

3 TUTORIAL

Conteúdo:

Orientações iniciais e princípios funcionais, planilha de entrada de dados e check-list para iniciar o jogo

Objetivos:

Ao final desta aula, o acadêmico deverá estar apto para desenvolver o cálculo das diversas variáveis que compõem o jogo, sintetizá-las através de uma planilha eletrônica e fazer a respectiva entrada de dados (1ª Rodada)

O jogo é dividido em 4 fases que correspondem cada a um trimestre no jogo. Para que os grupos possam iniciar os trabalhos, primeiro deve-se conhecer o tamanho do mercado em que estarão atuando, ou seja, quanto o mercado demanda de cada produto. A dimensão do mercado está disponível para download na página das definições iniciais, primeira página a ser acessada ao se logar no jogo.

Durante o jogo, pesquisas de mercado serão disponibilizadas para download entre uma rodada e outra. Elas serão automaticamente debitadas trimestralmente na planilha de despesas e custam R\$10.000,00.

IMPORTANTE => os jogos só poderão ser processados depois que o professor receber as entradas de dados de **TODOS** os grupos. Sendo assim, os prazos definidos em sala deverão ser levados à risca para que a classe não seja prejudicada. Caso algum grupo não cumpra o prazo definido, o mesmo ficará prejudicado por não ter dados para fazer os relatórios de avaliação e, portanto, ficará sem nota.

Orientações iniciais e princípios funcionais

Este é um jogo de empresas que atua no ramo de supermercados e que disputa a preferência dos consumidores oferecendo-lhes doze produtos que representam 12 categorias que são normalmente encontradas nos mesmos. O quadro 2 trás uma relação destes produtos.

PRODUTOS QUE FAZEM PARTE DO JOGO	
BOLACHA	Pct
PÃO FRANCÊS	Kg
REFRIGERANTE 2 LT.	Gar
QUEIJO	Kg
FRANGO	Kg
CARNE BOVINA	Kg
ARROZ	Kg
SABONETE	Und.
DESODORANTE	Und.
VASSOURA	Und.
ACHOCOLATADO	Lata
EXTRATO DE TOMATE	Copo

Quadro 2 – Produtos que fazem parte do jogo

Neste jogo, que simula uma situação real de negócios, os participantes deverão preparar um plano de investimentos, de operações e de vendas para um período de 12 meses, com base em um conjunto de informações fornecidas nesta apostila. Assim como ocorre em situações

reais, as informações devem ser encontradas, levantadas ou calculadas, pois não estão acessíveis de forma ordenada. Procure-as cuidadosamente, pois todos os dados necessários para o jogo estão disponíveis neste material.

Cada empresa possui um conjunto de ativos que deve ser utilizado com vistas a cumprir a missão da empresa e atingir seus objetivos sociais, operacionais, mercadológicos e de retorno do investimento. O quadro 3 relaciona os dados sobre o capital inicial e os ativos em que a empresa deverá realizar seu investimento fixo.

Capital Inicial:	500.000,00
Pesquisas de mercado	10.000,00
Investimento Fixo:	
Prédio	70.000,00
Depreciação (em anos)	25
Caixas	35.000,00
Depreciação (em anos)	10
Faturamento / Caixa / Turno	1.500,00
Deságio em caso de venda	20%
Manutenção Mensal por Caixa	150,00

Quadro 3 – Capital inicial e Investimento fixo

As decisões dos administradores de cada empresa são de sua total responsabilidade e devem pautar-se pelas orientações do professor, os critérios definidos no jogo, as regras de mercado e as informações de tendência colocadas à disposição das empresas durante os trabalhos.

O jogo envolve uma fase de planejamento que se inicia na determinação da capacidade de venda, passa pelo investimento inicial e determinação de fontes de capital observadas suas necessidades para suas operações nos 12 (doze) meses. Inicialmente a empresa tem disponível um determinado valor (R\$500.000,00) para que a empresa possa realizar seus primeiros investimentos e representa um aporte de capital dos acionistas e compõe seu capital social. A partir daí qualquer nova necessidade de capital deverá ser obtida através de financiamento bancário a juros de mercado.

