

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO PRAZO: UM ESTUDO
EXPLORATÓRIO EM EMPRESAS SUPERMERCADISTAS COMPACTAS DO
VALE DOS SINOS/RS – BRASIL**

Tiago Farias Dias¹

Jaime Laufer²

RESUMO

O artigo visa identificar como é realizado o planejamento financeiro das empresas supermercadistas de porte compacto do Vale dos Sinos, no sul do Brasil, com mais de 10 anos de existência. O estudo foi dividido em duas etapas, uma qualitativa e outra quantitativa. Na etapa qualitativa, elaborou-se uma entrevista semiestruturada, aplicando-se a uma amostra não-probabilística e por conveniência em 6 (seis) supermercados compactos. Na segunda etapa da pesquisa, quantitativa, de posse dos resultados da etapa anterior, elaborou-se um questionário com perguntas fechadas de múltipla escolha, sendo aplicado o instrumento de coleta de dados em uma amostra não-probabilística e por conveniência em 33 (trinta e três) supermercados. O planejamento financeiro realizado pelas empresas é muito informal, possuem sistema informatizado, porém não o utilizam, não trabalhando com fluxo de caixa e não possuem orçamento de compras. A mesma pessoa que compra controla a parte financeira. Realizam compras especulativas (além da necessidade), para aproveitarem os preços e aumentar sua competitividade. Controlam suas contas a pagar através de pastinhas e atualizam os valores a pagar uma vez por semana. Apesar do planejamento financeiro destas empresas de ser muito informal, mesmo que precariamente, estas possuem determinados controles que contribuíram para sua sobrevivência ao longo dos anos. Aconselha-se estas empresas a passarem a trabalhar com fluxo de caixa, orçamento de compras e a condição de pagamento acertada com o fornecedor e levar em consideração o fluxo de caixa da empresa.

Palavras Chave: Planejamento Financeiro, Capital de Giro, Supermercado Compacto

1 INTRODUÇÃO

As micros e pequenas empresas, por sua estrutura organizacional e também pela forma como são gerenciadas, são muito vulneráveis às mudanças do ambiente e, por isso, precisam utilizar ferramentas gerenciais que possibilitem agilizar e aperfeiçoar o processo decisório, sob pena de não terem condições de seguir com suas atividades.

Dentre os fatores determinantes do fechamento de empresas, uma pesquisa do Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas - SEBRAE (2004) revelou que o principal motivo está ligado a falhas gerenciais, destacando-se problemas como falta de capital de giro (que indica descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), falta de planejamento na abertura do negócio e falta de conhecimentos sobre gestão. Nesta mesma pesquisa, o SEBRAE (2004) descobriu que, de acordo com 14% dos empresários consultados, uma causa importante para a mortalidade das empresas é a falta de crédito bancário.

Muitas empresas têm dificuldades não só na obtenção do crédito, mas na gestão como um todo. Soares (*apud* OLIVEIRA e ROCHA, 2005) afirma que muitos gestores de pequenas empresas não possuem formação que permita compreender a importância de um planejamento e acreditam que suas experiências sejam suficientes para resolver eventuais problemas.

Já o ramo supermercadista, objetivo de estudo deste artigo, é responsável por 6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro, segundo o *ranking* da Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) 2011.

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE (2008) de São Paulo, nos anos de 2008 apenas 42% das empresas possuíam mais de cinco anos de atividade. Dentre os motivos que levaram à falência das empresas, 21% alegaram falta de capital.

Este problema acontece porque muitas empresas não possuem planejamento financeiro, não fazendo adequadamente sua gestão do capital de giro.

O estudo mostrou que o planejamento financeiro realizado pelas empresas é informal e que os controles das contas a pagar são muito precários. Verificou-se

também que boa parte das empresas possuem sistemas informatizados para auxiliar na realização destes controles, porém ainda não utilizam.

Contudo, apesar das carências citadas anteriormente, o estudo mostra que as empresas utilizam estratégias para se tornarem mais competitivas, o que implica em elevação do volume de capital de giro, sendo estas compensadas, segundo os entrevistados, pelo aumento de competitividade da empresa.

Em tese as empresas supermercadistas possuem um ciclo operacional curto (tempo decorrido desde a entrada do produto até a venda e recebimento do mesmo) em comparação com outros setores. Ao se analisar os balanços patrimoniais das principais empresas do ramo é possível constatar que elas possuem um ciclo financeiro (tempo que a empresa precisa se sustentar com capital próprio) também curto. Porém, sabe-se que as pequenas empresas não possuem o mesmo poder de barganha e prazos que as grandes empresas recebem dos seus fornecedores. Por isso, é necessário saber como estas empresas realizam os seus planejamentos e fazem a conciliação do contas a pagar com o contas a receber. Sabe-se que no Brasil um percentual muito baixo de empresas alcançam os 10 anos de existência, conforme já citado, apenas 42% das empresas possuem mais de 5 anos de atividade. Sendo assim o problema do presente estudo foi expresso da seguinte forma: Como são realizados os planejamentos financeiros das empresas supermercadistas de porte compacto do Vale do Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, com mais de 10 anos de existência?

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

O capital de giro consiste no montante de capital necessário para manter em funcionamento as atividades operacionais de uma empresa.

Conforme Matias (2007, p. 28), “capital de giro refere-se aos recursos financeiros, próprios ou de terceiros, necessários para sustentar as atividades operacionais, no dia a dia das empresas”. O volume do capital de giro necessário varia de empresa para empresa, de acordo com o volume de vendas, sazonalidade do negócio, fatores cíclicos da economia, tecnologia e política de negócios.

