

**LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE  
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO  
DO RIO GRANDE DO NORTE**

**VIRGÍLIO CAMPOS ANDRADE DE MELO**

**UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA NA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA  
EMPRESA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS**

**NATAL/RN  
2008**



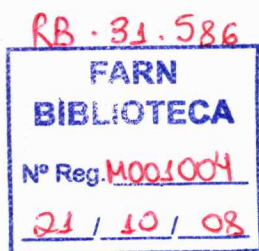
**VIRGÍLIO CAMPOS ANDRADE DE MELO**

**UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA NA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA  
EMPRESA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS**

Monografia do Curso de Pós-  
Graduação MBA em Administração  
Financeira da Faculdade Natalense  
para o Desenvolvimento do Rio  
Grande do Norte como requisito  
obrigatório para obtenção do grau de  
Especialista em Gestão Financeira

Orientador: Prof: Carlos Eduardo  
Marinho Diniz, M.Sc.

NATAL/RN  
2008



658.153  
M486a  
2008  
ex. 01

Catálogo na Publicação – Biblioteca da FARN  
Setor de Processos Técnicos

Melo, Virgílio Campos Andrade de

Uma abordagem sistemática na gestão financeira em uma empresa  
no comércio varejista de alimentos / Virgílio Campos Andrade de Melo. –  
Natal: FARN, 2008.

56 f.

Orientador: Carlos Eduardo Marinho Diniz, M.Sc.

Monografia (Especialização em Administração Financeira) –  
Faculdade Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte.

1. Gestão Financeira – Monografia 2. Alimentos – Monografia. 3.  
Capital de Giro – Monografia I. Título.

RN/FARN/BC

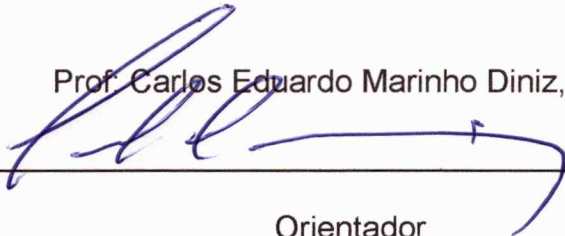
CDU 658.153

VIRGÍLIO CAMPOS ANDRADE DE MELO

UMA ABORDAGEM SISTEMÁTICA NA GESTÃO FINANCEIRA EM UMA  
EMPRESA NO COMÉRCIO VAREJISTA DE ALIMENTOS

Monografia do Curso de MBA em Administração Financeira da Faculdade  
Natalense para o Desenvolvimento do Rio Grande do Norte,  
(X) aprovada com a nota: 9,0 ( ) não obtendo aprovação, em 30  
de 09 de 2008, avaliada pela banca examinadora composta pelos  
seguintes membros:

Prof. Carlos Eduardo Marinho Diniz, M.Sc.



---

Orientador



---

Prof.:

Membro Examinador

## AGRADECIMENTOS

Agradecer é uma das coisas mais belas que o ser humano pode fazer, é admitir que houve um momento em que se precisou de alguém. Agradecer é reconhecer que o homem jamais poderá lograr somente para si o dom de ser auto-suficiente.

Diante de um sentimento de dever cumprido, nesse momento vem em minha mente às horas debruçadas sobre os livros, nas quais tornavam-se motivadoras por consequência de injeções de ânimos vindo das pessoas que diretamente e indiretamente torceram pelo meu sucesso. Agradeço:

...a **Deus**, que com sua grandiosidade fez substituir aos poucos incertezas por segurança, o medo por vitórias... Obrigado Senhor!

...aos **meus pais**, Sr. Manoel e Sr.(a) Tatiana, que me alimentaram as idéias, incentivando-me a prosseguir nas jornadas enfrentando obstáculos. Apoio e oportunidade era o que eu precisava para alcançar meus objetivos, "vocês me deram", obrigado!

...ao **Mestre. Carlos Eduardo**, que diante de seu amplo conhecimento, soube traduzir em poucas palavras o que eu precisava para enfrentar cada obstáculo surgido por consequência das dúvidas.

...meu filho **Arthur**, que apenas com o olhar de alegria ao me ver debruçado sobre os livros, passou-me tranqüilidade ao transparecer que seu coraçãozinho entendia a necessidade daquele momento.

...aos **amigos e familiares**, que abriram mão de momentos de convívio, aos que agora vêm com alívio este fim de etapa, e que mais que não queiram demonstrar estão mais felizes que eu.

De repente um obstáculo, o vocabulário me parece limitado e não consigo uma forma verbal digna e capaz de me expressar...

Mas é sempre assim, as palavras se tornam pequenas quando tentamos descrever pessoas que são mais que pessoas...

Relatar emoções que superam emoções...

Dessa forma deixo apenas reticências, pois, assim, tudo que as palavras não conseguirem dizer tenho a certeza de que seu coração será capaz de interpretar.

## **RESUMO**

O presente trabalho tem como objetivo apresentar o impacto da gestão de capital de giro na maximização de resultado em uma empresa no comércio varejista de alimentos, oferecendo dados coletados através de pesquisa realizada em uma cooperativa no ramo alimentício, trazendo assim uma contribuição valiosa para os empreendedores que necessitam da aquisição de conhecimento em gestão de capital de giro. A metodologia utilizada constituiu em uma pesquisa exploratória, possibilitando analisar o ambiente organizacional e administrativo da empresa e os fatores influentes na falta de gestão de capital de giro. Com base nos resultados obtidos, pôde-se identificar as consequências que a empresa sofre por não possuir uma gestão de capital de curto prazo e que o alto volume de vendas nem sempre é a prioridade para as empresas, pois o crescimento necessita de uma sustentabilidade.

**Palavras Chaves:** Gestão Financeira. Alimentos. Capital de Giro.

## **ABSTRACT**

The present work has as objective to present the impact of the management of capital of turn in the maximize of result in a company in the food retailing, offering given collected through research carried through in a cooperative in the nourishing branch, thus bringing a valuable contribution for the entrepreneurs who need the acquisition of knowledge in management of turn capital. The used methodology constituted in a exploratory research, making possible to analyze the organization and administrative environment of the company and the influential factors in the lack of management of turn capital. On the basis of the gotten results could be identified the consequences that the company suffers for not possessing a management of capital of short term and that the high volume of sale nor always is the priority for the companies, therefore the growth need to be sustainable.

**Words Keys:** Financial management. Food. Capital of Turn.

## SUMÁRIO

|                                               |    |
|-----------------------------------------------|----|
| <b>1 INTRODUÇÃO</b>                           | 8  |
| 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA                 | 9  |
| 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA                     | 10 |
| 1.3 OBJETIVOS                                 | 10 |
| 1.3.1 OBJETIVO GERAL                          | 10 |
| 1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS                   | 11 |
| 1.4 JUSTIFICATIVA                             | 11 |
| <b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b>                  | 12 |
| 2.1 A IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA | 12 |
| 2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO       | 13 |
| 2.3 MERCADO SUPERMERCADISTA                   | 15 |
| 2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO                   | 16 |
| 2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO          | 17 |
| 2.5.1 INVESTIMENTO EM CAPITAL DE GIRO         | 18 |
| 2.5.2 ADMINISTRAÇÃO DE CRÉDITO                | 20 |
| 2.5.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS À PAGAR         | 21 |
| 2.5.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE ESTOQUES    | 22 |
| 2.5.5 ADMINISTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA         | 25 |
| 2.6 LIQUIDEZ                                  | 26 |
| <b>3 METODOLOGIA</b>                          | 30 |
| 3.1 TIPO DE PESQUISA                          | 30 |
| 3.2 POPULAÇÃO ALVO E AMOSTRA                  | 30 |
| 3.3 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS            | 30 |
| 3.4 TRATAMENTO DOS DADOS                      | 31 |
| <b>4 ANÁLISE DOS DADOS</b>                    | 32 |
| 4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA                        | 32 |
| 4.2 MARKETING                                 | 34 |
| 4.3 TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO                   | 34 |
| 4.4 GESTÃO DE PESSOAS                         | 35 |
| 4.5 COMPRAS                                   | 37 |
| 4.6 ESTOQUE                                   | 38 |
| 4.7 CUSTOS                                    | 39 |
| 4.8 CAPITAL DE GIRO                           | 40 |
| 4.9 FINANÇAS                                  | 41 |
| 4.9.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS FINANCEIROS      | 42 |
| 4.10 VENDAS                                   | 46 |
| <b>5 CONCLUSÃO E RECOMENDAÇÕES</b>            | 52 |
| <b>REFERÊNCIAS</b>                            | 56 |

## 1 INTRODUÇÃO

Iniciar o próprio negócio exige coragem assegurada de amplo conhecimento da atividade na qual a organização estará inclusa, porém, muitos iniciam por identificação de uma oportunidade de mercado ou o simples fato de não possuir o perfil em trabalhar para terceiros.

Alguns nichos de mercado, como o supermercadista, tiveram seu número de concorrentes aumentado consideravelmente, principalmente pela baixa barreira encontrada pelas organizações entrantes, ocorrendo assim, nascimento destas em formas tempestivas, ou seja, desde o planejamento até a existência em menos de dois anos.

Por ser um nicho promissor, muitos pequenos e médios empresários alcançam espaço no mercado e expandem seu negócio, porém, a falta de conhecimentos administrativos e até mesmo, a dificuldade em possuir um gestor capacitado por consequência do alto custo de capital, faz com que o estabelecimento não possua um crescimento sustentável.

Este trabalho vem, portanto realizar um estudo de caso em uma empresa supermercadista e executar através de dados e análise de mercado, uma estrutura financeira para que através dos resultados obtidos empresas possam ter auxílio e com base nos estudos tomem as decisões coerentes com suas necessidades.

O trabalho encontra-se dividido em 6 capítulos, onde o primeiro explana sobre a motivação principal para a realização do estudo e também especifica como está estruturada a monografia.

Destaca-se também a caracterização, onde nela define-se a origem da empresa, seu porte, entre outros fatores importantes para um maior conhecimento da organização estudada.

Em seguida realizou-se a formulação do problema de pesquisa, com o desenvolvimento das questões que fundamentam a problemática.

Logo após, estão contidos quatro objetivos, distribuídos em geral e específicos que nortearão o trabalho.

Em seguida, destaca-se a justificativa, na qual detalha a importância do projeto para os que possuem interesse em adquirir conhecimento na área estudada.

No capítulo dois, está contido o referencial teórico que vai auxiliar os que necessitam de informações sobre a gestão financeira nas empresas em geral.

O capítulo três trata do tipo de metodologia em que o trabalho está inserido.

No capítulo quatro, estão especificados o resultado da pesquisa alcançado após todo o estudo realizado, seguido do capítulo 5 que destaca as recomendações à empresários que identificam uma oportunidade em crescimento e necessitam de uma alavancagem para uma expansão sustentável. Por fim o capítulo 6 destaca quais as fontes de pesquisa para a realização do estudo.

## 1.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A empresa a ser implantada o plano financeiro, está inserida no nicho de varejo alimentício. Foi fundada em 1997, possuindo hoje pouco mais de dez anos de atuação no mercado. Deu-se início na informalidade, como muitos no país, nascendo através das mãos de um empreendedor visionário.

Seu quadro de funcionários é composto por dezenove colaboradores, todos residentes nas proximidades da empresa que hoje está inserida e oferece empregabilidade ao município de São José de Mipibú.

A organização faz parte de uma cooperativa, onde será dado um nome fictício de Hipercoop. Cooperativa esta na qual encontra-se passando por formulações administrativas, onde vem a ganhar o nome de Hipercoop, mudando a exposição da marca como um cooperativismo. A organização possui uma estrutura com aproximadamente 4.000m de área de vendas, na qual foi constituída especificamente para o funcionamento das atividades da empresa, sendo de fácil acesso, estando na avenida principal da cidade que hoje comporta pouco mais de 36.990 habitantes, segundo dados do IBGE em 2007.

Diante do percentual de vendas alcançadas pela empresa na área de atuação, sabe-se que existe possibilidade de um crescimento sustentável.

## 1.2 SITUAÇÃO PROBLEMÁTICA

Diante de constantes modificações do mercado e entradas de concorrentes em curtos prazos, abalos financeiros em empresas já existentes torna-se cada vez mais comum, pois a falta de planejamento e análise dos custos e investimentos faz com que aumente cada vez mais o índice de fechamento de organizações.