No planejamento inicial o participante deverá determinar o seu “*target*” (objetivo) a ser alcançado até o final do jogo especificando duas variáveis importantes em gestão de negócios: participação de mercado e taxa de retorno sobre o ativo. Estes dois indicadores, juntamente com os índices abaixo, irão servir de parâmetro para definir o “*ranking do jogo*”. Em ordem decrescente de importância:

1. Rentabilidade – é o lucro líquido dividido pelo investimento
2. Lucratividade – é o lucro líquido dividido pelo faturamento bruto
3. Liquidez geral – é a soma do ativo circulante e o realizável a longo prazo dividido pela soma do passivo circulante e o exigível a longo prazo
4. Grau de endividamento – é a soma do passivo circulante e o exigível a longo prazo dividido pelo patrimônio líquido
5. Participação de Mercado – é a quantidade de produtos vendidos dividido pela demanda total de mercado

Também nesta fase o administrador deverá preencher a planilha de entrada de dados que representa as atividades de a empresa, observada sua atuação durante os 3 primeiros meses do jogo, enviando-as a seguir para a análise por parte do sistema.

Após o envio de suas decisões sobre o primeiro trimestre, cada empresa deverá aguardar a geração dos resultados de suas decisões que irão servir para comparação no final do jogo do nível de acerto alcançado pela empresa, podendo sua previsão ser acertada a cada 3 meses.

Com base nas orientações do professor, cada empresa deverá iniciar sua previsão para o próximo trimestre já com as informações de conjuntura e sua decisão em manter ou alterar os dados informados nos trimestres anteriores de modo a adequar seu desempenho às possibilidades oferecidas pelo mercado.

A partir daí os procedimentos se repetem pelos trimestres restantes. Cada trimestre tem o objetivo de avaliar um aspecto da empresa:

- 1º. trimestre – avaliar os resultados operacionais e subsidiar a readequação da comercialização
- 2º. trimestre – avaliar o fluxo financeiro, ou seja, a periodicidade de entradas e saídas de caixa, e subsidiar decisões como margem de lucro ou gargalos no setor operacional
- 3º. trimestre – elaborar a demonstração de resultado do exercício para a avaliação de resultados do período
- 4º. trimestre – elaborar o balanço patrimonial para que os índices que definirão o vencedor do jogo possam ser calculados.

No curso do jogo, o professor poderá simular alterações da conjuntura geral da economia e, em algumas dessas situações, será necessário um replanejamento do gerenciamento dos negócios pelos participantes.

Planilha de Entrada de Dados

Após realizar suas definições iniciais, cada grupo deverá transmitir a planilha de entrada de dados a cada trimestre para que suas decisões possam ser processadas. Esta planilha representa as decisões tomadas pela empresa nas seguintes áreas funcionais:

- 1 Definições iniciais
- 2 Compra dos Produtos (quantidade)
- 3 Preço de compra dos produtos (automaticamente preenchido pela planilha)
- 4 Funcionários
- 5 Investimento fixo
- 6 Marketing
- 7 Preço de venda dos produtos
- 8 Condições de recebimento
- 9 Formas de recebimento
- 10 Serviços agregados
- 11 Linhas de crédito

Nas próximas seções, cada uma das áreas acima será explicada em detalhe. Caso haja necessidade de limpar (zerar) uma célula destes quadros, usem a tecla . Não usem espaço ou letras.

Definições Iniciais

Esta é a fase em que o jogador preenche os dados iniciais relativos a a empresa para o jogo:

- Turma (fornecida pelo professor)
- Grupo (número fornecido pelo professor)
- Nome da empresa
- Taxa de retorno sobre o ativo pretendida
- Participação no mercado pretendida
- Capital inicial – deve ser de R\$500.000,00 (quinhentos mil reais)
- Quantidade de prédios e caixas (caixas) com que irá começar o negócio (máximo de 5 caixas por prédio – seu valor será debitado na conta da empresa)

Objetivos da Empresa

Taxa de retorno sobre o ativo: %

Participação de mercado: %

Quantidades Iniciais

Capital Inicial:

Quantidade de prédios:

Quantidade inicial de caixas:

Quadro 4 – Definições iniciais

O preenchimento dos dados solicitado no quadro 4 deve ser efetuado após a interpretação de todas as informações recebidas, considerações sobre o desempenho do mercado, e conhecimento das regras estabelecidas através do material entregue.