A terminologia “capital de giro” vem da visão circular de geração de lucros: comprar estoques, produzir, vender e receber, voltar a comprar estoques, produzir e vender/receber (PADOVEZE, 2005).

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n39, p.181-204, jan./jun. 2014

Segundo Gitman (2010), as contas a pagar são relativamente previsíveis. A empresa sabe em quais dias deverá pagar as suas despesas. Já os valores a receber, mais precisamente o tempo que levará para as mercadorias em estoque se transformarem em receita, nem sempre é fácil de prever. Quanto mais previsíveis forem as entradas no caixa, menos capital de giro é necessário. Como é difícil prever com certeza todas as entradas e saídas de caixa, faz-se necessário possuir capital de giro.

Para se manter competitivo em uma economia globalizada, torna-se fundamental uma boa administração do capital de giro, possibilitando uma maior eficácia organizacional para atingir os objetivos e metas de curto, médio e longo prazos. Um dos maiores motivos que levam as empresas à falência é a má gestão do capital de giro, levando as empresas à insolvência, não conseguindo honrar seus compromissos.

Para Weston e Brigham (2000), o ciclo de caixa compreende a extensão de tempo desde o pagamento da mão de obra e das matérias primas até a cobrança de contas a receber geradas pela venda do produto final.

O ciclo operacional é o período de tempo que compreende desde a chegada de matérias primas, venda de produtos acabados até o momento do recebimento do dinheiro pela venda do produto.

Segundo Gitman (2010), o ciclo operacional abrange principalmente estoques e contas a receber. Para medir o seu tempo decorrido, basta somar a idade média do estoque (IME) ao prazo médio de recebimento (PMR), conforme fórmula a seguir.

$$CO = IME + PMR$$

Onde:

CO – Ciclo Operacional

IME – Idade Média do Estoque

PMR – Prazo Médio de Recebimento

Segundo Padoveze (2005), o ciclo econômico caracteriza-se pelo processo de consumo de recursos, que vai do processo de compra, armazenagem e venda dos produtos. Deste modo, há necessidade de mensuração do custo de comprar e estocar, bem como o valor da venda.

O ciclo financeiro, em geral, é diferente do ciclo econômico, pois os pagamentos dos eventos do ciclo econômico são prolongados por prazos de pagamento e recebimento. Os prazos de pagamento e recebimento são utilizados para operacionalizar a efetivação financeira das transações. As empresas necessitam de um tempo mínimo para, após o recebimento do produto ou serviço, providenciar o seu pagamento (PADOVEZE, 2005).

Para Gitman (2010), o ciclo financeiro é chamado de Ciclo de Conversão de Caixa (CCC), salientando que a empresa demora um tempo para receber os valores correspondentes dos produtos que ela vendeu. Contudo, ela também recebe um prazo para pagamento dos seus fornecedores, logo, diminui-se o número de dias de recursos comprometidos com o ciclo operacional. O tempo transcorrido para quitação das contas a pagar dos fornecedores é chamado de Prazo Médio de Pagamento (PMP). O Ciclo Operacional (CO) menos o prazo médio de pagamento resulta no Ciclo de Conversão de Caixa, conforme fórmula a seguir:

$$CCC = CO - PMP$$

Onde:

CCC – Ciclo de Conversão de Caixa

CO – Ciclo Operacional

PMP – Prazo Médio de Pagamento

Substituindo o CO pela fórmula apresentada anteriormente, observa-se que o CCC tem três componentes principais:

$$CCC = IME + PMR - PMP$$

Onde:

CCC – Ciclo de Conversão de Caixa

IME – Idade Média do Estoque

PMR – Prazo Médio de Recebimento

PMP – Prazo Médio de Pagamento

Logo, se a empresa alterar qualquer um destes períodos, Idade Média dos Estoques, Prazo Médio de Recebimento ou Prazo Médio de Pagamento, afetará o montante de capital de giro necessário. O autor salienta que algumas empresas estabelecem uma meta para o ciclo de conversão de caixa e o monitoram constantemente na busca de alternativas para diminuí-lo.

O planejamento financeiro é um aspecto importante das atividades da empresa porque oferece orientação para direção, coordenação e o controle das providências tomadas pela organização para que atinja seus objetivos.

Para Motta *et al* (2009, p. 306), “planejamento financeiro é o ato de estimar, prever e buscar influenciar o comportamento financeiro de uma entidade em um período futuro de tempo”. Segundo os autores esta entidade pode ser uma pessoa física ou uma família; ou também um produto, uma unidade de negócio, um projeto ou uma empresa.

Dentre as várias opções de investimentos disponíveis, as atividades operacionais da empresa e as linhas de financiamento que a empresa dispõe - o planejamento financeiro serve de subsídio para fazer uma análise frente estas alternativas e selecionar a alternativa mais vantajosa para a empresa.

O planejamento financeiro proporciona à empresa analisar e comparar os cenários por diferentes ângulos, permitindo assim que as linhas futuras de seus negócios e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados.

Para Lucion (2005), o planejamento financeiro contribui para que a empresa atinja seus objetivos de forma sistêmica e gradativa, sendo um dos sucessos do plano estratégico da empresa. O planejamento dá a empresa subsídios para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

O planejamento financeiro pode ser dividido em duas etapas. O primeiro consiste na elaboração do planejamento da empresa para o longo prazo, ou seja, as metas estratégicas da empresa. Este planejamento estipula as metas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado destas medidas para o período de dois a 10 anos. O segundo é o planejamento financeiro de curto prazo, chamado de operacional, que determina a providência financeira de curto prazo e o impacto previsto destas providências, geralmente para períodos inferiores a um ano.

