

## **GESTÃO FINANCEIRA EM TEMPO DE CRISE: estudo de caso em um supermercado de Belo Horizonte**

FINANCIAL MANAGEMENT IN TIME OF CRISIS: case study in a supermarket in Belo Horizonte

**Edgard Gonçalves da Costa**

Mestre em Administração UniHORIZONTES – MG. Administrador e Contador.  
edgardgoncalves@yahoo.com.br

### **RESUMO**

O presente trabalho, qualitativo e descritivo, por meio de estudo de caso, objetiva analisar as estratégias operacionais e, principalmente, de financiamento adotadas por um pequeno supermercado de Belo Horizonte. Como metodologia, foi feita entrevista com a sócia principal do estabelecimento, através de questionamento estruturado, com perguntas abertas, respondido por escrito pela gestora. As crises econômicas sempre colocaram em risco a sobrevivência das empresas, exigindo dos seus empresários e administradores, adaptação e adoção de estratégias gerenciais necessárias para garantir a continuidade do negócio e das fontes de financiamento. Neste estudo, verificou-se que estabelecimento pesquisado buscou adotar medidas para aumentar as suas vendas, com consequente melhoria na gestão do capital de giro, visando reduzir as necessidades de caixa e manter os pagamentos em dia.

**Palavras chave:** Fontes de financiamento. Técnicas de gestão financeira. Crises.

### **ABSTRACT**

The present work, qualitative and descriptive, through a case study, aims to analyze the operational and, mainly, financing strategies adopted by a small supermarket in Belo Horizonte. As a methodology, an interview was conducted with the main partner of the establishment, through structured questioning, with open questions, answered in writing by the manager. Economic crises have always put companies' survival at risk, requiring their entrepreneurs and administrators to adapt and adopt the management strategies necessary to ensure business continuity and sources of financing. In this study, it was found that the researched establishment sought to adopt measures to increase its sales, with a consequent improvement in working capital management, aiming to reduce cash needs and keep payments on time. Financing sources.

**Key words:** Financing sources. Financial management techniques. Crises.

## **1 INTRODUÇÃO**

Este estudo de caso, busca identificar e compreender as estratégias adotadas por um pequeno supermercado situado no Município de Belo Horizonte, em função da crise financeira que atingiu o Brasil nos últimos anos. Para a pesquisa, tomou-se como referência as técnicas de gestão adotadas pela Ciência Administrativa, particularmente, aquelas ligadas ao ramo da Administração Financeira.

A unidade de análise é um pequeno supermercado de Belo Horizonte, cujos dois sócios, que não possuem formação superior, além de gestores, desempenham tarefas diversas atinentes ao negócio. Metodologicamente, foi elaborado um questionário estruturado, representado por um roteiro de questões previamente estabelecidas, através das quais buscou-se abordar os temas necessários para a identificação das principais estratégias gerenciais adotadas pelos gestores da empresa pesquisada.

Como objetivo geral buscou-se investigar as estratégias gerenciais definidas pela entidade estudada, que almejam permitir a ela conseguir sobreviver no momento de crise financeira. Foi estabelecida a seguinte pergunta de pesquisa: Quais as estratégias gerenciais são adotadas pelo setor supermercadista, visando uma boa condução do negócio em tempos de crise financeira? A essa pergunta central são feitas indagações que, de alguma forma, permitem abordar o tema em maior profundidade, conforme os seguintes objetivos específicos:

- a) Analisar as técnicas de gestão financeira adotadas pela organização pesquisada;
- b) Investigar as estratégias de negociação com clientes, credores e fornecedores utilizadas pelos gestores.

Modernamente, o movimento mais flexível do capital provoca crises devido à sua própria expansão, que se dá de forma especulativa, podendo levar, inclusive, com que as organizações tenham dificuldades para se manterem no mercado (BOTELHO, 2001).

Nesse contexto, o analista financeiro deve comparar a rentabilidade dos investimentos com o custo do capital utilizado para seu financiamento, objetivando viabilizar o empreendimento (MÓL; FILHO, 2008).