Estes dados são a referência inicial para todo o ano, porém a cada três meses eles podem ser alterados por conta da compra ou venda de novos prédios e/ou caixas.

As duas taxas que devem ser informadas são apenas um objetivo a ser perseguido durante o jogo, não interferindo no seu andamento.

Compra dos Produtos

Aqui faremos o planejamento de Compra dos Produtos. Vale ressaltar que, tanto durante o período como entre rodadas (trimestralmente) poderão ser realizados ajustes na proposta inicial.

Podem-se comprar quaisquer produtos, ou seja, de 1 até 12 produtos. A quantidade é limitada pelo mercado e pela capacidade de caixa da empresa. A quantidade a ser adquirida deve ser informada na planilha que consta do quadro 5.

Compra de Produtos (Quantidade)

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Achocolatado:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Arroz:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Bolacha:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Carne Bovina:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Desodorante:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Extrato de Tomate:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Frango:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Pão:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Queijo:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Refrigerante 2 lt.:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Sabonete:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>
Vassoura:	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>	<input type="text" value="0"/>

PRÓXIMO

Quadro 5 – Compra de produtos

O preço de compra (valor unitário de cada produto) será automaticamente preenchido a partir da quantidade informada no quadro anterior (quantidade de compra dos produtos).

TABELA DE PREÇOS		Abaixo de	Preço 1	Abaixo de	Preço 2	Abaixo de	Preço 3	Acima de	Preço 4
BOLACHA	Pct	9.315	0,90	18.630	0,88	31.049	0,85	31.049	0,80
PÃO FRANCÊS	Kg	15.653	2,00	31.306	1,96	52.176	1,88	52.176	1,77
REFRIGERANTE 2 LT.	Gar	7.872	2,40	15.744	2,35	26.239	2,26	26.239	2,12
QUEIJO	Kg	849	7,00	1.698	6,86	2.831	6,59	2.831	6,19
FRANGO	Kg	14.628	1,99	29.256	1,95	48.760	1,87	48.760	1,76
CARNE BOVINA	Kg	21.025	2,90	42.051	2,84	70.084	2,73	70.084	2,56
ARROZ	Kg	80.721	1,70	161.442	1,67	269.070	1,60	269.070	1,50
SABONETE	Und.	88.800	0,40	177.600	0,39	296.000	0,38	296.000	0,35
DESODORANTE	Und.	22.200	6,70	44.400	6,57	74.000	6,30	74.000	5,93
VASSOURA	Und.	11.100	2,50	22.200	2,45	37.000	2,35	37.000	2,21
ACHOCOLATADO	Lata	6.962	2,90	13.924	2,84	23.206	2,73	23.206	2,56
EXTRATO DE TOMATE	Copo	9.484	1,30	18.967	1,27	31.612	1,22	31.612	1,15

Quadro 6 – Tabela de preços

O quadro 6 demonstra as condições de preços oferecidas pelos fornecedores em função da quantidade comprada.

O sistema preencherá o valor unitário de compra e fará o controle de estoque a partir das quantidades solicitadas. O fornecedor dá 30 dias para o pagamento da compra. Seu custo deve ser levado em consideração na formação do preço de venda.

Os produtos que não forem vendidos permanecem em estoque para venda no próximo período.

A tabela com a demanda de mercado de cada produto será postada na internet para que possa ser baixada pelos grupos.

3.2.3 Mão-de-obra

A quantidade de mão-de-obra a ser contratada deve ser informada na planilha que consta do quadro 7.

Funcionários

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Contratar:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Treinar:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Turnos:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quadro 7 – Funcionários

Neste formulário você deverá tratar as informações pertinentes a sua mão-de-obra. Temos os seguintes campos:

- Contratar – neste campo deve ser registrada a quantidade de funcionários a serem contratados ou demitidos. Em caso de demissão lançar com sinal negativo (“-“). Ambos devem ser lançados apenas uma vez, pois o sistema acumula a mão-de-obra.
- Treinar – aqui deve ser lançada a quantidade de funcionários a serem treinados. Este campo não admite quantidades negativas e também é cumulativo.
- Quantidade de turnos – definir a quantidade de turnos com que se pretende trabalhar no supermercado.