Já o orçamento de caixa é uma ferramenta do planejamento financeiro, que consiste em fazer uma previsão de como será o comportamento futuro do fluxo de caixa de uma organização. Em outras palavras, orçamento de caixa pode ser entendido como fazer uma previsão dos desembolsos e das entradas de caixa em determinado período de tempo, permitindo à empresa fazer um planejamento financeiro.

Segundo Souza *et al* (2010), o orçamento de caixa é uma boa ferramenta para o planejamento financeiro, porque ele demonstra todos os fluxos financeiros, legais e operacionais nas datas em que eles estão ocorrendo. Possíveis faltas ou sobras serão detectadas antecipadamente, permitindo ao administrador captar recursos ou aplicar.

Uma empresa fica inadimplente quando não consegue honrar suas obrigações contratuais. Logo, a falta de um planejamento financeiro pode causar falta de liquidez a uma organização, mesmo quando os ativos totais, incluindo ativos não líquidos, como estoques, instalações e equipamentos, forem maiores que os passivos. (Groppelli e Nikbakth, 2010).

Uma ferramenta que compõe o orçamento de caixa é o fluxo de caixa. Para Assaf Neto e Lima (2009, p. 656), “fluxo de caixa são os recursos que transitam (entram e saem) pelo caixa em determinado intervalo de tempo”. No fluxo de caixa são consideradas unicamente as transações que repercutem sobre o caixa.

Fluxo de caixa pode ser definido como o conjunto de procedimentos que permite, antecipadamente, avaliar as decisões pertinentes à administração de recursos financeiros. A partir do fluxo de caixa é possível identificar se a empresa está com excesso de recursos, que deve ser aplicado, ou se está com escassez, que demanda captação (MATIAS, 2007).

A administração de caixa visa, fundamentalmente, manter uma liquidez imediata necessária para suportar os desembolsos das atividades de uma empresa. O saldo de caixa deve ser o mínimo possível, contudo, a empresa precisa manter certo saldo de caixa para, entre outras razões, fazer frente às incertezas associadas ao seu fluxo de recebimentos e pagamentos.

3 METODOLOGIA

O presente estudo foi dividido em duas etapas. A primeira etapa do estudo é qualitativa e a segunda, quantitativa. Para resolução do problema de pesquisa, optou-se pela aplicação de um estudo exploratório descritivo.

Na etapa qualitativa, baseada na revisão da literatura, montou-se uma entrevista com perguntas abertas aos responsáveis pela gestão financeira dos supermercados.

De posse dos resultados destas entrevistas, preparou-se um questionário com perguntas fechadas, que foram aplicados nos supermercadistas, sendo esta a etapa quantitativa do estudo.

O Quadro 1 ilustra as etapas cronológicas do estudo.

Quadro 1 — Etapas do estudo

Etapa	Técnica de coleta de dados	Fonte	Período
1. Qualitativa	Entrevista e observação direta	Entrevistas com gestores financeiros	De janeiro de 2012 a março de 2012
2. Quantitativa	Questionário com perguntas fechadas	Aplicação dos questionários com gestores financeiros	Abril e maio de 2012

Fonte: Elaboração dos autores

O instrumento de coleta de dados foi através de uma entrevista semiestruturada. Segundo Cooper e Schindler (2011), entrevista é uma técnica básica de coleta de dados em metodologias qualitativas. A entrevista requer um entrevistador habilidoso. Estas habilidades incluem deixar os respondentes confortáveis, solicitar detalhes sem fazer que o respondente se sinta assediado, permanecer neutro enquanto incentiva o participante a falar abertamente, ouvir atentamente, seguir a linha de pensamento do participante e extrair ideias de horas de diálogo descritivo e detalhado.

As entrevistas foram realizadas de forma individual e gravadas com a autorização do participante e, em média, cada entrevista era realizada em 30 minutos. Posteriormente as entrevistas foram transcritas.

Depois de transcritas as entrevistas, os dados foram aglutinados, sendo possível identificar as principais características e a forma como os supermercadistas fazem a gestão financeira do capital de giro.

De posse das principais características da gestão financeira do capital de giro destas seis empresas, montou-se um questionário com perguntas fechadas para ser aplicado nas demais empresas. Apesar de algumas características da gestão financeira apresentarem-se bem semelhantes entre as empresas, outras eram bem divergentes.

Nesta etapa, foram aproveitadas as entrevistas realizadas na etapa qualitativa. De posse do instrumento de coleta de dados, foi lida a transcrição das entrevistas e, de acordo com as respostas do entrevistado, marcava-se a alternativa no questionário. Contando as entrevistas, 33 empresas responderam o questionário.

As empresas participantes do estudo foram escolhidas por amostra não probabilística e por conveniência e que atendiam os critérios expostos a seguir, sendo realizado um levantamento em cidades do Vale dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul para identificar quais empresas se encaixam neste perfil:

- empresas localizadas nas cidades do Vale dos Sinos;
- pertencer ao segmento supermercadista;
- interesse em participar;
- ter formato supermercado compacto (de 300 a 700 metros quadrados; 4.000 itens; de 2 a 6 *checkouts*; seções de mercearia, bazar, carnes, aves, frios, laticínios e hortifruti), conforme critério ABRAS; e
- ter mais de dez anos de atuação.