O acirramento da competitividade entre empresas exige que elas estejam continuamente revendo seus planos, pois é necessário acompanhar os fatores que ocasionam mudanças.

Enquanto as variações de mercado prejudicam muitos, outros se beneficiam, com isso, passam a ter um crescimento empresarial em curtíssimo espaço de tempo. E é exatamente esta rapidez no crescimento que faz com que não haja uma preparação adequada por parte dos empreendedores.

Em sua maioria não é realizado um plano financeiro, para ser analisado e definidas estratégias de custos, compras, gastos, investimentos, entre outros fatores que poderão ser trabalhados.

Muitos desses planos financeiros não trabalhados se dão por não conhecimento de quem gerir a empresa, geralmente o proprietário, que possui experiência de mercado, mas dificilmente compreende técnicas para analisar o setor que alimenta os demais, o financeiro.

Qual a importância de uma abordagem sistemática na gestão financeira em uma empresa no comércio varejista de alimentos?

## 1.3 OBJETIVOS

### 1.3.1 GERAL

Analisar sistematicamente a Gestão financeira em uma empresa no comércio varejista de alimentos.

### 1.3.2 ESPECÍFICOS

- Identificar as Características Gerenciais na empresa estudada;
- Construir fundamentos Financeiros secundários a partir de dados primários;
- Propor Ações Financeiras sobre a ótica dos clássicos da área;

### 1.4 JUSTIFICATIVA

Nos últimos anos o mercado vem se tornando cruel para os que não realizaram planejamentos para as mudanças que constantemente vem ocorrendo. Com o acesso a informações e a facilidade em escolha de onde consumir, o cliente descobriu mais ainda o seu valor, exigindo das empresas adequações as suas necessidades. Com isso muitas organizações tiveram que mudar seu comportamento no mercado, ocasionando investimentos para obtenção de retornos mais a frente.

Muitos não conseguiram obter um crescimento sustentável e acabaram sendo prejudicados por fatores como a falta de capital de giro para manter-se capitalizado durante o ciclo operacional, assim não pagando juros através dos atrasos e prejudicando seu relacionamento com fornecedores.

O projeto a ser realizado, será de grande valor para empresas que tiveram início como pequenos influenciadores no mercado e hoje possuem uma maior fatia do mesmo, pois através de estudos de gestão financeira será apresentado as principais ferramentas para tomadas de decisões importantes em busca do alcance dos objetivos.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 IMPORTÂNCIA DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Para Assaf Neto (2007), até a crise econômica mundial de 1929, existia a predominância de aspectos externos das empresas, mais conhecidos como abordagem tradicional. As atividades financeiras eram concentradas preferencialmente em instrumentos e procedimentos do mercado financeiro voltados à captação de recursos. Posteriormente a esse período, as atividades financeiras sofreram fortes influências das teorias administrativas que começavam a surgir. Esse enfoque de caráter administrativo veio a ser fortalecido com a depressão econômica, tornando o estudo das finanças corporativas também preocupado com a liquidez e solvência das empresas.

Ainda na visão de Assaf Neto (2007), da década de 40 até meados dos anos 50, as finanças voltaram a focar as organizações embasadas em decisões externas. Nesta época deu-se maior ênfase aos investimentos empresariais e gerações de riquezas. A partir daí as empresas passaram a se preocupar mais com a alocação de recursos e com a seleção das fontes de financiamentos. A administração financeira desenvolveu na mesma época dois importantes conceitos financeiros. São eles: retorno do investimento e custo de capital, destacando assim a interdependência das decisões financeiras. Com isso, diante do estudo teórico e prático a administração financeira passou a incluir em seu horizonte as questões pertinentes aos ativos e passivos dos balanços das empresas.

Dando continuidade na visão de Assaf Neto (2007), grandes evoluções, já na década de 90 priorizou-se outro importante segmento de estudo, a gestão de risco. A adoção pelas empresas de estratégias que envolvem derivativos, opções, swaps, hedges, entre outros, acelerou bastante na década tornando as finanças corporativas mais fortalecida de ferramentas para operar no contexto de conflito entre risco e retorno.

Administrar uma empresa, seja um modesto negócio ou uma conceituada sociedade anônima, envolve várias funções diferentes. A inovação, tomadas de decisões são fatores imprescindíveis para o sucesso das organizações.

Para Gitman (1997), é a finanças que faz com que os diversos setores das empresas possam realizar seus objetivos eficazmente, pois sem capital que atenda a necessidade da empresa, seja para financiar seu crescimento ou para atender às operações do dia-a-dia, não se pode desenvolver e testar novos produtos, criar as campanhas de marketing, entre outros desembolsos necessários para realizar necessidades nos setores das organizações. Porém, as decisões financeiras, não devem ser tomadas isoladamente. O pessoal de finanças precisa trabalhar em conjunto com outros setores, devendo não somente digerir os números, mas também assimilar o custo dos produtos, de forma que comercialize-os e entendam o dilema entre margem e volume de vendas e como as tendências econômicas e sociais afetam a empresa.

A área de Finanças está mais complexa, onde encontra-se avançando em passos mais rápidos na atualidade. Os mercados financeiros estão mais voláteis diante das possibilidades de quedas e altas acentuadas nas taxas de juros em um período de curto prazo.

Na visão de Assaf Neto (2007), a administração financeira é um campo de estudo teórico e prático com objetivo em assegurar um melhor e eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital.

A administração financeira está envolvida tanto com a escassez de recursos, como também com a realidade operacional e prática, assumindo uma definição de maior amplitude. A área financeira passou de uma postura mais conservadora e absoluta aceitação dos fatos para uma posição mais questionadora e reveladora dos fenômenos financeiros. É fundamental identificar e entender as causas de determinado comportamento operacional, e não somente a mensuração dos valores registrados e dos efeitos produzidos pelos dados financeiros.

## 2.2 O PAPEL DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

O administrador financeiro é uma peça fundamental na linha de vida de uma organização. O perfil deste profissional vem mudando de acordo com as alterações do mercado exigindo mudanças também no perfil profissional.

Para Gitman (1997), o administrador financeiro executa suas atividades com maior preocupação em manter a solvência da empresa, proporcionando uma situação operacional necessária para que as organizações possam honrar suas obrigações e alcançar suas metas.

As decisões de uma empresa em sua maioria envolve o setor financeiro, consequentemente o administrador financeiro exerce um papel crucial na operação das organizações. É necessário que todos os setores da empresa interaja com o financeiro, ou seja, as pessoas de todas as áreas de responsabilidade da organização necessitam interagir com o pessoal de finanças para realização de seu trabalho. E para que os dados financeiros sejam repassados eficazmente e as tomadas de decisões sejam corretas, o administrador das finanças necessita disponibilizar atitudes de interação nos setores ao seu redor.

Ainda na visão de Gitman (1997), o papel do administrador financeiro é executar a análise e o planejamento financeiro, função que envolve a transformação dos dados em uma forma que possa ser utilizado para orientar as tomadas de decisões, avaliar a necessidade de aumento da capacidade produtiva e determinar que tipo de financiamento adicional deverá ser feito. Outro trabalho de extrema importância do administrador financeiro é determinar a composição e os tipos de ativos encontrados no balanço da empresa. A composição refere-se ao valor em dinheiro dos ativos circulantes e fixos. Deve determinar quais os melhores ativos fixos a serem adquiridos pela empresa e quais ativos já existentes se tornarão obsoletos precisando serem modificados. Determinar a estrutura do ativos de uma organização não é uma tarefa fácil nem rápida, pois requer o conhecimento das operações passadas e futuras da empresa, juntamente com a compreensão dos objetivos que deverão ser alcançados a longo prazo.

Além da estruturação do ativo, o administrador financeiro necessitará executar a composição da gestão do lado direito do balanço, tomando duas decisões precisas para a sobrevivência da organização, as composições mais adequadas de financiamento a curto e longo prazo. Esta composição afeta tanto a lucratividade como sua liquidez global.

As funções do administrador financeiro descritas refletem claramente no balanço, que mostra a posição financeira da empresa num dado instante. O administrador em suas análises, necessita inspecionar as operações da empresa, procurando áreas que mostrem problemas e outras que podem ser melhoradas.

Enfim, o papel do administrador financeiro é alcançar o objetivo da empresa, determinado pelo seu proprietário, no qual em sua maioria é a maximização do lucro.

## 2.3 MERCADO SUPERMERCADISTA

Nos últimos anos, o setor de supermercados vem passando por um grande processo de reestruturação produtiva. O ponto de partida deu-se a partir da implantação do Plano Real e a conseqüente estabilização de preços aliada ao fim da correção monetária que tornaram a estratégia de gerenciamento com altos estoque e ganhos financeiros para hiper e supermercados ineficazes. (PEREIRA, 1999).

É possível mencionar um conjunto de fatores que contribuíram para que o aumento nos preços de alimentos não acompanhasse outros setores. Os mais evidentes foram: a elevação da produtividade da terra desde o início da década de 90, a valorização cambial na maior parte da mesma década, a pressão exercida pela abertura comercial, que teria reduzido margens de lucro e ao mesmo tempo promoveu a redução dos custos de produção, fatores externos como a queda nos preços internacionais dos produtos agrícolas após a crise asiática, a normalização dos funcionamentos dos mercados depois de superada a confusão de preços relativos típica de períodos de hiperinflação, permitindo assim a redução de preços para o consumidor final.

Estas mudanças causaram alteração no comportamento do consumidor, exigindo das empresas altos investimentos, para que pudessem atrair novos clientes, pois com a entrada dos concorrentes, escolher qual estabelecimento adquirir o produto tornou-se mais acessível. As variações de preços de venda passaram a ser mais notadas pelo consumidor, impactando negativamente nas vendas. Com isso, empresas utilizaram de novos artifícios para atrair clientes, como por exemplo: incentivo de compras à prazo, principalmente através do cartão de crédito, proporcionando uma distribuição mais uniforme da demanda, uma vez que os consumidores passaram a fracionar suas compras, não concentrando-as em um único dia do mês.

Com essa mudança de comportamento da clientela em adquirir produtos em supermercados através de cartões de crédito, as empresas supermercadistas tiveram que aumentar sua capacidade de liquidez, pois passaram a financiar seus clientes até o pagamento das compras. Estratégias tiveram que ser criadas advindas de planejamentos financeiros. Estudos como políticas de financiamento de curto prazo nas empresas tiveram destaque diante de sua importância, pois sobreviver sem capital de giro no ramo supermercadista é impraticável por muito tempo.

## 2.4 PLANEJAMENTO FINANCEIRO DA EMPRESA

O planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para ser implantadas. Numa situação de incerteza, devem ser analisadas com grande antecedência. (TELO, 2001).

De acordo com ROSS; WESTERFIELD ; JAFFE (1995), o planejamento financeiro formaliza o método pelos quais as metas financeiras devem ser alcançadas, sendo a declaração formal do que deverá ser feito no futuro pela organização, descrevendo cenários futuros, desde o mais pessimista ao mais otimista.

Da mesma forma que há diferenças de tamanho e produtos entre empresas, os planos financeiros não são idênticos. Entretanto, há alguns elementos comuns como previsão de vendas, nas quais não são absolutamente precisas, pois dependem muito de fatores externos como o comportamento da economia. Outro elemento comum é a demonstração financeira projetada, na qual conterá um balanço, uma demonstração de resultado e uma demonstração de origens e aplicações. Além dos gastos de capital projetados, o plano discutirá as propostas de capital de giro líquido e a necessidade de financiamento, na qual determinará a política de dividendos e de endividamento, levando a empresa ao seu equilíbrio financeiro.

De acordo com Assaf Neto; Silva (1997), equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão de caixa similares aos dos passivos. Isso é alcançado

através de planejamento realizado antes do início do ciclo a ser trabalhado. Porém somente a presença de um capital circulante líquido positivo não se torna indicador, seguro de um equilíbrio financeiro. É necessária a identificação nos ativos circulantes das contas de longo prazo (permanentes) e as várias (sazonais).

Para se manter em equilíbrio financeiro, uma alternativa da empresa é financiar suas necessidades variáveis com dívidas de curto prazo, utilizando os recursos de longo prazo para financiar todas as suas necessidades financeiras permanentes.