Os turnos são de 8 horas podendo haver até três turnos. O salário pago não poderá ser inferior ao pago no período anterior. A quantidade de turnos deve ser obrigatoriamente informada todos os meses, do contrário subentende-se que a empresa não está trabalhando.

O quadro 8 relaciona os dados necessários para o cálculo da folha de pagamento.

Folha de Pagamento:	
Salário base	426,00
Encargos Sociais	92%
Dias Trabalhados	26
Horas Trabalhadas (turno)	8
Quantidade máxima de turnos	3
Salários (em salários-base):	
Operacional (2 por caixa)	1,00
Supervisor (1 por turno)	3,00
Gerente (1 por prédio)	7,00
Perda de Produtividade (%)	
Operacional não Treinado	0,2%
Operacional Treinado	0,1%

Quadro 8 – Dados para a folha de pagamento

Seguem abaixo informações a serem consideradas nas decisões relativas a mão-de-obra:

SALÁRIOS:

FUNCIONÁRIO – 1 salário base

SUPERVISOR – 3 salários base

GERENTE – 7 salários base

Para cada turno devemos contratar um supervisor que ganha 3 salários base. O supermercado deve ter também um gerente que ganha 7 salários base.

Para dimensionar a quantidade ideal de funcionários, trabalhe com 2 funcionários para cada caixa instalado, e considere mais dois funcionários como suporte operacional para a loja. Essa quantia é para um turno, devendo-se, portanto, admitir duas ou três vezes essa quantidade conforme a quantidade de turnos definida. Além dos funcionários operacionais, são necessários um supervisor para cada turno e um gerente para cada prédio. A quantidade a ser informada, portanto, é a quantidade de funcionários operacionais mais supervisores e gerentes.

Caso a empresa tenha mais de um prédio, lembre-se que se pode ter, no máximo, 5 (cinco) caixas por prédio.

Além do operacional, temos que considerar também o pessoal de escritório. A folha do administrativo corresponde a 20% da folha do operacional. A quantidade de funcionários administrativos é calculada automaticamente pelo software. Portanto, não há necessidade de ser informada.

Com referência a encargos sociais, consideraremos o seguinte:

- Encargos mensais (INSS e FGTS) ... 36% da folha
- Encargos demissionais (impostos + proporcionais + multa rescisória) ... 56%

Todos os meses são contabilizados os impostos referentes à folha e, em caso de demissão, adicionamos as despesas referentes à rescisão de contrato. A folha e seus respectivos impostos são pagos no mês subsequente ao mês de referência.

CUSTO DE TREINAMENTO (em % do salário anual sem encargos):

FUNCIONÁRIO – 1%

O custo do treinamento será abatido do imposto de renda devido, que é da ordem de 3% sobre o resultado líquido calculado no demonstrativo de resultado do exercício (DRE).

PERDA DE PRODUTIVIDADE (em % do faturamento mensal)

FUNCIONÁRIO NÃO TREINADO – 0,2% (reduzidor de 5% por prédio adicional)

FUNCIONÁRIO TREINADO – 0,1% (reduzidor de 10% por prédio adicional)

A perda de produtividade, além de ser reduzida em função do treinamento, também é reduzida em função da quantidade de prédios. No custo do investimento em prédios e caixas está incluído o custo do investimento em tecnologia da informação. Quanto mais informatizadas as lojas e treinado o pessoal, melhor é o giro do estoque, mais fácil é a gerência da loja e menor é a perda de produtividade. Para cada novo prédio, calcule uma redução de 5% por prédio adicional para a perda proveniente de funcionários não treinados, e 10% por prédio adicional para a perda proveniente de funcionários treinados.

Para o proprietário da empresa deve ser pago o pró-labore que é equivalente a:

PRÓ-LABORE – 10 salários base

Investimento Fixo

No quadro 9 deve ser informada a quantidade de prédios e caixas que eventualmente possam ser adquiridos durante o jogo conforme disponibilidade de caixa. É importante lembrar que a empresa inicia o jogo do acordo com os dados informados no quadro 4 (definições iniciais). O quadro 9 somente deve ser preenchido caso se queira comprar ou vender ativos (bens) após o início do jogo. Para vender basta que o número informado seja negativo (por ex: -1).

