tomadas decisões

(Exemplo da Folha de Decisões Linha P) para os tentar recrutar directamente, tanto a partir de pessoal desempregado como a partir daqueles que se encontram a trabalhar nas outras empresas. A tentativa de recrutamento de pessoal não significa necessariamente a obtenção do número de pessoas pretendidas (pode até não conseguir ninguém!). Devido ao tempo gasto com os anúncios e com as entrevistas, os trabalhadores recrutados não começarão a trabalhar antes do início do trimestre a seguir ao próximo.

**Pergunta:**

Quando formamos internamente operários especializados, ficam disponíveis em que trimestre?

**Resposta:**

**Parágrafo 144 do Manual:**

Como alternativa ao recrutamento directo de pessoal com experiência, o pessoal não especializado desempregado pode ser treinado até ao nível exigido para os trabalhadores da montagem. A formação é feita na escola da empresa, na fábrica. Isto limita o número de formandos a nove por trimestre. Depois da decisão (Exemplo da Folha de Decisões Linha P) de formar pessoas, estas começam a receber formação no início do próximo trimestre, concluem o curso e ficam prontas a trabalhar no início do trimestre a seguir ao próximo. O custo da formação (Tabela 15) inclui os salários dos formandos e dos formadores, e o custo dos materiais. A formação das pessoas é mais cara do que o respectivo recrutamento, mas garante a obtenção do número de pessoas pretendido e que elas permanecem na sua empresa pelo menos um trimestre após a conclusão da formação, antes de poderem ser cativados por melhores condições noutras empresas.

**Pergunta:**

Como são calculados os prémios de seguro?

**Resposta:**

**Parágrafo 189 do Manual:**

Os prémios de seguro são calculados como uma percentagem do valor de certos activos fixos constantes do Balanço do último trimestre - o total de Imóveis, Máquinas, Stock de Matéria-Prima e Stock de Produtos. A percentagem aplicada varia com a franquia que está preparado para suportar. Quanto maior for a proporção do risco que estiver preparado para suportar (franquia), menor será o prémio a pagar. A Tabela 22 indica as possibilidades de franquia e o correspondente prémio em percentagem que a companhia de seguros cobrará para cobrir o valor acima da franquia.

**Pergunta:**

Como funciona o serviço de garantia?

**Resposta:**

**Parágrafo 249 do Manual:**

Serviço de Garantia: Quantidades de cada produto reparadas pelos agentes locais de assistência ao abrigo do período de um ano de garantia. Pode incluir produtos devolvidos para reparação devido a má concepção ou a problemas ambientais inerentes a esses produtos e também a reparação de produtos ainda em stock no sistema de distribuição (procure o sinal !). O número de unidades devolvidas por esta razão não é dado separadamente.

**Pergunta:**

O valor do subsídio de turno incide apenas sobre o salário base ou incide sobre o valor do salário base acrescido dos valores a pagar pelo trabalho realizado ao sábado e ao domingo?

**Resposta:**

**Parágrafo 160 do manual:**

Se decidir trabalhar a dois ou três turnos, todas as máquinas trabalharão com o pessoal completo em todos os turnos e as taxas salariais para os operários não especializados são ainda aumentadas com o subsídio de turno (Tabela 16). Os

operários não especializados têm um salário base acordado com o sindicato que é fixado em percentagem do salário base dos operários especializados (Tabela 17).

**Pergunta:**

Os valores das tabelas 7 e 16 parecem não coincidir, porquê?

**Resposta:**

Não existe qualquer conflito entre as tabelas 7 e 16.

Por exemplo, no caso de 2 turnos e com base na tab 16 pode calcular (claro que para dois homens, um por turno)  $(420 \times 2 + 42 \times 2 + 84 \times 2) \times 12 = 1092$  horas. Seguindo o mesmo raciocínio para 3 turnos  $(420 \times 3 + 42 \times 3 + 84 \times 3) \times 12 = 1638$  horas.

As parcelas são as horas da semana, sábado e domingo tudo a multiplicar pelas 12 semanas do trimestre

**Pergunta:**

Como é calculado o salário dos operários não especializados?

**Resposta:**

O cálculo do salário dos operários não especializados poderá ser feito da seguinte forma:

Nº horas utilizadas no último trimestre + as paralisações / número de máquinas para saber as horas que cada máquina trabalhou.

Nº de horas que cada máquina trabalhou / nº de turnos

Irá lhe dar o número de horas que tem de ser pago a cada operário não especializado.

Só sabendo quantas horas é que cada trabalhador irá trabalhar é que saberá se eles irão trabalhar apenas durante a semana ou terão que trabalhar ao sábado e domingo.