## 2.5 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

As organizações brasileiras convivem com problemas que dificultam seu próprio desenvolvimento, como a carga tributária estabelecida pelo governo na qual tende compensar a má gestão dos recursos públicos, outro problema refere-se à taxa de juros na qual segue uma política orientada com objetivo em conter a expectativa inflacionária tomando uma dose inibidora de investimentos e desenvolvimento do país. Além das causas citadas, o empreendedor depara-se com dificuldades adicionais que abala à curto prazo qualquer organização, a falta de capital de giro. (RIBEIRO, 2005)

De acordo com Assaf Neto (1997), o termo giro refere-se aos recursos de curto prazo da empresa, geralmente identificado como aqueles capazes de serem convertidos em caixa no prazo médio de um ano. Num sentido mais amplo, o capital de giro representa os recursos demandados por uma empresa para financiar suas necessidades operacionais desde a aquisição de matérias-primas até o recebimento pela venda do produto acabado.

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das empresas, cobrindo mais da metade de seus ativos totais investidos.

A administração ineficiente do capital ocasiona sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a formação de uma situação de insolvência. A gestão do capital de giro trata diretamente dos ativos e passivos correntes como decisões interdependentes. Um exemplo é a estratégia de minimizar a participação dos estoques no ativo circulante, devendo ser compensado por maior volume de caixa. A presença de passivos mais curtos gera necessidade de uma maior capacidade de liquidez por parte da organização.

Os efeitos da falta de liquidez são agravados com a atual taxa de juros praticadas pelo mercado financeiro. A falta de linhas de créditos adequadas às necessidades das organizações penaliza os pequenos empresários que, para dar continuidade ao negócio buscam formas de captação de altíssimo custo disponíveis no mercado bancário como cheques especiais, desconto de títulos, entre outros recursos nos quais muitas vezes só fazem adiar o fechamento do negócio.

A necessidade em curto prazo de capital de giro é fruto de um planejamento financeiro ineficaz ou até mesmo não executado. Planejamento esse que determina os fluxos de entradas e saídas dos recursos e o prazo em que os mesmos estarão disponibilizados. Quando há desconhecimento destas informações a empresa certamente sofrerá problemas de recursos.

De acordo com Assaf Neto ; Silva (1997), definir qual capital de giro a ser utilizado é uma tarefa que repercute sobre o sucesso dos negócios, exercendo evidentes influências sobre a liquidez e rentabilidade das empresas. A importância do volume do capital de giro a ser definido depende principalmente do volume de vendas, a qual é lastreada pelo estoque, valores a receber, caixa, sazonalidades dos negócios no qual determina variações das necessidades dos recursos ao longo do tempo. Fatores da economia como recessão, comportamento do mercado, política de negócios, centradas em alterações nas condições de venda também são influências diretas.

O que torna cada vez mais grave esta situação é a falta de atitude por parte dos pequenos empresários para reverter o quadro descrito.

De acordo com Andrade 2003, constatou-se que 35% das empresas fracassam no primeiro ano de operação, e 71 % não conseguem chegar a cinco anos de vida.

Em comum, essas empresas apresentaram sinais de que foram deficientes principalmente em duas questões fundamentais: estruturação do negócio, ou planejamento prévio, e administração.

### 2.5.1 INVESTIMENTO EM CAPITAL DE GIRO

Para Gitman (1997), o ativo circulante está contido no grupo patrimonial menos rentável, pois não gera diretamente unidades físicas de produção e venda, alcance

das metas finais do processo empresarial de obtenção de lucros. A manutenção de determinados recursos aplicados no capital de giro, visa à sustentação da atividade operacional de uma organização.

Por ser constituído em grande parte por ativos monetários, o capital de giro torna-se depreciável por consequência da inflação, ocasionando perdas na redução da capacidade de compras, as quais são determinadas em função do tempo em que os recursos ficam expostos a inflação. Com essa perda no poder de compra ao percorrer do tempo, torna-se mais rentável para a empresa manter o ativo circulante com valores mínimos ou exatamente iguais as suas necessidades operacionais.

Ainda na visão de Gitman (1997), os baixos níveis de ativo circulante determinam, juntamente com a rentabilidade, uma elevação nos riscos da empresa. Valores mínimos de capital de giro, ou iguais a demanda da empresa pelo recurso, poderá levar a empresa à um aperto em caso de necessidade no aumento de liquidez, ocasionada por eventuais atrasos nos recebimentos, podendo assim, sacrificar seu processo normal de produção e venda, na falta de estoque.

Esse dilema entre risco e retorno dependerá da estratégia traçada pela empresa, podendo ser tomada com três posturas, sendo elas conservadora, média e agressiva. Quando a empresa diminui seu risco mediante aplicações em capital de giro maiores para um mesmo nível de produção e vendas. Com isso a empresa possuirá uma maior capacidade de liquidez frente a desembolsos não previstos, permitindo uma política de cobrança mais frouxa, elevando as vendas. Nos estoques, diminuirá o risco de eventuais atrasos no processo produtivo e também reduzirá a perda de vendas ocasionadas por falta de mercadorias em estoques. As demais políticas denominadas como média e agressiva prevêm uma estratégia de redução em investimentos em circulante, ocasionando aumento no risco por perda de liquidez e ao mesmo tempo um incremento na rentabilidade por adotar menor participação relativa de itens menos rentáveis.

### 2.5.2 ADMINISTRAÇÃO DE CRÉDITO

Para muitas empresas, uma grande parte de seu ativo circulante está aplicado em investimento em valores a receber, exercendo importantes influências em suas rentabilidades.

As Contas a Receber referem-se às vendas efetuadas a partir da política de concessão de crédito adotada pela empresa no intuito de incrementar o volume de vendas.

Para Pereira; Santos (1995), as contas a receber representam uma estratégia mercadológica eficiente, principalmente em sociedades com poder aquisitivo restrito, como no caso brasileiro, sendo um financiamento concedido pelas empresas de maneira consciente dos custos e do risco que a estratégia representa. É exatamente por gerar custos e apresentar riscos que a gestão de contas a receber necessita de uma gestão eficaz e racional.

É de responsabilidade do gestor de capital de giro da empresa controlar o volume e o tipo das contas a receber, de forma a evitar a concessão de alta oferta de crédito e a adoção de regras muito flexíveis, pois estas estratégias de grandes ofertas de prazos aos clientes poderão ocasionar danos à saúde financeira da organização e acarretar custos adicionais com a administração de cobrança.

As vendas à prazo exigem equivalência entre as vendas efetuadas, os custos da empresa e o recebimento, pois se o custo de vender à prazo for maior do que os benefícios, está no momento de a organização rever e mudar a estratégia de crédito, pois o volume de vendas não significa equilíbrio financeiro, pelo contrário, muitas vezes eleva o custo da empresa tornando-se inviável financeiramente.

Para que seja tomada decisão de revisão da concessão de créditos, deve-se envolver os critérios da política de cobrança, de descontos e a estrutura de custos da manutenção das vendas à prazo. As correções necessárias devem ser implementadas o mais rápido sem perdas de tempo.

De acordo com Assaf Neto (2007), um enfoque tradicional da análise do crédito é desenvolvido pelo estudo de cinco fatores, definidos na proposição original de Brighan e Weston como os cinco Cs do crédito. São eles: caráter, capacidade, capital, garantias (collateral) e condições. O caráter identifica a disposição do cliente em honrar seu crédito, sendo esta avaliação mediante conhecimento de certas

características morais do devedor, tais como honestidade, integridade etc. O segundo fator, capacidade visa medir o potencial do cliente em gerar recursos para cumprir o compromisso pactuado, sendo esta avaliação feita através de dados do histórico do cliente. A variável capital é analisada da forma similar à anterior, pois mede a capacidade de liquidez do cliente, dando atenção ao potencial de seu patrimônio líquido. As garantias julgam os ativos que o cliente possa oferecer como forma de lastrear seu crédito. Por fim, o fator condições envolve as influências do comportamento da conjuntura econômica sobre a capacidade de pagamento do cliente.

Dando continuidade a visão de Assaf Neto (2007), o acompanhamento do controle do Período Médio de Recebimento com a análise do Giro de Duplicatas à Receber são fundamentais para a administração das contas a receber. Quanto menor for o Prazo Médio de Recebimento, menos recursos financeiros estarão imobilizados sob forma de crédito para os clientes e menor será o custo de oportunidade deste capital parado sob a forma de direitos à receber. Da mesma forma, quanto for maior o Giro de Duplicatas à Receber, mais rápida será a disponibilidade financeira da empresa. Em síntese, a gestão de contas a receber está sempre em busca de reduzir o Período Médio de Recebimento e maximizando o Giro das Duplicatas a receber, ofertando assim benefício financeiro para a empresa.

### 2.5.3 ADMINISTRAÇÃO DE CONTA A PAGAR

De acordo com Pereira e Santos (1995), contas a pagar correspondem ao financiamento que a empresa obtém junto a fornecedores e ao governo. Junto aos fornecedores, a organização pode comprar à prazo matéria-prima ou mercadorias, e mesmo que este financiamento seja à curto prazo, poderá quitá-lo com recursos resultantes de suas próprias vendas. Os impostos devidos acabam sendo financiados pelo governo, pois não precisam ser pagos no momento de sua geração, ou seja, no momento da realização das vendas. Com isso, se bem administrada, as contas à pagar podem ser um elemento de contribuição para o capital de giro.

Segundo Pereira e Santos (1995). “A boa gestão de recursos circulantes impõe um princípio: não se deve pagar conta alguma antes do vencimento, a menos que as vantagens oferecidas sejam muito atrativas a ponto de superar o custo financeiro da antecipação de pagamento”.

Ainda na visão de Pereira e Santos (1995), se a empresa possui boa imagem e bom conceito para com os fornecedores e se sua margem de lucros absorve com folga os custos financeiros do mercado e, ainda, se estes custos são maiores do que os custos de financiamento dos fornecedores, ela deve prolongar ao máximo o prazo das Contas a Pagar, aumentando assim, a capacidade de caixa, permitindo investimento em outros ativos mais rentáveis.

#### 2.5.4 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE ESTOQUES

Para Bertaglia (2003), um dos grandes desafios enfrentados atualmente pelas organizações se refere ao balanceamento dos estoques em termos de produção e logística em sincronia com a demanda do mercado e o serviço ao cliente. Administração de estoques tornou-se imprescindível na atividade dos administradores, pois, administrar eficazmente o estoque de uma organização é um dos fatores mais importantes para a adequada gestão financeira de uma empresa. Esta relevância pode ser por consequência da participação deste ativo em investimentos, quanto na gestão do ciclo operacional.

Muito se destaca as pressões financeiras que os estoques excessivos representam para a lucratividade das organizações.

Ainda na visão de Betaglia (2003), o gerenciamento de estoque é um ramo da administração de empresas que relaciona-se com o planejamento e o controle de estoques de materiais ou produtos que serão utilizados na produção ou comercialização de bens ou serviços. A preocupação diária com o estoque poderá interferir nos resultados estratégicos da empresa.

Definir o momento correto para a realização das compras, a quantidade a ser adquirida, quais os melhores preços a serem estabelecidos para aquisição e a qualidade do bem ou serviço, são características importantes no processo da gestão. São várias as razões que levam ao investimento em estoques. A posse de

estoques por parte das organizações faz com que torne o fluxo econômico contínuo. Pode-se exemplificar uma indústria que na falta de estoque de matéria-prima poderá paralisar a produção e comprometer por total a situação financeira. Com isso, mantém-se determinada quantidade como precaução pela possível falha no fornecimento de estoque ou por um pedido extra de um cliente.

Para Bertaglia (2003), as idéias de estocar visando evitar a interrupção no fluxo de produção tem sido objeto de críticas. Pois manter estoque alto significa alto custo de capital parado, consequentemente baixo giro no capital diminuindo a margem de rentabilidade do capital investido. O just-in-time, filosofia que acredita que o estoque ao manter contínuo fluxo econômico da empresa, impede que seus dirigentes tomem conhecimentos dos problemas que estão ocorrendo na produção. Muitas organizações estocam centenas ou milhares de itens, variando desde o no qual o valor é extremamente elevado até o mais acessível, dependendo assim do segmento em que a organização está inclusa e quais objetivos estão traçados.

Compreender os objetivos e estratégias da existência e do gerenciamento dos estoques é fundamental para se definir metas, funções, tipos de estoque e forma como eles afetam as organizações em suas atividades produtivas e de relacionamento com o mercado.