A empresa pesquisada, embora seus gestores desconheçam as técnicas de financiamento consagradas pela literatura, adotam estratégias previstas pela Administração Financeira, almejando melhorar a situação financeira e a continuidade do negócio.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 As crises sistêmicas e cíclicas do capitalismo**

Historicamente, o surgimento de novas técnicas e formas de produção sempre puseram em risco os negócios de organização tradicional, espalhando uma onda de bancorrotas. Contudo, nos últimos tempos, o movimento mais flexível do capital acentua o novo, o fugidivo, o efêmero, o fugaz e o contagiante da vida moderna, o que pode provocar crises pela própria expansão do capital especulativo (BOTELHO, 2001).

Com a globalização, tem-se como consequência a forte integração dos mercados econômicos das maiores economias, tornando o capital circulante cada vez mais volátil, numa resposta rápida e forte às informações disponíveis no mundo (ROTTA; PAULANI, 2009).

O capitalismo, por estar sempre à procura de novas formas de acumulação, provoca transformações no ciclo do capital global, atuando tanto na esfera da produção quanto da circulação. Apesar da constatação da autonomia relativa do capital fictício na valorização do capital, o mesmo possui certa dependência em relação ao capital produtivo, o que, por vezes, ocasiona um descompasso entre a expansão real e financeira do capital, provocando crises, em virtude de movimentos especulativos (SABADINI, 2013).

Rotta e Paulani (2009) ao citarem Marx, apontam que as crises servem para renovar a capacidade de expansão do sistema, sendo o modo de seu funcionamento e não de sua falha. Desta forma, as crises seriam momentos incomuns, rapidamente corrigidos pela autorregulação do mercado. A capitalização formada pelos títulos financeiros e dos direitos de propriedade (ações) sobre as rendas futuras, ultrapassa os limites materiais produtivos e desmaterializa o dinheiro de crédito, o que provoca crises financeiras e movimentos especulativos nos centros financeiros, como as verificadas nas últimas décadas do século XX e início do século XXI (BOTELHO, 2001).

No mundo atual, o efeito do capitalismo vem sendo amplificado pelo lado financeiro (capital fictício). Empresas que produziam bens concretos agora passam a buscar lucratividade no âmbito financeiro, que tem crescimento exponencial, em detrimento do Produto Interno Bruto (PIB) ou riqueza real, cuja expansão é mais lenta. Esse cenário somente ressalta a complexa e sistêmica integração financeira mundial e a volatilidade do capital financeiro, dominado por grandes investidores (ROTTA e PAULANI, 2009). Nesse contexto de especulação e crises, a administração financeira ganha importância na condução dos negócios corporativos, visando a perenidade das organizações.

## 2.2 Setor supermercadista

Historicamente, o supermercado surgiu nos Estados Unidos da América na década de 30, tendo sido implantado no Brasil nos anos 50. Esse setor foi o primeiro formato varejista a estudar a disposição das mercadorias nas lojas, bem como o movimento dos consumidores em seu interior. Com o tempo, a utilização de tecnologias e novos processos de gestão permitiram redução de custos e preços (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

As empresas do varejo supermercadista têm se informatizando objetivando melhorar sua competição e se relacionar de forma mais organizada e rápida com seus clientes e fornecedores (FERREIRA; SILVEIRA, 2007). Cumpre ao varejista manter o estoque dos produtos que comercializa, oferecendo variedade aos consumidores e prestação de serviço de distribuição aos fabricantes (JÚNIOR; MERLO, 2007). O setor de serviço, que inclui o comércio, ocupa o primeiro lugar no produto total do Brasil, numa clara composição setorial mais moderna. Nos ramos do varejo, o supermercado ocupa lugar de destaque (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

O varejo pode ser definido como a ação de comprar mercadorias dos fabricantes e atacadistas e vendê-las diretamente aos consumidores finais (FILARDI; ANGELONI; COZZATTI, 2001). Toda empresa cuja atividade é vender mercadorias ou prestar serviços ao consumidor final para seu consumo pessoal ou doméstico, desempenha a função de varejo (JÚNIOR; MERLO, 2007).