Estas horas são valorizadas ao salário base e às taxas de horas extraordinárias aos Sábados e Domingos, conforme os casos, para o regime de turnos utilizado, multiplicado pelo salário apropriado (uma percentagem do salário base dos operários especializados, Tabela 17).

Nota: quando está a trabalhar a 2 turnos e de acordo com a tabela 16 o cálculo deverá ser feito da seguinte forma:

$420 * \text{Salário base} + 42 * (\text{salário base} * 1,5) + 84 * (\text{salário base} * 2)$

Depois deverá acrescentar o subsídio de turno se for o caso e consegue saber o valor que custará cada operário não especializado.  
Depois multiplica pelo nº de operários que trabalharam no trimestre e tem o valor dos salários dos não especializados.

**Pergunta:**

Quantos operários especializados se pode despedir por trimestre?

**Resposta:**

Só poderá despedir no máximo 9 operários especializados por trimestre conforme os limites dos valores na página 40 do manual.

**Pergunta:**

Como funciona o Orçamento de Gestão?

**Resposta:**

Parágrafo 164 do Manual:

O orçamento de gestão tem um montante mínimo permitido por trimestre (Tabela 17). Qualquer decisão de aumento deste orçamento será implementada no início do próximo trimestre; uma redução exige um pré-aviso de um trimestre e estará limitada a 10% em cada trimestre.

**Pergunta:**

Como são remuneradas as aplicações financeiras?

**Resposta:**

Parágrafo 175 do Manual:

As aplicações financeiras são remuneradas a uma taxa de juro igual à taxa base do Banco Central para o próximo trimestre. Os juros destas aplicações são calculados a partir do primeiro dia de cada trimestre. Se a empresa não tiver fundos disponíveis, qualquer decisão de aplicação será financiada pelo empréstimo a descoberto, até um valor igual ao limite do descoberto anunciado no último trimestre (ver parágrafo 178).

Parágrafo 178 do Manual:

O valor máximo do descoberto bancário para o próximo trimestre é apresentado no Relatório de Gestão do último trimestre. O cálculo deste limite é apresentado na Tabela 19.

O financiamento adicional disponível através do descoberto bancário é automaticamente creditado, à medida que necessitar e até ao máximo permitido, para cobrir as necessidades de fundos.

**Pergunta:**

Ao aumentar o número de turnos e ter mais horas disponíveis, a produção não aumento como o pretendido. Ao que é que se deve esta situação?

**Resposta:**

Parágrafo 136 do Manual:

Os produtos da empresa são fabricados nas máquinas por operários não especializados e montados por operários especializados. A fim de conseguir cumprir o plano de entregas, torna-se necessário o recrutamento de operários especializados em número suficiente para responder a qualquer futura expansão da produção que possa estar planeada, e para compensar a saída de pessoal que eventualmente deixe a empresa, por motivo de reforma ou de mudança para outras empresas.

**Pergunta:**

Quando e fornecido o Balanço das empresas?

**Resposta:**

Parágrafo 343 do Manual:

Em cada semestre é fornecido o Balanço de todas as empresas.

**Pergunta:**

Que informação é disponibilizada mediante pagamento?

**Resposta:**

Parágrafos 15 e 16 do Manual

Parágrafo 15 do Manual:

Além desta informação gratuita, pode também solicitar (linha S do exemplo da Folha de Decisões) os serviços de informação de uma empresa especializada que acompanha as vendas de cada produto e fornece informação sobre a repartição do mercado entre a sua empresa e as concorrentes. Isto custar-lhe-á um valor fixo (Tabela 2) cada vez que o solicitar. Esta informação fornece as quotas de mercado de cada uma das empresas concorrentes, nas seguintes áreas:

- Mercado Europeu
- Mercado NAFTA
- Internet

Parágrafo 16 do Manual:

Se assim o desejar, pode também encomendar um estudo de mercado (Exemplo da Folha de

Decisões Linha S) sobre as actividades e produtos dos concorrentes. Esta informação custar-lhe-á um valor fixo (Tabela 2) cada vez que a solicitar. Inclui:

- A quantia total gasta, por cada uma das empresas, em publicidade
- A quantia total gasta, por cada uma das empresas, em investigação e desenvolvimento
- A opinião dos consumidores sobre a fiabilidade dos produtos

- A opinião dos consumidores sobre a qualidade do Web-site (caso esteja a comercializar via internet)

**Pergunta:**

Porque é que as vezes as horas de absentismo já não são cobertas pelo seguro?