O investimento em estoques tem dois objetivos estratégicos principais que é maximizar os recursos da empresa, que em muitos casos a formação de estoques proporciona um balanceamento das operações da organização, possibilitando aumento na eficiência operacional, redução de mão-de-obra e maximização da capacidade instalada. Outro objetivo importante é fornecer um nível satisfatório de serviço ao cliente ou consumidor, pois este objetivo está relacionado ao nível de atendimento que a organização pretende oferecer ao cliente, pois torna-se uma forma de assegurar um atendimento uniforme. Ainda mesmo nos conceitos mais avançados de abastecimentos, a manutenção de estoques de segurança é uma forma que visa atender a picos de demanda nem sempre controláveis.

Para Assaf Neto (2007), medir o desempenho do estoque tornou-se imprescindível para a gestão da empresa, uma vez que um dos aspectos fundamentais na administração moderna enfatiza a redução de estoques. O aumento ou redução dos níveis de estoques geram fortes impactos financeiros nas organizações.

Na seqüência, ver-se alguns indicadores de desempenho que visam à monitoração dos estoques.

#### Giro de Estoque

Corresponde ao número de vezes em que o estoque é consumido em um determinado período (normalmente um ano). Calcula-se o indicador com base na relação do volume de vendas do ano, dividido pelo capital médio investido em estoque.

$$\text{Giro de Estoque} = \frac{\text{Vendas Anuais}}{\text{Estoque Médio}}$$

#### Cobertura de Estoque

Está relacionada à taxa de uso do item e baseia-se no cálculo da quantidade de tempo de duração do estoque, caso este não sofra um ressuprimento. Essa cobertura é indicada em número de semanas ou meses, dependendo das características do produto.

$$\text{Cobertura de Estoque} = \frac{\text{Estoque Médio (unidades)}}{\text{Demanda (unidades)}}$$

Entende-se que para uma gestão eficaz de estoque, organizações devem ter uma preocupação especial com o volume, à quantidade a ser obtido e os recursos capacitados para administrá-lo. Notadamente os bons profissionais existem e contribuem para que as organizações em que atuam consigam obter benefícios provenientes da administração dos estoques.

Para Assaf Neto (2007), os sistemas de gestão empresarial estão altamente capacitados para suportar as demandas nessa área. Dificilmente será encontrada uma organização que não utilize ferramentas computadorizadas para a gestão de seus estoques, pois cada vez existem utilidades de aplicativos dos mais simples ao mais complexo, contribuindo muito para evitar erros.

## 2.5.6 ADMINISTRAÇÃO DE FLUXO DE CAIXA

De acordo com Assaf Neto (1997), considera-se o fluxo de caixa um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma organização, proporcionando assim uma visão futura dos recursos financeiros de uma empresa, integrando o caixa central, as contas de aplicações e contas correntes em bancos, receitas, despesas e as previsões.

Decisões relacionadas à compras, venda, investimentos, pagamento de empréstimos, constituem um fluxo contínuo entre as fontes geradoras e as utilizadoras de recursos.

Ainda de acordo com a visão de Assaf Neto (1997), o fluxo de caixa é o instrumento que permite ao administrador financeiro planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de empresas para determinado período.

O fluxo de caixa deve e pode ser utilizada por empresas de qualquer porte, dada a sua importância e simplicidade.

Projetar o fluxo de caixa é permitir que a empresa avalie sua capacidade em gerar recursos para suprir o aumento da necessidade de capital de giro gerada pelo nível de atividades, remunerar os proprietários da empresa, efetuar pagamento de impostos e reembolsar fundos oriundos de terceiros. Na projeção do fluxo não se indica somente quanto à empresa necessita de financiamento para sua funcionalidade, mas também quando ele será usado, olhando para o futuro retratando a situação real de caixa na empresa, não podendo ser confundido com os registros contábeis que se ocupam do passado e incorporam categorias relacionadas ao patrimônio físico da empresa, como por exemplo, o ativo imobilizado.

Para que seja elaborado o fluxo de caixa, é necessário dispor de informações que permitam a visualização de contas à receber, contas à pagar e de todos os desembolsos geradores dos custos fixos. A forma de obter e organizar essas informações auxiliares, passam pela utilização de ferramentas de gestão, na qual a forma dependerá do tipo da empresa, da disponibilidade financeira e do seu porte.

Para Assaf Neto (1997), a maior dificuldade em se ter um fluxo de caixa eficaz é gerenciar adequadamente este sistema de informações, na grande maioria das Micro e Pequenas empresas tudo pode ser resolvido através de simples planilhas, mas é necessário um acompanhamento à risca de toda a movimentação da organização para que as projeções através do fluxo estejam corretas, pois trata-se de uma ferramenta na qual possui dados valiosos para tomadas de decisões financeiras, como por exemplo minimização dos custos fixos e onde os custos variáveis são mais influentes.

Conclui-se que o fluxo de caixa é um instrumento essencial para os profissionais e gestores financeiros e principalmente para a sobrevivência de uma organização.

## 2.6 LIQUIDEZ

Para Assaf Neto (2007), a liquidez de uma empresa é a capacidade que a mesma possui para satisfazer suas obrigações à curto prazo. Pode-se dizer também que é a rápida conversão dos ativos em dinheiro para liquidar os compromissos financeiros.

A combinação de alguns dados do balanço patrimonial são indicadores que podem ser transformados em informações de natureza operacional, econômica e financeira para auxiliar nas decisões dos gestores da organização.

Necessita-se acompanhar a liquidez da empresa para que se saiba qual a capacidade de pagamento das dívidas a curto prazo e poderem gerenciar a empresa da melhor forma possível sem muito riscos aos investidores.

Na visão de Assaf Neto (2007), para interpretar o índice é necessário uma série de precauções, pois muitas vezes podem oferecer falsas imagens da situação financeira da empresa e influenciar negativamente em tomadas de decisões.

Vejamos alguns índices de liquidez:

a) Índice de Liquidez Corrente

Considera-se um dos melhores, pois mede a capacidade da empresa mais próxima do atual desempenho das operações. Qualquer indicador que esteja acima de R\$ 1,00 é considerado bom, pois indica que a mesma encontra-se capaz de honrar suas dívidas a curto prazo.

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Portanto, o índice acima indicará quanto a empresa possui no ativo circulante para cada R\$ 1,00 de passivo circulante.

b) Índice de Liquidez Seco

Dando continuidade a visão de Assaf Neto (2007), o índice de liquidez seco é semelhante ao corrente, possuindo uma única diferença, pois exclui os estoques do ativo circulante da empresa, por se tratar do ativo de menor liquidez.

Este índice mede o percentual das dívidas de curto prazo em condições de serem liquidadas mediante o uso dos ativos monetários de maior liquidez (basicamente disponíveis e valores a receber).

$$\text{ILS} = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques} - \text{Despesas Antecipadas}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O índice de liquidez seca representa a capacidade de saldar as dívidas sem precisar da utilização do estoque, que em geral apresenta pouca liquidez. Quanto maior este indicador melhor a capacidade financeira da empresa, pois representa quanto a empresa possui de ativo para cada R\$ 1,00 de passivo circulante.

#### c) Índice de Liquidez Imediata

Trata-se do índice que indica qual o valor que empresa possui de imediato para saldar suas dívidas de curto prazo.

$$\text{ILI} = \frac{\text{Disponibilidades (Caixa + Bancos + Aplicações Financeiras)}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Para efeito de análise trata-se de um índice sem muito realce, pois nele relaciona-se dinheiro com valores que vencerão em datas mais variáveis possíveis, como contas que vencerão à 7 dias e até 365 dias.

Portanto as empresas devem manter um limite de segurança, pois nem sempre reduções sucessivas neste índice significam situações complicadas.

#### d) Índice de Liquidez Geral

Indica quanto a empresa possui do ativo circulante e realizável a longo prazo para cada R\$ 1,00 de dívida atual. Significa qual a capacidade da empresa em saldar as dívidas à longo prazo, considerando-se que tudo que a empresa possui se converterá em dinheiro, relacionado a tudo que a empresa tem de dívida.

ILG = 
$$\frac{\text{Ativo Circulante + Realizável à Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante + Exigível à Longo Prazo}}$$

Através destes identifica-se que os índices financeiros das organizações são imprescindíveis para se analisar a situação atual e quais estratégias devem ser tomadas.

### **3 METODOLOGIA**

#### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

O tipo de pesquisa será exploratória, pois se realizará um estudo de caso sobre uma empresa supermercadista, onde o resultado irá ser comparado através de pesquisas bibliográficas.

#### **3.2 POPULAÇÃO-ALVO E AMOSTRA**

A população é composta por todos os setores da empresa, Marketing, Finanças, Pessoal, Estoque, Compras, incluindo os objetos nos quais extraiu-se informações para ser trabalhada a pesquisa.

Para efeitos deste estudo foram trabalhados, dados financeiros fornecidos através de gestores setoriais como gerente de compras, gestor de estoque, financeiro e contador, incluindo pesquisa com demais colaboradores do setor comercial.

#### **3.3 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS.**

Os dados coletados para a realização da pesquisa baseiam-se em primários, realizados através de entrevistas, e o secundário, foi adquirido através dos relatórios oferecidos pelos gestores.

Pôde-se, através das informações lançadas no sistema da empresa, adquirir dados financeiros sobre as vendas diárias, saídas e entradas no fluxo de caixa. Os dados financeiros nos quais não estavam sendo acompanhados, passaram a ter registro e com isso obteve-se maiores exatidões nos números

### 3.4 TRATAMENTO DE DADOS

O tratamento dos dados se constituiu numa abordagem quantitativa e qualitativa, pois através de buscas em movimentações já realizadas e efetivadas pela pesquisa foi adquirido o conjunto de informações para análise e realização do projeto.

## 4 ANÁLISE DOS DADOS

Para ser realizado o levantamento dos dados financeiros e organizacionais da empresa e a partir daí ser dado o diagnóstico, foram explorados vários pontos, nos quais muitos deles só puderam ser alcançados durante a pesquisa, pois as informações em sua maioria necessitavam de acompanhamento.

Além das informações financeiras da organização, houve a exploração de sua história. Explorou-se também as informações de gestão de pessoal, gestão estratégia, marketing, tecnologia e informação, custos e formação de preços, logística e materiais, estoque, compras, entre outras informações nas quais foram imprescindíveis para a eficácia do trabalho.

Estas informações foram alcançadas diante do ponto inicial de perguntas.

Ao ser iniciado o trabalho, precisou-se entender mais sobre a empresa, para isso fez-se um resumo histórico e quais as pretensões organizacionais, o total de funcionários, distribuição dos setores: administração, contabilidade, pessoal, finanças, vendas compras e estoques, como são desenvolvidas as atividades de planejamento, se existe algum plano.

Com essas informações deu-se início as pesquisas específicas por setores, sendo adquiridas informações diante das aplicações de questionários.

### 4.1 GESTÃO ESTRATÉGICA

#### Aspecto de Avaliação

- A empresa leva em conta o cenário de curto e longo prazo para a tomada de decisão?
- A empresa tem foco nas necessidades dos clientes?
- Há o envolvimento de todos os colaboradores na discussão de planos e metas?
- A empresa define claramente orientação estratégica quanto a preço e/ou diferenciação?

- A empresa identifica claramente obstáculos que a impedem de concretizar a visão de futuro?
- A empresa define e desenvolve ações para concretizar a visão de futuro?

Após a aplicação e absorção das informações, identificou-se que a organização define suas decisões levando em conta o cenário de curto e longo prazo. A mesma possui estratégias de crescimento sustentável, pois sabe que não suportaria uma ascensão em alta velocidade, pois necessitaria de levantamento de capital em curto prazo para sustentar ao alto giro.

A Hipercoop possui uma clientela muito fiel, prova essa que será apresentada mais à frente, através dos números de vendas com poucas oscilações, ou seja, muito parecidos, demonstrando que a organização possui foco no cliente, pois sempre buscam dar continuidade a fidelização já alcançada.

O envolvimento dos colaboradores no plano é existente, porém não são todos que participam de discussões de planos e metas, por tratar de uma organização de médio porte e a decisão ser centralizada no empresário, os colaboradores participam ofertando opiniões antes de serem decididas as estratégias.