Como o questionário era aplicado apenas em supermercadistas com mais de dez anos de atuação, para o pesquisador não ter que passar de estabelecimento em estabelecimento e perguntar a data de fundação, o mesmo solicitou auxílio para os representantes comerciais. Estes, por atenderem os supermercadistas há bastante tempo, souberam indicar quais empresas tinham mais de dez anos desde sua fundação, sendo que alguns supermercadistas responderam à pesquisa por indicação dos representantes comerciais.

4 ANÁLISE DE RESULTADOS

No estudo realizado, foram coletados os dados em 33 (trinta e três) proprietários ou responsáveis pela gestão financeira de supermercados compactos.

As cidades onde foram coletados os dados: Parobé, Taquara, Sapiranga, Campo Bom, Nova Hartz e Rolante. Estas cidades pertencem ao Vale dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul.

A seguir, é apresentada a caracterização dos entrevistados pelo número de *chekouts*.

Chekouts em um supermercado é o local onde o cliente passa, depois de ter realizado as suas compras, para efetuar o pagamento. Geralmente, possui um atendente que passa o código de barras de cada produto na leitora do sistema para que os mesmos sejam baixados do controle de estoques e, ao mesmo tempo, efetuada a soma do total que o cliente precisa pagar pelos produtos. Depois de efetuada a leitura e a soma de todos os produtos, é emitida a nota fiscal e o cliente paga pelos produtos que está levando. Quanto mais clientes possuir um supermercado, maior será o número de *chekouts* que ele deverá dispor para atendê-los.

É possível observar no Quadro 2, que a maioria dos entrevistados, 63,64%, possui dois *chekouts*, 18,18% dos respondentes possui 3 (três), 9,09% possui 4 (quatro), uma minoria das empresas, 3,03% possui 5 (cinco) *chekouts*, e 6,06% possui 6 (seis).

Quadro 2 — Número de *chekouts* das empresas participantes da pesquisa

Número de <i>chekouts</i>	%
2	63,64%
3	18,18%
4	9,09%
5	3,03%
6	6,06%

Fonte: Elaboração dos autores

Em relação ao faturamento das empresas pesquisadas, a maioria das empresas (45,46%) possui faturamento médio acima de R\$ 200.000,00 mensais, conforme demonstrado no Quadro 3.

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n39, p.181-204, jan./jun. 2014

Quadro 3 — Faturamento das empresas pesquisadas

Faixa de faturamento das empresas	%
Até R\$ 1.200.000 anual	33,33%
De R\$ 1.200.001 até R\$ 2.400.000 anual	21,21%
Acima de R\$ 2.400.000 anual	45,46%

Fonte: Elaboração dos autores

Dos respondentes, 33,33% faturam até R\$ 1.200.000,00 anuais, e 21,21% das empresas faturam entre R\$ 1.200.001,00 e R\$ 2.400.000,00 por ano. Observa-se que quase metade das empresas (45,46%) faturam, na média, mais de R\$ 200.000,00 por mês.

A pesquisa investigou em qual faixa encontra-se o prazo médio de pagamento das empresas supermercadistas, sendo os resultados expostos no Quadro 4.

Quadro 4 — Prazo médio de pagamento

Faixa de prazo médio de pagamento	%
Até 7 dias	9,09%
De 7 a 14 dias	30,30%
De 14 a 21 dias	33,34%
De 21 a 28 dias	24,24%
Mais de 28 dias	3,03%

Fonte: Elaboração dos autores

Em relação ao prazo médio de pagamento, uma boa parte das empresas, 33,34% do total, compra com prazo médio de pagamento entre 14 e 21 dias, 30,30% das empresas entrevistadas compram com prazo médio de pagamento entre 7 e 14 dias, 24,24% das empresas com prazo médio de 21 a 28 dias, 9,09% das empresas pagam até 7 dias e somente 3,03% das empresas pesquisadas compram com prazo médio de pagamento superior a 28 dias. Isto representa uma particularidade do setor, que possui prazos de pagamento mais reduzidos, comparados com outros ramos de atividade.

Segundo Gitman (2010), as compras a prazo dos fornecedores são uma forma de financiamento de curto prazo sem garantia que a empresa dispõe. Para o autor, a

empresa deve aproveitar ao máximo esta fonte de financiamento. Como é possível observar, as empresas supermercadistas utilizam esta fonte de financiamento, contudo, os prazos são curtos.

Na forma de pagamento aos fornecedores, verificou-se que a principal alternativa utilizada é a compra a prazo daqueles fornecedores que não aplicam acréscimo no valor dos produtos.

Durante as entrevistas em profundidade, foi possível constatar que a maioria dos empresários não gosta de pagar acréscimos nas suas compras a prazo. Segundo os entrevistados, a maior parte dos fornecedores proporciona um determinado prazo de pagamento em que não há acréscimo. Conforme relato dos supermercadistas, cada fornecedor possui a sua política, onde concedem três, sete, catorze, e alguns fornecedores que concedem até vinte e oito dias de prazo sem acréscimo na tabela de preços. O estudo comprovou que os supermercadistas, na sua maioria 72,73%, aproveitam o prazo em que não há acréscimo, conforme o quadro 5.

Quadro 5 — Forma de pagamento

Forma como a empresa define a condição de pagamento com os fornecedores	%
Compra a prazo só daqueles fornecedores que não há acréscimo no valor dos produtos	72,73%
A compra à vista ou a prazo depende do nível de necessidade das mercadorias	9,09%
Compra à vista ou a prazo depende do nível de caixa que se encontra a empresa naquele momento.	15,15%
Compra tudo à vista dos fornecedores	0,00%
Compra tudo a prazo dos fornecedores	3,03%

Fonte: Elaboração dos autores.