Investimento Fixo

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Caixas:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Furgões:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Prédios:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quadro 9 – Investimento fixo

As empresas devem realizar investimentos fixos de acordo com as seguintes regras:

- **PRÉDIO** – cada conjunto de terreno com um prédio construído custa R\$70.000,00 (setenta mil reais). Cada conjunto destes pode ter até 5 caixas. No início os empresários devem decidir com quantos prédios e caixas iniciarão o jogo. Durante o jogo, conforme disponibilidade de caixa, pode-se investir em mais prédios. O tempo de entrega é estimado em um mês.
- **CAIXA** – cada caixa custa R\$35.000,00 (trinta e cinco mil reais). O custo inclui toda a estrutura desde o estoque, gôndolas e tecnologia da informação necessária para

abastecer o caixa de produtos. No início os empresários devem informar com quantos iniciarão o jogo. Durante o jogo, conforme disponibilidade de caixa, pode-se investir em mais caixas. O tempo de entrega é estimado em um mês. Cada caixa pode ter um faturamento diário máximo de R\$1.500,00 por turno.

Muito embora haja prazo para as entregas, seu pagamento ocorre antecipadamente. O custo de manutenção da estrutura é equivalente a R\$150,00 por mês por caixa.

O supermercado pode adquirir um veículo para entregas em domicílio.

- **FURGÕES** – são destinados ao transporte urbano dos produtos, custam R\$50.000,00 e são pagos em doze parcelas.

A disponibilização deste serviço por parte do supermercado atinge uma clientela diferenciada, mais exigente, e é percebida como um diferencial importante em um mercado tão concorrido. Pode significar o diferencial para que se consiga vender para determinados clientes.

Os furgões têm um custo de manutenção mensal (inclui combustível) que varia de acordo com a quantidade de turnos. Para uma quantidade maior de turnos, o gerente consegue economias de escala por poder programar melhor o itinerário do veículo e poder atender mais clientes em menos tempo. O quadro 10 demonstra a despesa mensal com um veículo, devendo-se, portanto, multiplicar essa despesa pela quantidade de furgões comprados.

Quantidade de Turnos	Despesa Mensal do Veículo
1	R\$250,00
2	R\$400,00
3	R\$500,00

Quadro 10 – Despesa mensal com veículo

Promoções e Propagandas

Promoções e propaganda são importantes instrumentos de apoio às vendas de produtos. Com P&P pode-se, inclusive, ter vendas superiores a seus concorrentes ainda que praticando preços idênticos.

Observe que as promoções têm seu preço definido por unidade, ou seja, uma apresentação musical custa R\$150,00. Já a propaganda pode ser definida por inserção (caso do rádio, jornal ou televisão) ou por milheiro (caso do tablóide). O tablóide é aquele jornalzinho com as promoções da semana que ficam na entrada do supermercado. Portanto, para mil tablóides, o custo seria de R\$1.000,00, ou seja, R\$1,00 por tablóide impresso.

O detalhamento de cada situação está descrita logo abaixo do quadro 11. O gerente deverá avaliar a quantidade de pontos de venda (prédios) que serão atendidos pelas promoções e propagandas.

Marketing (Quantidade)

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Degustação + Promotora:	0	0	0
Jornal:	0	0	0
Música ao vivo:			
Rádio:			
Tablóide:			
Televisão:			

ANTERIOR

PRÓXIMO

Quadro 11 – Promoções e propagandas

CUSTO DAS PROMOÇÕES

Música ao Vivo – R\$150,00 (custo unitário)
Degustação + Promotora – R\$200,00 (custo unitário)

CUSTO DA PROPAGANDA

Tablóide – R\$1.000,00 (custo por mil)
Rádio – R\$10,00 (custo por inserção)
Jornal – R\$5,00 (custo por inserção)
Televisão – R\$150,00 (custo por inserção)

O valor despendido com marketing é normalmente definido como um percentual da receita planejada, sendo que este valor deve estar em equilíbrio com a estratégia de marketing da empresa (agressiva ou moderada). Sugere-se que este percentual fique entre 3% e 9%. Marketing de menos pode não ser suficiente para que o produto seja visto, e marketing de mais pode vir a prejudicar o fluxo de caixa.