Para que as estratégias de preços sejam utilizadas é necessário que se compre bem, ou seja, necessita-se que os produtos sejam adquiridos com preços competitivos. Muitos dos fornecedores fazem exigências para se alcançar o preço que atrairá mais clientes para a empresa, exigências estas que, muitas vezes prejudica a gestão financeira da organização. Porém o setor de compra da empresa encontra um obstáculo, este claramente identificado como um dos fatores de maior importância a serem trabalhados.

Para serem concretizadas as visões do futuro da organização são traçadas estratégias de acordo com a capacidade da organização em realizá-las. Muitas são impedidas pela situação financeira atual em que a mesma se encontra.

Através dos dados adquiridos de gestão estratégica, sabe-se que a empresa ainda não alcançou o amadurecimento de como alcançar os objetivos já traçados.

## 4.2 MARKETING

### Aspecto de Avaliação

- A empresa utiliza algum tipo de pesquisa para conhecer as expectativas e as necessidades de seus clientes atuais e potenciais?
- Os resultados das pesquisas são divulgados e discutidos em toda a empresa, buscando melhorias?
- A empresa seleciona mídias adequadas e divulga seus produtos e sua imagem, visando aumentar sua credibilidade no mercado?
- A empresa compara seus preços praticados em relação à concorrência?

Na aquisição das informações de Marketing da empresa, sentiu-se um trabalho moderado no alcance de seu público-alvo. Pesquisas são realizadas esporadicamente no interior das lojas da cooperativa, e os dados são estudados pelos empresários e assim identificam onde possuem potencial e qual a deficiência, para assim determinar estratégias.

Para a divulgação da empresa e suas promoções, são realizadas chamadas na rádio local todos os dias e um veículo de som sai com gravações das promoções existentes, pois a organização possui datas da semana em que setores possuem melhores condições de preços.

Para que a organização lance valores promocionais existe a comparação com as médias de preços dos concorrentes locais dos produtos destacados, porém os produtos que não encontram-se em promoção não são comparados com frequência.

## 4.3 TECNOLOGIA E INFORMAÇÃO

### Aspecto de Avaliação

- Há controle de indicadores (vendas, custos, rentabilidade, etc.) para o acompanhamento dos principais processos?

- As informações geradas são comparadas com os dados setoriais e/ou de outras empresas?
- Existe algum tipo de investimento em tecnologia na empresa (equipamentos, programas para computadores, treinamento, etc.)?
- A empresa possui padrões aceitáveis de organização, ainda que manuais?

Ao realizar-se a pesquisa sobre os aspectos de tecnologia e informação, identificou-se que existe um sistema no qual contabiliza as entradas e saídas de mercadorias, pois são lançadas ao entrar na empresa, porém não se trabalha com as informações para as tomadas de decisões financeiras e até estratégicas.

As informações ofertadas através do sistema não são comparadas com frequência com os dados do setor envolvido, e sim, são comparados os resultados de vendas entre comerciantes da mesma cooperativa e entre alguns empresários mais próximos nos quais especificam seus resultados.

A empresa, juntamente com a cooperativa está viabilizando um sistema mais completo que oferte melhores informações para os cooperados, principalmente financeira, pois com isso poderão ter maior embasamento nas tomadas de decisões. A organização é toda informatizada, porém não são investidos cursos tecnológicos para os colaboradores e sim quando necessitado de um profissional na área, terceiriza-se o serviço.

Os padrões de organização da empresa são aceitáveis, pois diante do porte da mesma não tolera-se uma ampla desorganização.

#### 4.4 GESTÃO DE PESSOAS

##### Aspecto de Avaliação

- Há definição clara de todas as funções, em que são definidas responsabilidades e autoridades dos colaboradores e expectativas da empresa em relação a eles?

- A empresa possui plano de carreira bem definido, sendo claro para os colaboradores sua trajetória profissional, desde sua admissão?
- A empresa possui sistemas definidos de remuneração, reconhecimento, incentivo, bonificação e premiação?
- Existe um plano de capacitação e desenvolvimento dos colaboradores?
- São identificados e controlados os fatores que afetam o bem estar, a satisfação e a motivação dos colaboradores?

Para aquisição das informações em gestão de pessoas foi conversado diretamente com cada colaborador e explorado pontos importantes para o diagnóstico eficaz sobre a gestão de pessoal na empresa. A responsabilidade sobre a gestão de pessoal encontra-se sobre o proprietário, que define bem para cada colaborador qual é seu dever e a quem estão subordinados, transparecendo bem quais as expectativas que a empresa deposita sobre os mesmos.

Sobre o plano de carreira, diante do porte da empresa torna-se difícil executar um plano de crescimento dentro da organização, não estampando que a possibilidade em ascensão não exista, mas diante dos cargos existentes os colaboradores geralmente ficam por muito tempo em suas funções. Este aspecto dificulta a auto-motivação dos colaboradores, exigindo da empresa a realizar sistema de reconhecimento, incentivo e premiação. A cada trinta dias é determinado o funcionário do mês, onde a votação é democrática e realizada entre os próprios funcionários. O ganhador fica com sua foto em destaque para que os clientes visualizem e ganha sempre uma premiação.

Para o desenvolvimento dos profissionais da empresa, esporadicamente os mesmos fazem cursos especializados em seu setor ofertados por incubadoras como por exemplo, o SEBRAE.

Diante da pesquisa, um fator em destaque foi à motivação, onde muitos deles não demonstraram o sentimento de realização na execução do trabalho.

## 4.5 COMPRAS

### Aspecto de Avaliação

- A empresa possui cadastro de fornecedores?
- Efetua consultas aos fornecedores? Como?
- Quais são os critérios para a seleção/aprovação dos fornecedores?
- Quais são os controles de compras, quanto a qualidade, aos prazos de entrega, à quantidade, ao volume, ao peso, etc?
- Quais são os fatores levados em consideração ao comprar? Preços? Qualidade? Prazos de entrega, plano de pagamento?

Um dos maiores gargalos na empresa trata-se do setor financeiro, onde um ponto muito importante para a eficácia deste setor chama-se compras, pois diante da concorrência é imprescindível se comprar bem, ou seja, possuir preço competitivo.

Para a realização das compras a Hipercoop adquire os produtos em sua maioria através de vendedores de fornecedores que comparecem na empresa, atuando com a visita direta. Estes mesmos possuem cadastro na organização, porém como trata-se de mercadorias de marcas muitas vezes específicas, alguns produtos só são ofertados por um único fornecedor, dificultando a barganha no momento da compra, pois a empresa depende da venda dos produtos, existindo assim um jogo muitas vezes de maior poder para o fornecedor quando trata-se de compradores de médio porte.

Com estes aspectos, não existe muito a possibilidade de seleção de fornecedores. Diferentemente de empresas de médio porte, a Hipercoop preocupa-se com a qualidade dos produtos oferecidos à sua clientela, pois solicita serviços de vistorias através de fiscais que medem temperatura, verificam armazenamento, higiene, entre outros fatores imprescindíveis para que as mercadorias cheguem ao consumidor com qualidade. O prazo de entrega das mercadorias depende dos fornecedores, pois variam de um dia até uma semana para que o produto seja entregue no estabelecimento. Ao chegar na empresa, o responsável pelo

abastecimento de cada setor, como mercearia, açougue, entre outros, são responsáveis pela conferência do produto, quanto a sua qualidade e exigências já estabelecidas no momento da compra.

Ao contrário dos hipermercados que possuem informatizados o estoque mínimo e automaticamente é solicitado ao fornecedor, a Hipercoop necessita estar sempre atenta ao estoque e as gôndolas, pois os pedidos são realizados através da contagem manual e solicitada através de expectativas de vendas, compras estas sempre realizadas pelo proprietário da organização. Alguns setores mais específicos é feito a contagem e repassada a quantidade existente e quanto necessitará para suprir a demanda futura. Muitas mercadorias são compradas em maiores quantidades, pois a única maneira de os fornecedores ofertarem descontos, estes concedidos com mercadorias adicionais, é comprando o mínimo estipulado pelo fornecedor.

Para a negociação de planos de pagamento é em sua maioria adquirida para o prazo de trinta dias.

## 4.6 ESTOQUES

### Aspectos de Avaliação

- Qual o tipo de controle utilizado? Está informatizado?
- A localização do almoxarifado é estratégica?
- Se parasse de comprar hoje, quanto tempo duraria o estoque?
- Qual é o giro? Prazo médio de estoque?
- Existem produtos de baixo giro em estoque? Quanto representam em termos de valor?

Tão importante quanto todos os aspectos já analisados, o estoque é de merecimento de um acompanhamento mais à fundo por parte da empresa, porém notou-se que existe a informatização, porém não é utilizado como deveria, e como citado no assunto compras, a organização acompanha à olho nu o estoque, fazendo

muitas vezes com que o significado de estoque mal administrado tenha jus a seu sinônimo, dinheiro parado e capital parado para uma organização que encontra-se em dificuldades financeiras faz com que a situação se agrave cada vez mais.

A localização do almoxarifado é estratégica, pois é de fácil acesso e apresenta uma proximidade do salão de vendas, local para reposição das mercadorias pelos colaboradores.

Como citado e o acompanhamento é realizado à olho nu, a empresa não tem exatamente quanto tempo duraria o estoque, caso parasse de comprar em determinada data. Como da mesma forma não possui informações necessárias de qual o giro de seu estoque.

Mercadorias de baixo giro existem, porém não representam valores altos, pois diante da experiência e resultados anteriores, estas são adquiridas somente para o giro de uma semana.

## 4.7 CUSTOS

### Aspecto de Avaliação

- A empresa dispõe de registros capazes de identificar suas despesas fixas mensais?
- É capaz de identificar despesas variáveis de venda (custo de mercadorias, impostos, comissões, etc.)?
- A empresa tem evidências de implantação de um sistema de custeio?

Para cadastramento das despesas fixas mensais a empresa utiliza o programa Excel lançando seus custos e programando suas obrigações financeiras, porém não se trabalha os pontos nos quais podem ser reduzidos os valores fixos. As despesas variáveis são exploradas superficialmente e a formação de preço não é realizada de maneira correta, pois muitas vezes só acrescenta-se um percentual sobre o valor de compra e põe-se a mercadoria a venda.

Quando trata-se de controle de custeio a organização estudada não disponibiliza de nenhum sistema.

## 4.8 CAPITAL DE GIRO

### Aspecto de Avaliação

- Existem na empresa pessoas habilitadas a trabalhar com programas em excel ou em planilhas eletrônicas ou manuais?
- Os registros de obrigações são confiáveis?
- A empresa é capaz de identificar contas circulantes ativas e passivas (disponibilidades financeiras, carteira de clientes, valor de estoque) e obrigações (fornecedores, governo, bancos, etc.)?
- A empresa dispõe de uma estrutura capaz de identificar e projetar suas receitas?

Um dos maiores gargalos na organização é a necessidade de levantamento de capital de giro, para manter o ciclo operacional sem possuir dívidas. As habilidades dos colaboradores em programas de Excel e planilhas são superficiais, pois os responsáveis pelos levantamentos dos dados e tabulações tem conhecimento básico, dificultando a realização de dados financeiros e organizacionais. Os registros das obrigações são lançados eficazmente, pois não se deixa acumular e a demanda é sustentável para acompanhamento. A empresa ainda não possui disponibilidade dos dados de seu ativo, porém suas obrigações são bem destacadas e acompanhadas.

Para a projeção da receita os números de vendas apresentam um benefício para trabalhar os números e programações dos custos, pois é praticamente linear a receita da empresa analisada. A diferença entre os meses são dadas através de sazonalidades e muitas vezes esperadas por datas influenciadoras em vendas.

## 4.9 FINANÇAS

### Aspecto de Avaliação

- O valor das contas a receber é superior, nivelado ou inferior aos compromissos assumidos?
- A empresa faz seus pagamentos no vencimento? Há atrasos?
- De que forma é fixado o preço de venda?
- Existe algum tipo de planilha que demonstre a participação percentual dos custos fixos e variáveis?
- Qual é o custo fixo mensal?
- A empresa opera com descontos bancários?
- Como são financiados os investimentos? Aquisição de capital de terceiros?
- Até que ponto a estrutura financeira suportaria um aumento nas vendas?

Para a aquisição das informações financeiras, foi visto que a empresa não possui uma estrutura capaz de analisar e acompanhar os dados para tomadas de decisões estratégicas.