Observa-se que, para as empresas optarem pela primeira alternativa, significa que elas não possuem escassez de caixa, já que apenas 15,15% dos entrevistados responderam que a compra a vista ou a prazo depende do nível de caixa que se encontra a empresa naquele momento, 9,09% respondeu que a compra à vista ou a prazo depende do nível de necessidade das mercadorias e 3,03% respondeu que compra tudo a prazo.

Quando perguntado como a empresa considera o acréscimo cobrado pelos fornecedores para pagamento a prazo, 57,58% responderam que compram sempre pelo melhor preço, ou seja, se houver acréscimo eles optam pelo pagamento à vista, conforme o quadro 6.

Quadro 6 — Acréscimo para pagamento estendido

Forma como a empresa considera o acréscimo para pagamento estendido das compras a prazo com seus fornecedores	%
A empresa compra sempre pelo melhor preço, se houver acréscimo ela compra à vista	57,58%
A empresa calcula o valor do acréscimo e se este estiver de acordo com que a empresa está disposta a pagar, compra a prazo; se o acréscimo estiver excessivo, compra à vista	39,39%
A empresa não faz cálculos, compra tudo a prazo	3,03%

Fonte: Elaboração dos autores.

Apenas 39,39% das empresas calculam o valor do acréscimo e se estiver de acordo com que a empresa está disposta a pagar compra a prazo; se o acréscimo estiver excessivo compra a vista, e 3,03%, ou seja, uma empresa não faz cálculo para ver se o acréscimo é excessivo, comprando tudo a prazo.

Segundo Gitman (2010), o comprador deve analisar cuidadosamente os termos de crédito oferecidos pelo fornecedor para determinar a melhor estratégia de negociação, mas, como mostra a pesquisa, 57,58% das empresas não avaliam as condições do fornecedor, apenas compram pelo melhor preço, não realizando cálculos para analisar o acréscimo frente aos prazos oferecidos. Contudo, uma boa parte dos supermercadistas, 39,39%, avalia o valor do acréscimo frente aos prazos oferecidos.

Quando perguntado qual o prazo médio de reposição das mercadorias em estoque, 45,45% das empresas responderam que repõe suas mercadorias no prazo máximo de até 7 dias, 6,06% responderam que repõe em um prazo de 7 a 14 dias e 48,49% dos entrevistados responderam que este número varia, cada linha de produtos possui um prazo de reposição diferente, conforme quadro 7.

Quadro 7 — Prazo médio de reposição das mercadorias

Prazo médio de reposição das mercadorias no estoque	%
Até 7 dias	45,45%
De 7 a 14 dias	6,06%
De 14 a 21 dias	0,00%
Este número varia, cada linha de produtos possui um prazo de reposição diferente	48,49%
A empresa não sabe	0,00%

Fonte: Elaboração dos autores.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), uma maneira de controlar o estoque é fazer a reposição periódica. Neste caso, a empresa determina um tempo, que pode ser diário, semanal, quinzenal ou até mensal, e sempre neste período realiza a reposição dos produtos. De certa forma, os supermercadistas fazem isto, sendo que o prazo de reposição das mercadorias varia de acordo com a linha de produtos, mas este prazo não é definido na totalidade pelo supermercadista, porque este só pode fazer pedidos nos dias de visita do fornecedor.

A realização de compras por oportunidade foi identificada na primeira etapa do estudo como estratégia que as empresas supermercadistas utilizam para barganhar preço com os fornecedores. Em geral, esta prática é utilizada por quase 70% das empresas entrevistadas, já que apenas 30,30% das empresas responderam não comprar por oportunidade, conforme mostra o quadro 8.

Quadro 8 — Compras por oportunidade

Compras por oportunidade	%
A empresa não compra por oportunidade, compra somente o que está precisando	30,30%
Raramente a empresa compra por oportunidade	24,24%
Frequentemente a empresa compra por oportunidade	45,46%

Fonte: Elaboração dos autores.

A maior parte das empresas, 45,46% compra frequentemente por oportunidade e 24,24% respondeu raramente comprar por oportunidade.

Conforme detectado na primeira etapa do estudo nas entrevistas em profundidade, quando um produto está com tendência de alta, as empresas costumam elevar o nível de estoque daquele produto. Isto se confirmou na segunda etapa, onde 78,79% dos entrevistados responderam aumentar ou diminuir o nível de estoque frente às oscilações de preços, sendo que apenas 21,21% das empresas responderam não alterar o nível de compra frente às oscilações de preços, conforme mostra o quadro 9.

Quadro 9 — Compras especulativas

Política de compras frente à oscilação de preços	%
Isto não altera a forma de compra da empresa, pois sempre compra as mercadorias que está precisando para revenda.	21,21%
Se um produto está com tendência de queda, a empresa costuma estocar o mínimo possível deste produto; se um produto está com tendência de alta, a empresa trabalha com estoques elevados deste produto	78,79%
Raramente a empresa costuma elevar o nível de estoque do produto se ele está com tendência de alta	0,00%

Fonte: Elaboração dos autores.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), essa atitude justifica-se frente à expectativa de obter ganhos adicionais (especulativos, desde que os valores dos estoques se elevem mais que a taxa de inflação e possam, ainda, ser repassados aos preços de venda). Mas, conforme os autores, a empresa deve levar em consideração quanto tempo levará para vender e receber pelas mercadorias e calcular se a antecipação de compras compensa.