Venda dos Produtos

Nessa fase devemos especificar, mês a mês, a que preço iremos vender os produtos adquiridos, condições e forma de recebimento. A combinação dessas informações será determinante para a venda dos produtos que estão sendo comercializados, pois se temos um preço muito alto, corremos o risco de não conseguirmos vender, e se temos um preço muito baixo, corremos o risco de não conseguirmos pagar todas as despesas (despesas fixas e variáveis).

Para que os grupos possam definir tecnicamente seus preços, é importante repassarmos alguns conceitos sobre definição de preço de venda.

Cálculo de markup

O markup é o valor adicionado ao preço de custo (compra) do produto para determinar o preço final de venda. Este valor é normalmente definido em termos percentuais. A fórmula para calculá-lo é a seguinte:

$$\text{Preço de venda} = \frac{\text{custo} \times 100}{100 - \% \text{ de markup}}$$

Consideremos que um determinado produto seja comprado (custo) por R\$5,00 e você deseja vendê-lo com um markup de 40%. Assim, temos:

Preço de venda = dado a ser calculado

Markup = 40%

Custo = R\$5,00

$$\text{Preço de venda} = \frac{5,00 \times 100}{100 - 40} = \frac{500}{60} = 8,33$$

Portanto, um produto comprado por R\$5,00 deverá ser vendido por R\$8,33, considerando um markup de 40%. Aí vem a seguinte pergunta: será que esse preço é adequado? Após fazermos o cálculo de acordo com a fórmula acima, não devemos nos esquecer que estamos em um mercado e que, assim sendo, devemos nos atentar para os preços feitos pela concorrência. Se o preço do nosso produto estiver, por exemplo, muito acima do da concorrência, podemos não realizar as vendas que estávamos planejando.

Para uma empresa que trabalha exclusivamente com o comércio de produtos, esta fase é de extrema importância, pois é fazendo o preço certo que o grupo alcançará seus objetivos. Além dos objetivos de participação de mercado e retorno do investimento inseridos no quadro de definições iniciais, uma empresa também deve almejar obter crescimento de vendas, criar interesse pelo produto e fazer um preço adequado a imagem que a empresa deseja passar para o mercado.

Consideradas a análise de mercado, a demanda prevista, a compra planejada, a participação de mercado pretendida e estabeleça o seu plano de comercialização.

O quadro 12 mostra como deve ser informado o preço de venda dos produtos escolhidos. Este preço estará concorrendo com todos os demais pelo mercado. Defina-o com bastante critério.

Preço Unitário de Venda dos Produtos (R\$)

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Achocolatado:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Arroz:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Bolacha:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Carne Bovina:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Desodorante:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Extrato de Tomate:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Frango:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Pão:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Queijo:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Refrigerante 2 lt.:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Sabonete:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Vassoura:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

ANTERIOR PRÓXIMO

Quadro 12 – Preço de venda dos produtos

Para limpar as células destes quadros usem a tecla . Não usem espaço ou letras. Elas devem ser todas numéricas.

Cálculo da margem de lucro

O markup define o preço de venda do produto aplicando uma margem sobre o preço de compra. Portanto, já temos cobertos os custos variáveis. Mas fica a seguinte questão: a diferença entre o preço de compra e o de venda é suficiente para cobrir as despesas fixas? Não devemos nos esquecer que as despesas fixas são aquelas que pagamos quer a empresa funcione ou não como, por exemplo, a folha de pagamento e a manutenção do prédio. Nossos funcionários não recebem em função de produção, recebem salário fixo.

O cálculo da margem de lucro tem justamente este objetivo, ou seja, nos ajudar a avaliar se estaremos cobrindo todas as nossas despesas (diretas e indiretas) no final do mês. A margem de lucro é definida como sendo o valor adicionado ao total das despesas de um período sobre o total de receitas. Este valor é normalmente definido em termos percentuais. A fórmula para calculá-lo é a seguinte:

$$\text{Margem de Lucro} = \frac{(\text{receitas} - \text{despesas})}{\text{receitas}} \times 100$$

Consideremos, portanto, que nossa compra para o mês foi estimada em R\$10.000,00, e aplicando a fórmula do markup para todos os produtos comprados, chegamos a um faturamento planejado (valor total da venda) de R\$15.000,00. Fizemos um levantamento das despesas fixas e chegamos ao valor de R\$2.500,00. Vamos calcular, então, a margem de lucro com que estamos trabalhando:

$$\begin{aligned} \text{Margem de Lucro (ML)} &= \text{dado a ser calculado} \\ \text{Faturamento estimado} &= \text{R\$15.000} \\ \text{Despesas estimadas} &= \text{R\$10.000} + \text{R\$2.500} = \text{R\$12.500} \\ \text{ML} &= \frac{15.000 - 12.500}{15.000} \times 100 = 16,7\% \end{aligned}$$