Sabe-se que existem contas a serem pagas pós vencimento, transparecendo que as contas a receber estão sendo inferiores às obrigações financeiras.

Identificou-se também que a formação de preço está sendo realizada completamente de forma errônea, pois em sua maioria é lançado um percentual sobre o valor de compra e determinado preço de venda.

Referente aos custos fixos da organização, não se sabe dizer qual o valor, por nunca ter tido um levantamento financeiro. Como a forma de venda é realizada também com cartões, está sendo feito com muita frequência antecipação de crédito, consequentemente desconto bancário, com isso a empresa perde muito de sua margem de contribuição.

Quando foi levantada informações sobre financiamento a empresa possui uma situação econômica boa, pois seu maquinário encontra-se todo liquidado e as únicas obrigações de longo prazo trata-se de capital adquirido no banco para honrar

obrigações com seus fornecedores, havendo um contraste econômico com o financeiro.

Com os levantamentos da pesquisa verificou-se que a Hipercoop não possui dados levantados, sabe-se que a empresa encontra-se beneficiada, por vir mantendo uma venda linear à um determinado tempo, facilitando as previsões financeiras a serem trabalhadas e a possibilidade em encontrar o gargalo para deixar a empresa com a capacidade de liquidez abalada.

Com as condições apresentadas a Hipercoop possui uma situação delicada no setor financeiro, precisando ser trabalhado em princípio com levantamento dos números, para à partir daí oferecer o feedback de qual estratégia ser tomada para que o quadro presente seja revertido.

4.9.1 LEVANTAMENTO DOS DADOS FINANCEIROS

|                                          |               |
|------------------------------------------|---------------|
| Salários + Encargos                      | R\$ 9.200,00  |
| Energia                                  | R\$ 2.900,00  |
| Água                                     | R\$ 500,00    |
| Veículos                                 | R\$ 4000,00   |
| Manutenção                               | R\$ 1200,00   |
| Sistema de Segurança                     | R\$ 350,00    |
| Material de Limpeza                      | R\$ 250,00    |
| Financiamentos à Longo Prazo             | R\$ 3000,00   |
| Terceirização de Manutenção Equipamentos | R\$ 800,00    |
| Mensalidade do Programa                  | R\$ 1000,00   |
| Telefone                                 | R\$ 2000,00   |
| Prolabore                                | R\$ 4000,00   |
| TOTAL                                    | R\$ 29.200,00 |

Quadro 1: Custos Fixos  
Fonte: Dados pesquisado em janeiro de 2008.

Ao analisar o detalhamento dos custos fixos da empresa, identifica-se a responsabilidade em 14% deste sobre a média do faturamento mensal, não sendo um número alarmante quando comparado aos custos fixos no nicho supermercadista, que gira em uma média de 16% das receitas geradas pelos estabelecimentos.

Mesmo com o número de colaboradores já reduzido, o maior desembolso mensal fixo é a folha de pagamento, com 31,5% da responsabilidade destes custos. Número esse, que se reduzido, certamente afetará a qualidade do funcionamento da empresa por consequência da demanda de mão de obra.

Outro desembolso mensal que chama atenção, é o baixo valor em compromisso à longo prazo com financiamento, pois se considerarmos o valor total do imobilizado que a empresa possui, sua situação é favorável por obter direito total em valores sobre a maioria dos seus ativos permanentes.

Quando analisado os custos fixos da empresa, conclui-se que a deficiência de capital em determinados momentos para honrar compromissos não é influência direta dos custos fixos, pois os mesmos encontram-se sob controle, frente à comparação da receita adquirida pela HIPERCOOP mensalmente.

À baixo, é apresentado o gráfico com os destaques dos maiores custos fixos apresentado pela organização:

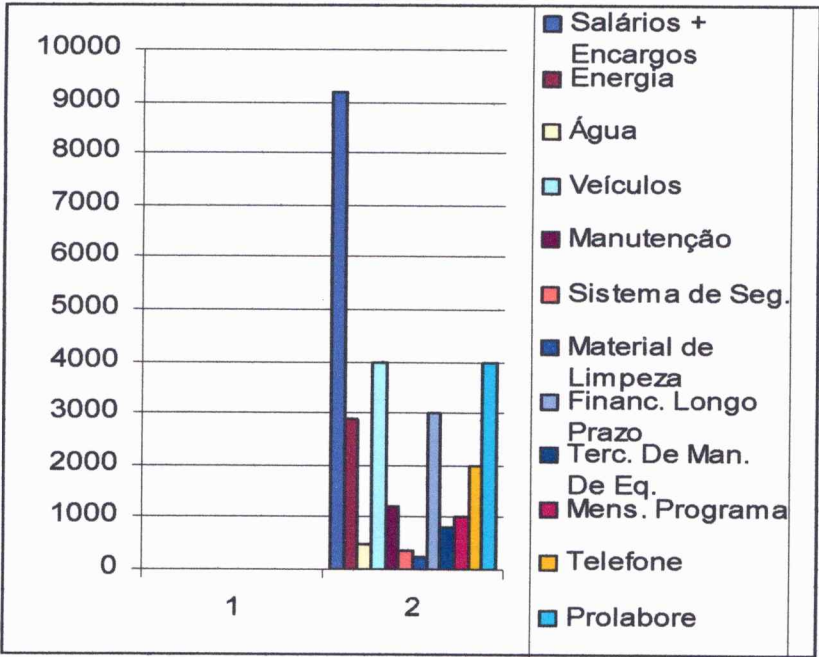


Gráfico 1: Custos Fixos Mensais

Fonte: Dados pesquisados em janeiro de 2008.

Após a identificação dos custos fixos mais influentes no fluxo da HIPERCCOP, ver-se que, ao compararmos estes, aos números oferecidos pelo mercado e por se tratar de uma empresa do ramo supermercadista, a organização encontra-se sobre uma média nos desembolsos para honrar seus custos fixos. Logo, para identificação da ineficiência financeira, ocasionadas por atrasos com fornecedores em determinados momentos dos meses correntes, foram levantado dados sobre os custos variáveis, pois, estes sim, possuem uma grande influência sobre os resultados financeiros da organização.

O quadro a seguir destaca os números reais da média de quanto que a HIPERCOOP possui em custos variáveis:

|                              |               |
|------------------------------|---------------|
| Fornecedor                   | R\$165.000,00 |
| Sacolas                      | R\$ 1.600,00  |
| Combustível                  | R\$ 500,00    |
| Despesas Financeiras (Juros) | R\$ 1.000,00  |
| Custos Antecipação Bancos    | R\$ 1.200,00  |
| Impostos                     | R\$ 4.000,00  |
| TOTAL                        | R\$173.300,00 |

Quadro 2: Média Custos Variáveis Mensais  
Fonte: Dados pesquisado em janeiro de 2008.

Diante da identificação dos dados dos custos variáveis da organização, é notória e explícita a influência maior do setor de compras sobre os resultados financeiros, pois com uma média de R\$ 165.000,00 mensal, tendo em vista que a empresa possui uma receita média de R\$ 200.000,00, significa que 82% desta encontra-se destinada aos cofres dos fornecedores. Os dados com compras de mercadorias são preocupantes, pois, isso faz com que o Markup da empresa seja insuficiente para gerar lucratividade.

Com a identificação dos custos da empresa em compras, ver-se que a HIPERCOOP possui sua margem de contribuição muito reduzida, causa esta que exigirá uma estratégia na diminuição em seu ciclo operacional para que as

mercadorias girem com mais rapidez e à partir daí a organização possa obter maiores números de entradas de capital no mês, possuindo maior liquidez.

Tendo em vista que a empresa possui preço competitivo, mas a baixa margem de contribuição não se dá pelo valor de venda baixo, mas sim por um alto volume de compras, trabalhar redução de custos neste setor, torna-se imprescindível para um crescimento sustentável da empresa.

Veja à baixo o gráfico com especificações dos custos variáveis para melhor identificação da importância de cada item:

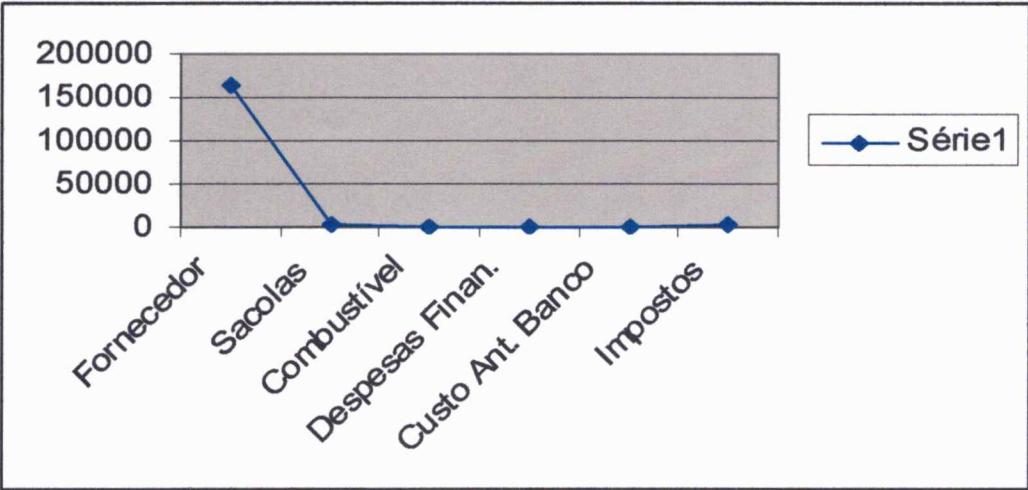


Gráfico 2: Média Custos Variáveis Mês  
Fonte: Dados pesquisados em Janeiro de 2008.

Resultado dos Custos Fixos e Variáveis:

|                  |             |
|------------------|-------------|
| Custos Fixos     | R\$ 29.200  |
| Custos Variáveis | R\$ 173.300 |
| TOTAL            | R\$ 202.500 |

Quadro 3: Média de Custos Fixos e Variáveis Mensais  
Fonte: Dados pesquisados em janeiro 2008.

Através das informações financeiras, identificou-se que a organização encontra-se com seus custos elevados exercendo o ponto de equilíbrio, entre as saídas de capital e a receita. Esse quadro não permite qualquer elevação de desembolsos por parte da empresa, pois, diante da margem de contribuição adquirida no final de cada ciclo operacional, não é oferecido sobra de capital para destiná-lo à investimentos.

É necessário a montagem de estratégias para que as contas mais influentes nas saídas de capital sejam minimizadas, como por exemplo, trabalhar com estoque mais reduzido, com objetivo em aumentar a quantidade de giro de mercadorias.

O acréscimo nas vendas traria crescimento na margem de contribuição. Mas em uma situação de falta de capital de giro, e alto custo com fornecedores, nem sempre, a estratégia por aumento da clientela resultaria num exato acréscimo de rentabilidade, pois com a elevação dos números da receita, não significaria consequentemente aumento considerável nas entradas à vista, e sim também vendas à prazo, com isso, os compromissos com fornecedores aumentariam elevando os custos e o passivo que não está sendo coberto em determinado espaço do ciclo operacional por falta de capital de giro, poderia ser prejudicado com a elevação das contas.

#### 4.10 VENDAS

A empresa possui um mix amplo de recebimento, como cartões de créditos e débitos, cartão específico da rede, cartão alimentício e uma das maiores fontes de vendas, só perdendo em percentual para à vista que é o convênio. Convênio define-se como as compras realizadas por clientes cadastrados sendo o pagamento realizado vencimentos determinados no momento do cadastro.

##### Dados de Vendas

As tabelas a seguir foram realizadas através de levantamento dos dados advindos do sistema que a empresa possui sobre o acompanhamento das vendas

mensais de 2007. Define-se o código cartão como o cartão específico da cooperativa Hipercoop, o Tickt como as compras com cartões alimentícios, Rede Card como o novo cartão adicional que a cooperativa está adotando.