Segundo relato de um supermercadista, a especulação proporciona ao comerciante vender a mercadoria por um preço mais agressivo em relação à concorrência e ainda ganhar uma boa margem.

Quando perguntado aos supermercadistas qual o prazo médio de recebimento das suas vendas a prazo (cartão de crédito, cheque, convênio, entre outros), a maior parte das empresas (45,46%) possui prazo médio de recebimento das vendas realizadas a prazo na faixa de 26 a 30 dias, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 — Prazo médio de recebimento das vendas a prazo

Prazo médio de recebimento das vendas realizadas a prazo	Geral
Até 15 dias	6,06%
De 16 a 20 dias	18,18%
De 21 a 25 dias	6,06%
De 26 a 30 dias	45,46%
De 31 a 35 dias	18,18%
Mais de 35 dias	6,06%
Total	100,00%

Fonte: Elaboração dos autores

Entre os entrevistados, 18,18% possuem prazo médio de recebimento entre 16 e 20 dias, 6,06% responderam que o prazo médio de recebimento fica entre 21 e 25 dias, este mesmo percentual respondeu que o prazo de recebimento é de até 15 dias.

Dos supermercadistas, 18,18% responderam que seu prazo de recebimento está entre 31 e 35 dias e 6,06% informaram que este prazo é superior a 35 dias.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), a definição dos prazos de concessão de crédito aos clientes, depende, principalmente, da política adotada pela concorrência, das características e do risco inerente ao mercado consumidor, da natureza do produto vendido, do desempenho da conjuntura econômica, do atendimento de determinadas metas gerenciais internas da empresa e do prazo de pagamento dos fornecedores, entre outros.

Outro fator importante identificado nas entrevistas em profundidade e que se comprovou também nesta etapa é que 18,18% das empresas possuem sistema para fazer a integração entre o fluxo de caixa e as compras, mas ainda não utilizam, conforme mostra o Quadro 11.

Quadro 11 — Integração entre a tesouraria e o comprador

Como se dá a integração da tesouraria com o setor de compras para definir as quantidades a comprar e a forma de pagamento?	%
A empresa possui sistema informatizado, histórico de compras, definindo a forma de pagamento e quantidades através de orçamento e fluxo de caixa	9,09%
Não há integração, a mesma pessoa que compra controla a parte financeira	72,73%
A empresa possui sistema informatizado para gestão financeira e sugestões de compra, mas ainda não utiliza. Não há integração, a mesma pessoa que compra controla a parte financeira	18,18%
A empresa não possui sistema informatizado, mas possui fluxo de caixa e por este é definido a política de compras	0,00%

Fonte: Elaboração dos autores

Conforme 72,73% dos respondentes, não há integração entre a tesouraria e o setor de compras para definir as quantidades e a condição de pagamento, isto porque a mesma pessoa que compra controla a parte financeira. A maior parte das empresas funciona desta forma, e neste caso, como a empresa não possui nenhum instrumento para fazer a integração, a organização está totalmente dependente de uma única pessoa. Marcaram também esta opção as empresas onde esta função é realizada por duas pessoas, contudo, a integração se dá por meio de conversas entre o comprador e o financeiro.

Segundo relato de um dos respondentes, a empresa não está utilizando ainda o sistema para gerar fluxo de caixa, porque isto geraria mais custos para a empresa, pois conforme o proprietário, ele precisaria contratar mais um funcionário para lançar as notas de entradas das mercadorias no sistema com os respectivos prazos de pagamento, e também lançar as previsões de entradas de caixa da empresa.

Segundo Matias e Lopes Junior (2002 apud SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009), a falta de recursos para contratar profissionais eficientes e de confiança para auxiliar na gestão da empresa acaba fazendo com que o gestor do negócio acabe acumulando funções, culminando no inadequado desempenho das atividades gerenciais, sendo o que fazem 72,73% dos entrevistados, conforme mostrou a pesquisa.

Segundo Parente (2011), as compras correspondem ao maior custo que as empresas varejistas possuem. Como mostra o estudo a maior parte das empresas

não possui um setor de compras de forma estruturada, não realizam previsões de compra e não trabalham com orçamento. Para o autor, orçamento de compra é uma ferramenta fundamental para a maximização da lucratividade da empresa. Além do mais, o orçamento indica em quais condições a empresa deve realizar suas compras.

Quando as empresas não possuem critérios definidos para comprar e em que condições comprar, podem estar comprometendo o capital da empresa e a saúde financeira da mesma, sem contar que podem estar com excesso de estoque (GITMAN, 2010).

A respeito da forma como as empresas controlam suas contas a pagar, a maioria das empresas (42,42%) possui um local (pastinha, gaveta, agenda, entre outros) onde guarda e anota todas as suas contas e atualiza os controles uma vez por semana, conforme mostra o Quadro 12. Este comportamento foi identificado na primeira etapa da pesquisa, nas entrevistas em profundidade, pois, segundo os supermercadistas, a todo o momento estão recebendo mercadorias e recebendo mais contas a pagar, então, eles vão guardando e atualizam as contas uma vez por semana.

Quadro 12 — Controle das contas a pagar

Controle das contas a pagar	%
Controla através de fluxo de caixa	27,28%
A empresa possui um local (pastinha, gaveta, agenda, entre outros) onde guarda e anota todas as suas contas a pagar, e uma vez por semana suas contas são atualizadas	42,42%
A empresa possui um local (pastinha, gaveta, agenda, entre outros) onde guarda e anota todas as suas contas a pagar, e diariamente suas contas são atualizadas	30,30%

Fonte: Elaboração dos autores

Apenas 27,28% das empresas controlam suas contas através de fluxo de caixa. Fazem parte deste grupo as empresas que possuem sistema para controlar as contas a pagar e a receber e também empresas que fazem as suas previsões de caixa por planilhas eletrônicas.