Portanto, para uma compra de R\$10.000,00 de produto a ser vendido por R\$15.000,00, considerando despesas no valor de R\$2.500,00, temos uma margem de lucro de 16,7%. Calculando-se 16,7% da receita planejada, o lucro planejado corresponderia ao valor de R\$2.500,00. Suponhamos, no entanto, que todas as despesas fixas somadas dessem um total de R\$6.000,00. Neste caso, a empresa teria não um lucro, mas um prejuízo. A diferença entre o valor da compra e da venda dos produtos não seria suficiente para cobrir todas as despesas fixas por uma diferença de R\$1.000,00, ou seja, a empresa estaria incorrendo em um prejuízo de R\$1.000,00. Nesse caso, a margem de lucro teria que ser aumentada, o que significa aumentar o índice de markup (tomando-se o cuidado para que o preço não fique fora do padrão de mercado) ou trabalhar com uma quantidade maior de produtos caso haja estrutura para isso.

O processo de levantamento das despesas fixas deve ser sempre realizado com parcimônia, buscando valores realistas e trabalhando com uma margem de erro. Quanto mais otimista (quanto menores as despesas) for este levantamento, maior pode ser a diferença no momento de se comparar com a realidade, podendo a empresa, inclusive, fechar com prejuízo não planejado.

Uma vez que o grupo tenha sua compra definida, inicia-se, então, um levantamento geral de todas as despesas relacionadas ao processo operacional. Para isso, o grupo deverá seguir o tutorial passo a passo e realizar o levantamento detalhado de todas as despesas em que incorrerá com a estrutura planejada para o supermercado. Depois de toda a despesa levantada, some tudo menos o pagamento a fornecedores, pois este é o custo variável e já está coberto pelo cálculo do markup.

Condições e Formas de Recebimento

As condições de recebimento definem como será o recebimento daquilo que foi vendido. O grande sonho de qualquer profissional da área financeira é receber tudo à vista, de preferência antecipado. Mas esta não é a realidade do nosso mercado. Uma condição dessas, na realidade, dificultaria as vendas. Em tempos de moeda escritural (popularmente conhecida como moeda eletrônica ou de plástico) o que vem mandando no mercado são os cartões de débito ou de crédito. É lógico que outras formas como dinheiro, cheque e boleto não foram esquecidas, mas a cada dia que passa são menos utilizados.

Levando estas questões em consideração, deve-se definir um percentual para cada uma das quatro condições de recebimento disponíveis. O total, naturalmente, deve somar 100%, ou seja, toda a venda realizada. A menos que a empresa deseje “doar” parte de sua venda. O quadro de formas de recebimento deve ser preenchido em função das condições previstas. Ex.: faturado 30 dias ⇔ cheque ou cartão de crédito.

Condições de Recebimento (Percentual sobre as vendas)

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
À Vista:	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉
Fatur. 30 dias:	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉
Fatur. 4x (e+3):	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉
Fatur. 60 dias:	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉	<input type="text"/> ◉

Formas de Recebimento (Marcar)

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Boleto:	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉
Cartão de Crédito:	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉
Cartão de Débito:	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉
Cheque:	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉
Cheque pré:	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉
Dinheiro:	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉	<input type="checkbox"/> ◉

Quadro 13 – Condições e formas de recebimento

O quadro 13 demonstra as condições e as formas de recebimento. As condições de recebimento devem ser informadas como percentuais das vendas. Já no quadro de formas de recebimento, deve-se assinalar com um X as formas a serem adotadas. Estes dois quadros trabalham em conjunto, pois as formas são decorrentes das condições definidas. Incoerências como boleto para recebimento à vista fazem com que o grupo perca pontos. Essa relação deve fazer sentido.

Serviços Agregados

Além do serviço de entrega que pode ser oferecido com a compra do furgão, pode-se, também, oferecer alguns serviços agregados, conforme quadro 14. Estes recursos têm o objetivo de fidelizar o cliente a aumentar a escala de atendimento no supermercado.