**Resposta:**

Parágrafo 207 do Manual:

Absentismo: número de horas-homem especializado perdidas por doença ou absentismo de outra natureza. Quando parte do absentismo é devida a doenças ou a acidentes graves, os custos podem estar cobertos pelo seguro. Veja se o sinal “!” está ao lado para saber se o problema que teve é coberto pelo seguro, se a cobertura for suficiente. O número preciso de horas imputáveis a doenças graves não é apresentado.

**Pergunta:**

Porque é que aparecem asteriscos nos preços para Nafta?

**Resposta:**

Parágrafo 101 do Manual:

Se não tiver agentes em qualquer dos mercados, não poderá produzir nem enviar produtos para esses mercados porque não terá ninguém para os comercializar. Qualquer decisão nesse sentido, será considerada como “0” zero e os números alterados serão assinalados com um asterisco (\*).

**Pergunta:**

O que é a Carteira da Encomendas em Atraso? E qual é o método de cálculo?

**Resposta:**

Parágrafos 246 e 247 no Manual

Parágrafo 246 do Manual:

Carteira de Encomendas em Atraso: O número de unidades encomendadas de cada produto que não foram satisfeitas na UE e na NAFTA no último trimestre, por incapacidade de entrega. Não pode haver carteira de encomendas em atraso na Internet. Note que estas quantidades são só metade do número real de encomendas não satisfeitas, pois a outra metade foi cancelada. Estas encomendas não foram directamente para os seus concorrentes, mas é provável que vão, indirectamente e a médio prazo. A Carteira de Encomendas em Atraso poderá ainda ser reduzida no início do próximo trimestre, se entretanto decidir aumentar os preços ou reduzir os tempos de montagem dos produtos. (Ver no próximo parágrafo o método de cálculo)

Parágrafo 247 do Manual:

Stock de Produtos: o número de unidades de cada produto em stock nos armazéns dos vários mercados, disponíveis para venda no próximo trimestre. Os stocks de qualquer produto podem ser vendidos para sucata no início do próximo trimestre, caso decida introduzir um grande melhoramento já anunciado para esse produto. O cálculo

do “Stock de Produtos” ou da “Carteira de Encomendas em Atraso”, para cada produto e em cada mercado, é feito do seguinte modo:

- “Stock de Produtos” do penúltimo trimestre,
- Mais “Entregas” do último trimestre,
- Menos “Carteira de Encomendas em Atraso” do penúltimo trimestre,
- Menos “Encomendas Recebidas” no último trimestre.

Um resultado positivo significa que tem um stock disponível nesse mercado para o próximo trimestre. Um resultado negativo indica que tem encomendas não satisfeitas nesse mercado, metade das quais foi cancelada, de modo que este resultado terá sido dividido por dois antes de ser apresentado como encomendas não satisfeitas a transitar para o próximo trimestre.

**Pergunta:**

Se passar de 2 turnos para 1 turno, o simulador automaticamente despede metade dos operários não especializados que estão em excesso? Ou é preciso eu dar ordem para serem despedidos?

**Resposta:**

O simulador faz isso automaticamente, em caso que reduza o número de máquinas ou de turnos.

**Pergunta:**

Quando os operários não especializados são distribuídos por outros departamentos, o orçamento para esses departamentos por onde serão distribuídos é o orçamento de gestão?

**Resposta:**

Não, este é um custo que não é englobado no orçamento de gestão, mas sim na conta de exploração conforme pode constatar no parágrafo abaixo.

Parágrafo 163 do Manual:

A sua equipa assume o papel do Conselho de Administração da empresa e pode ser constituída por um Director Geral e pelos directores de Marketing, Produção, GRH e Finanças. Partilham um orçamento de gestão que determina os gastos com serviços e consultoria externa, vencimentos dos directores e despesas gerais de gestão. O orçamento de gestão influencia a qualidade geral da gestão que por sua vez afecta a eficiência de toda a empresa.

**Pergunta:**

Quando os trabalhadores não especializados abandonam a empresa, o mesmo número de trabalhadores não deveria ser recrutado?

**Resposta:**

Parágrafo 153 do Manual:

Como no mercado de trabalho existem sempre operários não especializados disponíveis, quaisquer necessidades de novos trabalhadores são resolvidas automaticamente a um nível inferior de gestão da empresa, não necessitando de decisões activas a um nível de gestão de topo. Quando forem necessários mais trabalhadores, o supervisor de turno terá sempre a possibilidade de contratar o número de trabalhadores necessários no mercado de trabalho, no início do próximo trimestre.