Outro grupo de empresas (30,30%), também possui um local para guardar as suas contas a pagar (pastinha, gaveta, agenda entre outros), porém, as atualizam diariamente.

O estudo mostra que, apesar de a maioria das empresas, 72,72%, organizarem as suas contas a pagar através de pastinhas, pode-se concluir que elas possuem um fluxo de caixa de maneira informal, tendo em vista que os supermercadistas organizam as suas contas por datas de vencimento.

No quadro 12, ainda é possível observar que uma minoria de empresas, 27,28%, controla suas contas a pagar através de fluxo de caixa. Nota-se a falta de controle por parte das empresas e a informalidade no controle de suas contas a pagar, justificando porque boa parte das empresas não sabe com exatidão o total das suas dívidas.

Quando perguntado para os supermercadistas para quanto tempo eles sabem com exatidão o valor das suas dívidas, a maior parte das empresas (51,52%) respondeu que sabe com exatidão o valor de suas dívidas para mais de um mês, conforme mostra o Quadro 13.

Quadro 13 — Dívidas para quanto tempo

Dívidas para quanto tempo	Geral
A empresa sabe o valor total das suas dívidas para menos de uma semana	6,06%
Como a toda hora os fornecedores estão entregando mercadorias e estão chegando contas para pagar, o valor exato das dívidas são conhecidas para um período de mais ou menos uma semana.	33,33%
A empresa conhece o valor total das suas dívidas para os próximos 15 dias	6,06%
A empresa conhece o valor total das suas dívidas para o período de um mês	3,03%
A empresa sabe com exatidão o valor total das suas dívidas para mais de um mês	51,52%

Fonte: Elaboração dos autores

Segundo 33,33% dos supermercadistas, a todo o momento eles estão recebendo novos boletos, então, atualizar diariamente daria muito trabalho e, com isso, eles atualizam uma vez por semana. Este grupo de empresas atualiza semanalmente os boletos e somam somente os boletos que vencem naquela semana, por isto, eles sabem com exatidão o valor das suas dívidas para mais ou menos uma semana.

Segundo Gitman (2010), o orçamento de caixa deve ser projetado para cobrir o período de um ano, porém, os resultados da pesquisa mostram que 6,06% das empresas têm projeção do valor a pagar para menos de uma semana, 33,33% dos

entrevistados sabe para o período de uma semana, 6,06% tem projeção para 15 dias, 3,03% para um mês e o restante dos entrevistados, 51,52%, sabe para mais de um mês.

Desta forma, é possível observar que o orçamento de caixa das empresas supermercadistas, assim como seu fluxo de caixa, é muito precário e, em alguns casos, quase inexistentes, pois boa parte dos entrevistados faz projeção para apenas uma semana.

5 CONCLUSÃO

Do decorrer do artigo procurou-se demonstrar a importância do planejamento financeiro para as empresas supermercadistas.

O estudo buscou analisar, a partir do levantamento de campo e coleta de dados, como é realizado o planejamento financeiro das empresas supermercadistas de porte compacto do Vale dos Sinos com mais de dez anos de existência.

Diante dos dados levantados, percebeu-se que um número limitado de empresas trabalha com fluxo de caixa. A maioria das empresas, para controlar as suas contas a pagar, coloca os boletos em uma pastinha ou gaveta e os atualizam diariamente ou semanalmente. Identificou-se que estas empresas não possuem planejamento financeiro. O hábito de somar os boletos semanalmente remete uma ideia, uma projeção do montante que eles possuem a pagar, contudo, não pode ser considerado um planejamento financeiro. Conforme Gitman (2010), faz-se necessário a empresa dispor de um planejamento financeiro.

Na maioria das empresas, as atividades financeiras, tais como compras, controles de estoque e controles de contas a pagar, são desempenhadas por uma única pessoa. Logo, apesar das empresas não possuírem um controle formalizado, pode-se concluir que, mesmo de modo informal, estas empresas possuem alguns controles financeiros. Contudo, percebe-se, também, que as empresas possuem poucos controles, sendo que a literatura aconselha a empresa possuir controles financeiros bem formalizados e acompanhá-los periodicamente.

Conclui-se também que boa parte das empresas possui sistema informatizado para auxiliar na elaboração do planejamento financeiro, porém ainda não o utilizam, sob a justificativa que, pelo porte das suas empresas, daria muito trabalho para alimentar o sistema.

Salienta-se que o critério principal de seleção da pesquisa era a empresa possuir mais de 10 anos de atuação. No Brasil, um número muito baixo de empresas alcança esta idade. Apesar das práticas utilizadas pela maior parte dos entrevistados estarem em discrepância com a literatura, o estudo torna-se relevante, pois mostra como o setor está carente de qualificação. De posse dos resultados do estudo, ficam evidenciadas as práticas adotadas por este grupo de empresas, oferecendo esse subsídio para ser utilizado na continuidade de uma nova pesquisa.

No estudo foi possível identificar que as empresas supermercadistas, em sua maior parte, não estão tendo um planejamento financeiro conforme encontrada na literatura, fazendo-se oportuno propor algumas sugestões para estas empresas.