Serviços Agregados (Quantidade)

Itens	1º Mês	2º Mês	3º Mês
Cartão Fidelidade:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>
Convênio:	<input type="text"/>	<input type="text"/>	<input type="text"/>

Quadro 14 – Serviços agregados

Entre as opções, a empresa pode oferecer os convênios com empresas da região para que as compras dos seus funcionários sejam debitadas em folha. Esse serviço não é cobrado do cliente, e tem um custo de R\$5,00 para a empresa em função, apenas, do trabalho de cadastro do cliente. Já o cartão fidelidade, que é individual, também não é cobrado do cliente, muito embora tenha um custo de R\$10,00 para a empresa.

Linhas de Crédito

Os grupos iniciam o jogo com R\$500.000,00 (quinhentos mil reais) em caixa. Além deste capital, pode-se ainda solicitar uma linha de crédito a título de investimento em bens de capital de valor igual ou menor que 50% do capital inicial investido, ou seja, R\$250.000,00. O quadro 14, que mostra os valores creditados como linha de crédito e suas respectivas amortizações, é gerido apenas pelo professor.

3. Ivto. Em Ativos:	<input type="text"/>
---------------------	----------------------

Quadro 15 – Linhas de crédito

As linhas de crédito disponíveis têm suas condições definidas no quadro 15. As parcelas e a taxa são mensais e nenhuma das linhas de crédito tem carência. Os pagamentos se iniciam no mês seguinte ao crédito.

Linha de Crédito	Limite	Número de Parcelas Mensais	Taxa (a.m.)
Capital de Giro	Necessidade para cobertura do saldo devedor	12	2,6%
Investimento em Ativos	Até 50% do investimento inicial	24	1,5%

Quadro 16 – Linhas de crédito disponíveis

A cada trimestre serão avaliados os resultados do jogo. Nenhuma empresa poderá passar para o trimestre seguinte com o fluxo de caixa negativo, pois não terá capital para aquisição de produtos. Para cobrir o caixa, o professor autoriza um empréstimo que deve ser suficiente para cobrir a necessidade de caixa da empresa através da linha de capital de giro.

A linha de investimento em ativos só está disponível no mês 1 e é amortizada em vinte e quatro parcelas iguais. Os juros são debitados mensalmente calculados sobre o saldo devedor do mês anterior.

Os encargos financeiros e o saldo devedor destes empréstimos podem ser acompanhados pelo quadro “empréstimos financeiros” no relatório que registra os resultados das jogadas.

Impostos

Os impostos que incidem sobre a venda dos produtos são os seguintes:

- ICMS ... O imposto sobre circulação de mercadorias e serviços é um imposto estadual e incide no preço de venda à taxa de 17%
- IRPJ e CSLL ... Imposto de renda pessoa jurídica e contribuição social sobre o lucro líquido são impostos federais e são calculados sobre o lucro. Incidem à taxa de 3% e só serão cobrados caso a empresa tenha lucro, ou seja, no demonstrativo de resultados do exercício.

Os impostos são recolhidos no mês subsequente ao mês de referência.

Check-list para Entrada de Dados

Check-list orientativo para que os grupos possam completar seus planejamentos de comercialização:

- ◆ Preencher as definições iniciais – o capital deve ser de R\$500.000,00.
- ◆ Analisar as informações de demanda dos produtos presentes na apostila e nos informativos de cada rodada.
- ◆ Escolher alguns (ou todos) produtos entre os 12 disponíveis. Não existe quantidade obrigatória.
- ◆ Considerando a participação de mercado definida, calcular as quantidades de compra da empresa.
- ◆ Aplicar o markup desejado e calcular o faturamento estimado da empresa. Comparar com sua capacidade de faturamento.
- ◆ Dimensionar o investimento fixo necessário para atender a venda estimada.
- ◆ Calcular as despesas em que incorrerá a empresa e verificar se a margem de lucro está adequada.
- ◆ Solicitar crédito bancário ao professor no caso da empresa desejar aumentar seu investimento inicial (ao limite de 50% do valor inicialmente investido).
- ◆ Levando em consideração todas as informações trabalhadas acima, preencher os dados referentes ao trimestre em andamento.