Tabela 1: Média de Vendas Mensais por data 2007.

| Data | Cartão | Convênio | RedCard | Crédito | Dinheiro | Tickt  | Visa   | Venda     |
|------|--------|----------|---------|---------|----------|--------|--------|-----------|
| 1    | 70,58  | 2.811,27 | 682,01  | 511,30  | 6.634,90 | 292,00 | 552,00 | 11.553,95 |
| 2    | 24,31  | 1.524,96 | 133,38  | 51,16   | 4.245,00 | 109,00 | 479,00 | 6.566,66  |
| 3    |        | 2.356,34 | 457,95  | 209,30  | 3.973,20 | 207,00 | 171,00 | 7.374,39  |
| 4    | 0,10   | 2.653,48 | 78,51   | 177,30  | 3.696,00 | 32,00  | 350,00 | 6.987,35  |
| 5    | 86,83  | 1.945,72 | 292,45  | 423,70  | 5.558,90 |        | 474,00 | 8.781,79  |
| 6    | 808,20 | 3.652,27 | 409,58  | 464,00  | 6.534,80 | 178,00 | 166,00 | 12.212,72 |
| 7    | 49,17  | 2.504,59 | 422,36  | 185,30  | 5.101,10 |        | 361,00 | 8.623,01  |
| 8    |        | 1.247,96 | 424,54  | 284,00  | 5.980,70 | 186,00 | 618,00 | 8.741,66  |
| 9    | 63,27  | 563,64   | 248,22  | 78,55   | 3.727,20 |        | 145,00 | 4.825,90  |
| 10   | 105,00 | 681,88   | 243,46  | 69,97   | 3.566,20 |        | 79,00  | 4.745,12  |
| 11   |        | 2.420,18 | 207,77  | 83,80   | 3.783,00 |        | 517,00 | 7.012,12  |
| 12   | 86,06  | 1.301,30 | 545,23  | 86,43   | 3.216,10 | 2,20   | 311,00 | 5.548,50  |
| 13   |        | 843,66   | 476,93  | 126,20  | 4.995,50 | 38,00  | 865,00 | 7.345,02  |
| 14   |        | 1.089,42 | 75,30   | 352,60  | 2.947,60 | 29,00  | 113,00 | 4.606,91  |
| 15   | 111,90 | 1.373,89 | 404,11  | 131,70  | 5.281,20 | 67,00  | 408,00 | 7.777,77  |
| 16   |        | 135,05   | 693,36  | 597,80  | 3.390,50 |        | 70,00  | 4.886,52  |
| 17   |        | 333,73   | 210,70  | 152,60  | 2.786,90 | 200,00 | 105,00 | 3.788,71  |
| 18   | 70,91  | 920,16   | 247,49  | 95,83   | 2.815,90 |        | 222,00 | 4.371,98  |
| 19   | 105,20 | 864,97   | 135,77  | 178,90  | 3.658,00 | 52,00  | 335,00 | 5.329,84  |
| 20   |        | 1.118,88 | 508,00  | 186,00  | 5.171,90 | 60,00  | 554,00 | 7.598,52  |
| 21   | 13,10  | 1.112,45 | 354,87  | 282,30  | 2.738,80 | 15,00  | 334,00 | 4.850,58  |
| 22   |        | 1.229,07 | 292,78  | 250,60  | 5.676,20 | 221,00 | 589,00 | 8.257,67  |
| 23   |        | 443,19   | 331,44  | 161,30  | 3.940,50 |        | 312,00 | 5.187,95  |
| 24   |        | 590,97   | 109,68  | 117,30  | 2.915,80 | 61,00  | 45,00  | 3.839,88  |
| 25   | 79,73  | 724,09   | 758,47  | 160,10  | 3.560,50 | 132,00 | 219,00 | 5.633,72  |
| 26   | 55,79  | 812,35   | 288,95  | 207,40  | 3.021,80 | 7,10   | 552,00 | 4.945,67  |
| 27   |        | 1.815,78 | 115,29  | 124,70  | 5.593,60 |        | 161,00 | 7.810,27  |
| 28   |        | 1.941,75 | 81,18   | 171,60  | 5.215,00 | 70,00  | 451,00 | 7.930,14  |
| 29   | 128,80 | 3.750,13 | 248,12  | 329,00  | 7.058,70 | 96,00  | 348,00 | 11.958,43 |
| 30   |        | 1.177,16 | 582,75  | 217,30  | 5.016,60 |        | 484,00 | 7.477,79  |

Fonte: Dados adquiridos em janeiro de 2008.

**TOTAL 206.570,54**

Com uma média de mais de R\$ 200.000,00 em vendas mensais, a HIPERCOOP possui uma receita favorável, considerando o volume positivo de giro

existente. Diante das formas de ofertas dos produtos, nota-se que algumas destas possuem maior influência na receita da empresa.

Informações extraídas através do sistema da organização, identificou que através dos cartões próprios adotados pela rede, as entradas de capital destes correspondem a pouco mais de 6%, demonstrando assim, uma força moderada frente a outras formas de compras adotadas pelos clientes. Os demais cartões de crédito possuem responsabilidades sobre 9% da receita absorvida ao mês, mas apesar de não ser a maior forma em vendas, exige que a empresa assegure financiamento da clientela durante o ciclo operacional, com o somatório de 15% das vendas através dos cartões.

Identificou também que as entradas com maiores volumes correspondem à dinheiro, com uma média de 64% mensal, favorecendo a HIPERCOOP na sua capacidade de liquidez para honrar compromissos em curtos prazos. Em contrapartida, o segundo maior método de entrada de capital não se dar através de liquidez imediata, mas sim com o Convênio, método estipulado pela empresa, conhecido como o "Fiado", que exige da empresa um somatório de financiamento da empresa para com sua clientela em 21% de seu giro de mercadorias. Tendo em vista que 64% do capital é adquirido à vista, quando unidas informações das vendas através de convênio e cartões, soma-se 36% em vendas à prazo. Causa esta que se a empresa não possuir capital de giro para financiar o ciclo operacional, terá que fazer antecipação de crédito junto a bancos, atraindo assim, um sócio que certamente vai ganhar diante da má condição financeira da empresa e certamente prejudicar a rentabilidade, sócios estes que são os próprios bancos. Pois com uma falta de capital para financiar determinados momentos, terá que ser captada recursos e devolvidos com maiores montantes aos bancos.

Como ocorrido na maioria dos ramos comerciais, a empresa possui um maior volume de vendas à partir da ultima dezena do mês até o final da primeira dezena do mês subsequente, correspondendo respectivamente à 37% e 34% das vendas, havendo uma queda à partir da segunda dezena do mês que corresponde à 28% das vendas mensais.

Os números adquiridos apresenta uma necessidade de capital de giro por parte da empresa e também uma distribuição eficaz em datas de compromissos para com os fornecedores, pois existem datas com menores entradas de capital que se não

programadas, podem ocasionar atrasos em pagamentos e consequentemente turbulência de relacionamento com os fornecedores.

Á baixo segue tabela com médias mensais para comparações nas oscilações em compras:

Tabela 2: Média de Vendas Mensais por data 2007

| Data | Cartão | Convênio | RedCard | Crédito | Dinheiro | Tickt | Visa  | Venda     |
|------|--------|----------|---------|---------|----------|-------|-------|-----------|
| 1    |        | 2000,43  | 362,66  | 193,97  | 3775,02  | 43,9  | 193,9 | 6.569,91  |
| 2    |        | 1918,46  | 336,35  | 768,02  | 4758,55  | 338   | 105,2 | 8.224,20  |
| 3    |        | 2379,26  | 138,44  | 367,85  | 5627,46  | 45,5  | 322   | 8.880,49  |
| 4    | 141,03 | 2866,4   | 812,86  | 994,08  | 6868,03  | 30,8  | 740,6 | 12.453,73 |
| 5    | 152,69 | 2247,97  | 6,2     | 71,9    | 4923,74  | 60    | 44,1  | 7.506,60  |
| 6    | 1,99   | 3133,36  | 761,84  | 506,88  | 6279,42  | 43,9  | 499,1 | 11.226,43 |
| 7    |        | 1062,49  | 89,67   | 140,61  | 4998,39  |       | 604,1 | 6.895,25  |
| 8    | 26,08  | 1583,29  | 369,58  | 72      | 3263,37  |       | 290,3 | 5.604,58  |
| 9    | 105    | 1017,63  | 40,99   | 40,8    | 4067,58  |       | 86,06 | 5.358,06  |
| 10   |        | 1015,75  | 542,25  | 119,85  | 5153,64  | 30,4  | 407,2 | 7.269,03  |
| 11   |        | 1936,05  | 429,05  | 144,55  | 5282,9   | 158   | 297,1 | 8.247,73  |
| 12   |        | 1343,25  | 387,37  | 122,65  | 4640,35  |       | 733,3 | 7.226,87  |
| 13   | 25,4   | 1215,8   | 517,76  | 310,69  | 5629,37  | 17,8  | 538,9 | 8.255,71  |
| 14   |        | 1210,09  | 268,82  | 382,2   | 3236,64  | 9,73  | 368,2 | 5.475,70  |
| 15   | 181,46 | 599,5    | 265,8   | 294,25  | 2618,06  | 22,4  | 609,3 | 4.590,71  |
| 16   |        | 715,23   | 235,35  | 93,73   | 3429,16  | 215   | 275,5 | 4.964,09  |
| 17   |        | 867,15   | 5       | 182,4   | 3494,73  | 5,88  | 64,78 | 4.619,94  |
| 18   | 170    | 1620,91  | 581,55  | 99,32   | 4884,65  |       | 318,1 | 7674,53   |
| 19   |        | 733,64   | 296,09  | 57,41   | 3871,2   |       | 323,4 | 5.281,74  |
| 20   | 272,34 | 1073,21  | 849,16  | 378,26  | 5955,24  | 147   | 372,2 | 9.047,56  |
| 21   |        | 514,71   | 530,03  | 268,21  | 3479,56  | 47,3  | 151,4 | 4.991,23  |
| 22   | 44,97  | 859,08   | 228,4   | 173,61  | 2894,05  | 18,5  | 241,9 | 4.460,46  |
| 23   | 89,76  | 555,84   | 731,52  | 74,26   | 4142,88  | 26,1  | 109,5 | 5.729,89  |
| 24   | 217,9  | 614,31   | 150,7   | 84,86   | 2562,87  | 9,09  | 209,5 | 3.849,25  |
| 25   |        | 1012,64  | 582,04  | 62,03   | 5310,87  | 19,2  | 409,7 | 7.396,44  |
| 26   |        | 709,45   | 149,13  | 197,9   | 2911,75  |       | 351   | 4.319,25  |
| 27   | 106,79 | 1564,82  | 467,89  | 479,47  | 4821,04  |       | 373,2 | 7.813,19  |
| 28   |        | 1009,77  | 189,06  | 169,75  | 5089,12  |       | 190   | 6.647,67  |
| 29   |        | 960,89   | 200,55  | 159,19  | 4642,89  | 54,2  | 98,38 | 6.116,09  |
| 30   |        | 708,21   | 156,56  | 78,92   | 5282,2   | 19,6  | 405,2 | 6.650,65  |

Fonte: Dados adquiridos em janeiro de 2008.

TOTAL 203.346,96

Através das novas informações lançadas na tabela, identifica-se uma fidelidade por parte da clientela, através de contínuos e parecidos números frente à dados anteriores, pois com 15% de vendas em cartões, 66% à vista e 19% em convênio a empresa da continuidade, nota-se uma pequena queda e a variação de um percentual reduzido em aumento de compras à vista tendo em consequência uma redução em mesmo percentual em vendas no convênio.