Recomenda-se à gestão das empresas passar a trabalhar com ferramentas de fluxo de caixa, para que, desta forma, possam realizar planejamento financeiro e melhor planejar suas compras. A condição de pagamento acertada com o fornecedor deve levar em consideração o fluxo de caixa da empresa, e os descontos para pagamento antecipado ou acréscimos para pagamento estendido devem ser muito bem avaliados pelo comprador.

Este estudo almejou contribuir com o setor supermercadista do Vale dos Sinos no Estado do Rio Grande do Sul, na tentativa de organizar as empresas em torno de estratégias em empresas compactas, procurando sinalizar uma nova conduta de sucesso a ser empreendida no planejamento financeiro das mesmas.

O presente artigo é uma pequena abordagem no estudo financeiro de supermercados compactos, pois, neste trabalho, abordou-se apenas o planejamento financeiro. Muitos outros no campo financeiro podem ser realizados para dar continuidade ao trabalho, ou até mesmo realizar estudos em supermercados maiores para identificar as suas práticas de gestão e servir de base para a gestão dos supermercados de porte pequenos.

ABSTRACT

This research aimed to identify how small-sized supermarket companies from the Sinos River Valley, Southern Brazil, with more than 10 years of experience perform their financial planning. The study was divided into two stages, one qualitative and the other quantitative. In the qualitative stage, a semi-structured

Revista Estudos do CEPE, Santa Cruz do Sul, n39, p.181-204, jan./jun. 2014

interview was administered to a non-probability convenience sample at 6 (six) small supermarkets. In the second stage of the research, which was quantitative, the results from the previous stage were used to develop a questionnaire with closed multiple-choice questions, which was administered to a non-probability convenience sample of 33 (thirty-three) supermarkets. These companies perform a very informal financial planning and have a computerized system, but do not use it; additionally, they do not work with cash flow nor have a purchasing budget. The person who is responsible for purchasing is the same who controls the financial portion of the company. These supermarkets make speculative purchases (beyond their needs) to take advantage of the prices and improve their competitiveness. Furthermore, they control their accounts payable using little folders and update their values payable once a week. Although these companies have a very informal financial planning, they took some control measures, albeit precarious, that contributed to their survival throughout the years. These supermarkets are advised to start working with cash flow and purchasing budget, in addition to establishing payment terms with providers and taking into account the company's cash flow.

Keywords: Financial planning, Working Capital, Small Supermarket

NOTA

¹ Graduação em Administração pela Faccat - Faculdades Integradas de Taquara; Mestrado Profissional em Administração (UNISC). Professor de Administração da UNISC.

² Graduação em Administração e Ciências Contábeis; Mestrado em Engenharia de Produção; Professor do Programa de Pós Graduação em Administração da UNISC.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO GAÚCHA DE SUPERMERCADOS. *Ranking 2011*. Disponível em: <<http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=918182&SecaoID=711350&SubsecaoID=0>>. Acesso em: 20 abr. 2012.

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. *Curso de administração financeira*. São Paulo: Atlas, 2009.

COOPER, Donald R.; SCHINDLER, Pamela. *Métodos de pesquisa em administração*. 10. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. *Princípios de administração financeira*. 12. ed. São Paulo: Pearson, 2010.

GROPPELLI, A. A; NIKBAKHT, Ehsan. *Administração financeira*. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.

LUCION, Carlos Eduardo Rosa. *Planejamento financeiro*. REC UFSM, Santa Maria Vol 1, nº 3, mar-mai-2005.

MATIAS, Alberto Borges. *Finanças corporativas de curto prazo: a gestão do valor do capital de giro*. São Paulo: Atlas, 2007.

MOTTA, Régis da Rocha; CALÔBA, Guilherme Marques. *Análise de investimentos: tomada de decisão em projetos industriais*. São Paulo: Atlas, 2009.

PADOVEZE, Clovis Luís. *Introdução à administração financeira*. São Paulo: Thonson, 2005.

OLIVEIRA, Ualison Rébula de; ROCHA, Henrique Martins. Estudos de redução da mortalidade das micro e pequenas empresas através de um instrumento de crédito específico para esse segmento. In: SIMPÓSIO DE EXCELENCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 2., 2005, Florianópolis. *Anais*. Florianópolis: [s.n.], 2005. Disponível em: <http://inf.aedb.br/seget/artigos05/277_ARTIGO%20MICRO%20E%20PEQUENAS%20EMPRESAS%20-%20REVISADO.pdf>. Acesso em: 02 maio 2010.

PARENTE, Juracy. *Varejo no Brasil: gestão e estratégia*. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, L. M.; FERREIRA, M. A. M.; FARIA, E. R. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. *Revista de Administração da UNIMEP*, Piracicaba, v. 7, n. 3, p.01-23, set./dez. 2009.

SERVIÇO DE APOIO A MICRO E PEQUENAS EMPRESAS DO BRASIL, *Anuário do trabalho na micro e pequena empresa*. Brasília, 2008. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/\\$File/NT00038B0A.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/572C3CE47D9997DC83257486004E858E/$File/NT00038B0A.pdf)>. Acesso em: 05 maio 2011.

_____. *Fatores condicionantes e taxas de mortalidade de empresas no Brasil*. Brasília, 2004. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)>. Acesso em: 20 abr. 2011.

SLACK, Nigel; CHAMBERS, Stuart; JOHNSTON, Robert. *Administração da produção*. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

SOUZA, A. J. S. de et al. Análise da administração do capital de giro em uma empresa localizada em Guaratinguetá. *Revista de administração da Fatea*, Lorena, v. 3, n. 3, p. 2-107, jan./dez. 2010.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. *Fundamentos da administração financeira*. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2000.