Tabela 3: Média de Vendas Mensais por data 2007

| Data | Cartão | Convênio | RedCard | Crédito | Dinheiro | Tickt  | Visa   | Venda     |
|------|--------|----------|---------|---------|----------|--------|--------|-----------|
| 1    | 143,8  | 3802,6   | 274,85  | 330,99  | 6368,79  |        | 404,25 | 11.325,26 |
| 2    | 12,54  | 2964,52  | 220,23  | 382,83  | 4975,92  | 150    | 194,25 | 8.900,29  |
| 3    | 22,34  | 2747,69  | 526,41  | 656,4   | 5172,33  | 150    | 487,87 | 9.763,04  |
| 4    | 18,96  | 760,29   | 88,6    | 252,36  | 3863,9   | 6,91   | 504,35 | 5.495,37  |
| 5    |        | 1804,11  | 655,8   | 114     | 4656,46  |        | 39,58  | 7.269,95  |
| 6    | 20,63  | 2023,72  | 154,36  | 357,68  | 3968,59  | 34,64  | 342,72 | 6.902,34  |
| 7    | 96,55  | 2320,59  | 135,9   | 157,41  | 4951,23  | 10,77  | 680,89 | 8.353,34  |
| 8    |        | 2070,26  | 773,29  | 282,48  | 5912,18  | 20     | 402,86 | 9.461,07  |
| 9    | 56,58  | 2097,64  | 137,31  | 13,73   | 4560,95  |        | 175,31 | 7.041,52  |
| 10   | 150    | 1836,59  | 533,31  | 179,41  | 4544,86  | 70,28  | 340,66 | 7.655,11  |
| 11   |        | 1450,09  | 595,63  | 87,37   | 3717,15  | 60,01  | 384,19 | 6.294,44  |
| 12   |        | 937,49   | 204,94  | 41,52   | 2754,16  | 180    | 336,89 | 4.455,00  |
| 13   | 85     | 1194,46  | 190,9   | 52,39   | 3704,84  | 89,96  | 473,33 | 5.790,88  |
| 14   | 121,5  | 1239,13  | 401,66  | 88,68   | 3986,95  | 41,06  | 132,35 | 6.011,30  |
| 15   |        | 1381,46  | 495,76  | 72,79   | 4625,77  | 49,98  | 748,31 | 7.374,07  |
| 16   | 39     | 1186,75  | 438,05  | 51,45   | 2662,12  | 43,96  | 551,44 | 4.972,77  |
| 17   | 47,02  | 1154,88  | 695,09  | 220,41  | 4658,95  | 94,83  | 436,32 | 7.307,50  |
| 18   |        | 704,09   | 445,42  | 79,53   | 4017,69  | 6,43   | 167,11 | 5.420,27  |
| 19   |        | 1183,67  | 247,62  | 162,96  | 2403,45  | 173,83 | 35,5   | 4.207,03  |
| 20   |        | 1062,51  | 77,63   | 306,43  | 3454,93  | 40,03  | 421,96 | 5.363,49  |
| 21   |        | 2201,38  | 250,74  | 109,05  | 3691,75  | 24,9   | 337,81 | 6.615,63  |
| 22   |        | 1261,42  | 410,32  | 176,04  | 4127,9   |        | 265,94 | 6.241,62  |
| 23   | 28,24  | 547,85   | 411,88  | 36,34   | 2761,68  | 48,45  | 310,97 | 4.145,41  |
| 24   | 18,64  | 1075,6   | 187,99  | 112,41  | 5101,33  |        | 415,75 | 6.911,72  |
| 25   | 14,28  | 1303,39  | 397,71  | 67,25   | 3475,49  | 91,93  | 295,06 | 5.645,11  |
| 26   |        | 326,69   | 223,98  | 79,7    | 2815,54  |        | 164,17 | 3.610,08  |
| 27   |        | 1102,65  | 345,85  | 101,9   | 3322,11  |        | 436,51 | 5.309,02  |
| 28   | 32,24  | 1342,15  | 225,32  | 113,12  | 5.628,58 |        | 223,79 | 7.565,20  |
| 29   | 42,58  | 1865,22  | 198,45  | 125,58  | 4323,85  | 21,52  | 358,09 | 6.935,29  |
| 30   | 33,14  | 1309,25  | 445,39  | 202,52  | 5269,85  | 103,02 | 485,63 | 7.848,80  |

Fonte: Dados adquiridos em janeiro de 2008.

**TOTAL 200.191,92**

Após o término do levantamento dos dados sobre as vendas mensais, identificou-se que a empresa Hipercoop possui uma receita linear, havendo variações pequenas entre entradas mensais em seu capital. Este cenário facilita o trabalho de planejamento de custos, compras e fluxo em geral.

Com estes dados de receitas, sabe-se que a clientela possui um certo comportamento de fidelidade, ao percorrer dos meses, nota-se que não houve crescimento nas vendas. Dados que preocupa, pois uma organização necessita de ao menos acompanhar o aumento da inflação, para que a sua capacidade em honrar seus compromissos sejam continuados.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

Neste capítulo serão apresentadas as principais conclusões e recomendações que parecem importantes para aqueles profissionais que atuam na gestão financeira de produtos alimentícios e para os pesquisadores que se interessem e pretendam enveredar em um estudo mais aprofundado no tema.

Vários setores da empresa foram explorados e chegou-se a seguinte conclusão:

O setor de Gestão Estratégica da Hipercoop possui sua diretriz, porém não consegue acompanhar seus objetivos por está passando por determinada dificuldade no setor financeiro. Identificou-se também que a falta de levantamento de dados impede uma melhor análise por parte do gestor de qual estratégia deverá ser seguida ou até mesmo modificada de acordo com a necessidade da organização.

Recomenda-se que a empresa execute um planejamento estratégico dando foco em suas prioridades anuais e revise-as semestralmente, pois de acordo com as mudanças de mercado novas diretrizes terão que ser tomadas.

A pesquisa frente ao setor de Marketing mostrou que a organização possui uma força moderada, apesar da grande fidelização identificada de sua clientela. Sabe-se que para uma estratégia de Marketing agressivo ser posta em prática, é necessária a disponibilidade do setor financeiro, porém como trata-se de uma região geográfica não tão ampla, a empresa possui uma ferramenta muito importante a ser trabalhada, que é o seu cliente, já fiel e que se motivado poderá atrair novos consumidores, não sendo ainda a estratégia ideal, mas sim um complemento para aumento nas vendas.

A organização possui promoções em datas semanais, como por exemplo a quinta da fruta e verdura, onde obtém um crescimento considerável. Aconselha-se que a empresa trabalhe estratégias de conquista de clientes mais nas datas promocionais para que novos consumidores possam dar continuidade nas compras em datas não promocionais.

Quando levantado dados do setor de pessoal da empresa, a interpretação é que a organização faz com que as funções sejam bem definidas, possuindo trabalhos de motivação constante, ocasionando satisfação na execução das atividades por parte dos colaboradores. Verificou-se a fragilidade na capacidade

técnica dos profissionais da área administrativa em levantar dados e à partir daí tomar decisões condizentes com as informações possuídas. Sugere-se também que a organização possua um gerente para a gestão das atividades operacionais fazendo com que o proprietário no qual possui um conhecimento prático imprescindível para a continuidade da empresa possa ter mais flexibilidade para analisar as estratégias a serem realizadas pela Hipercoop.

Outro ponto importante a ser trabalhado minuciosamente pela empresa é o setor de compra, onde através do levantamento dos dados constatou-se que devido o jogo de vendas promocionais por parte dos fornecedores a organização está comprando mercadorias em maiores quantidades para adquirir descontos, mas está adiando outras obrigações nas quais afetam o financeiro com juros, desequilibrando mais o setor de contas à pagar. Aconselha-se que a Hipercoop analise as vendas diárias de suas mercadorias e já que possuem a facilidade de o fornecedor ir ao estabelecimento, fazer compras de estoque mínimo, reduzindo suas obrigações com custos variáveis que representam o maior percentual de custos para a empresa.

Sugere-se com urgência o levantamento e acompanhamento do estoque da organização, necessita-se a determinação um limite mínimo para o estoque e que se trabalhar com uma quantidade mais reduzida. Como em sua maioria, os fornecedores passam para reposição no intervalo de sete dias, com isso, aconselha-se manter algumas mercadorias de maior giro com quantidade de quatro dias à mais que o tempo de reposição do fornecedor, para assim possuir segurança referente os fatores externos em que impeçam a chegada das mercadorias.

Pede-se também que a Hipercoop defina qual o seu giro e o prazo médio de estoque, pois à partir destes dados a empresa poderá se organizar e através das informações adquiridas tomar decisões do setor de compras.

Quando analisado o setor financeiro, identificou-se logo onde se encontrava o gargalo da empresa Hipercoop, pois ao ser levantado os custos da empresa constatou-se passivos incompatíveis para a saúde da empresa quando comparada a sua receita.

A média mensal das vendas está ofertando uma margem de contribuição que cobre os custos fixos da empresa, mas alcançando um ponto de equilíbrio não deixando margem de lucro.

Constatou-se que ao chegar o fim das primeiras quinzena dos meses, as contas iniciam seu atraso por falta de capital, dando início a um novo ciclo de não cumprimento em dia das obrigações, exigindo desembolsos para pagar juros por falta de liquidação dos débitos, sendo estes só honrados à partir dos últimos dias úteis dos meses correntes.

Com a segunda responsabilidade de vendas na empresa Hipercoop, o convênio, no qual os clientes adquirem as mercadorias e só pagam na data do acordo realizado no momento do cadastramento, é a grande causa dos atrasos em que a empresa necessita passar, pois com os pagamentos concentrados em datas no fim até o início dos meses, a organização fica sem giro para liquidar suas obrigações junto aos fornecedores. Mas as consequências não são só financeiras, mas também a falta de cumprimento com as obrigações faz também com que a imagem da empresa abale junto aos parceiros que fornecem as mercadorias.

Sugere-se que a Hipercoop trabalhe para fortalecer a estratégia de cobrança, pois sabe-se da flexibilidade junto aos clientes, fazendo com que muitos deles atrasem suas obrigações dando continuidade ao ciclo de atrasos. Aconselha-se também que os vencimentos dos convênios sejam distribuídos para que os recebimentos não continuem centralizados havendo incompatibilidade entre a entrada e saída de capital.

Para que a Hipercoop possua uma folga financeira, já que goza da facilidade de previsão nas vendas por consequência dos números lineares nos últimos meses, é preciso analisar seus custos fixos, dando ênfase se o quadro existente de colaboradores é necessário para que a empresa funcione em sua ampla eficiência.

Para que custos com juros de pagamentos em atraso e a descredibilidade junto aos fornecedores acabem, é imprescindível para a continuidade da empresa o levantamento de um capital de giro, pois a falta deste capital está desestruturando todo o ciclo financeiro da empresa e consequentemente os setores que dele dependem.

Sabe-se que a liquidez é inversamente proporcional à rentabilidade, pois enquanto maior capital aplicado em giro, menor poderá ser investido em busca de retorno e principalmente por saber que o capital de giro perde valor com o tempo por não ter rentabilidade e com isso não acompanhar a inflação.

Após o diagnóstico e as sugestões estabelecidas, espera-se que a saúde financeira da Hipercoop alcance seus objetivos através de uma melhor gestão,

passando a acompanhar os resultados obtidos, para que através deles sejam identificadas quais as estratégias mais viáveis para as adaptações as mudanças e necessidades de mercado.

## REFERÊNCIAS

ALVES, Raimundo Nonato. **Diagnóstico empresarial e trabalho de campo**. Brasília: SEBRAE, 2003.

ANDRADE, Henrique Rocha Monteiro de. **Análise de viabilidade econômica-financeira**. Brasília: SEBRAE, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Tibúrcio. **Administração de Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas**. São Paulo: Atlas, 2007.

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e Gerenciamento da Cadeia de Abastecimento**. São Paulo: Saraiva, 2003.

CARVALHO, Marcelo Ribeiro. **Administração Financeira na Pequena Empresa**, 2002. Disponível em:  
[http://www.elosolucoes.com.br/conteudos/publicacoes/Administracao\\_Financeira\\_na\\_Pequena\\_Empresa-Otimizando\\_Resultados.doc](http://www.elosolucoes.com.br/conteudos/publicacoes/Administracao_Financeira_na_Pequena_Empresa-Otimizando_Resultados.doc). Acesso em: 23 fev. 2008.

GITMAN, Lawrence J.; **Princípios de Administração Financeira** - 3ª Ed. Estados Unidos: Harper & Row, 1997.

NASCIMENTO, Fernando do. **Custos e preços de venda**. Brasília: SEBRAE, 2003.

PEREIRA, Heitor José; SANTOS, Silvio Aparecido. **Criando Seu Próprio Negócio: Como desenvolver o potencial empreendedor**. Santos: SEBRAE, 1995.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. **Administração Financeira: Corporate Finance**. São Paulo: Atlas, 1995.

TELO, Admir Roque. **Desempenho Organizacional: Planejamento Financeiro em Empresas Familiares**, 2003. Disponível em:  
[http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista\\_da\\_fae/fae\\_v4\\_n1/desempenho\\_organiza\\_cional.pdf](http://www.fae.edu/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v4_n1/desempenho_organiza_cional.pdf) apud (GITMAN, 1997). Acesso em: 22 mar. 2008.