Como todo supermercado, o empreendimento pesquisado pode ser definido como um varejo generalista. O varejo generalista revende uma grande variedade de produtos, de forma departamentalizada, num sistema de autosserviço, que dispensa a venda assistida. A disposição ordenada dos produtos em gôndolas permite economias, visto que há redução de mão de obra, economias de escala e diminuição de custos operacionais (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

## 2.3 Administração financeira em supermercados

A Administração Financeira se baseia em conceitos econômicos e em dados contábeis para suas análises, podendo ser vista como uma forma de Economia aplicada.

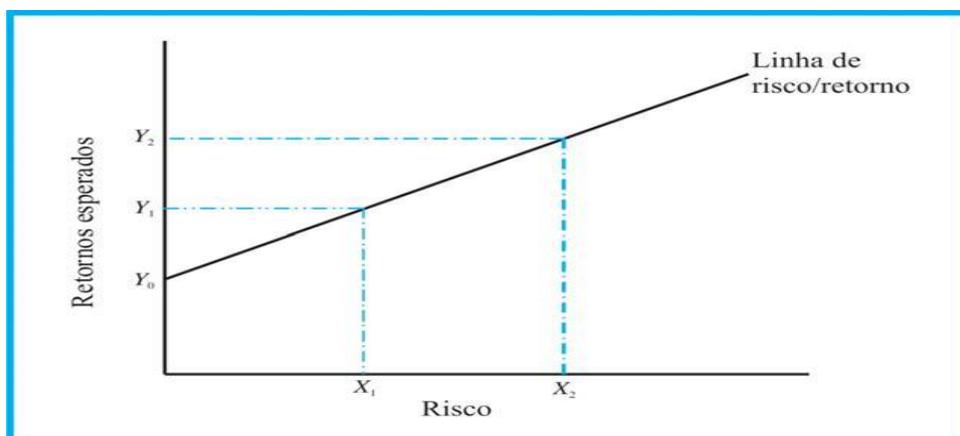
Todas as atividades empresariais envolvem recursos financeiros e orientam-se para a obtenção de lucros, onde a criação de valor torna-se o objetivo máximo do gestor financeiro, cujo finalidade é fazer com que o ganho dos investimentos seja superior aos seus custos de financiamento e de oportunidade (WILKER SILVA, 2013).

O gestor dos recursos financeiros deve perseguir a maximização da riqueza dos acionistas e da própria organização, procurando reduzir as divergências entre os objetivos organizacionais e os proprietários da empresa. Uma boa gestão financeira implica a elevação da rentabilidade do investimento e/ou a redução do custo de capital dos recursos captados dos sócios e de terceiros (MÓL; FILHO, 2008).

Em relação às finanças corporativas, observa-se que o administrador financeiro, diante da complexidade e risco do mundo empresarial, precisa de uma visão holística da empresa e de seu relacionamento com o ambiente externo, sendo necessário um olhar para valores e informações estratégicas, objetivando detectar oportunidades e ameaças internas e externas (WILKER SILVA, 2013).

A administração financeira de curto prazo (execução financeira e operacional), deve convergir para uma política de longo prazo, particularmente, no que se refere aos diversos custos estimados e utilizados na condução do negócio, onde o risco e o retorno são a base para a tomada de decisões racionais de investimentos. O risco seria uma medida da volatilidade ou incerteza dos retornos, ao passo que os retornos seriam as receitas esperadas ou fluxos de caixa antecipados do investimento. A diferença entre risco e incerteza se relacionada às probabilidades de ocorrência de determinados resultados. Quanto maior o retorno esperado, maior será o risco assumido (MÓL; FILHO, 2008).

**Figura 1:** Retornos esperados e Linha de risco



**Fonte:** Mól e Filho (2008).

A decisão de investimento, atividade mais importante da Administração Financeira, leva em consideração o planejamento estratégico e busca a continuidade e a viabilidade do negócio, que sempre traz um risco. Envolve a identificação, a avaliação e a seleção da melhor opção de alocação de recursos, capaz de auferir o maior resultado econômico futuro e a criação de valor (retorno do investimento excede a taxa de retorno) (WILKER SILVA, 2013).

Para a decisão de investimento ou orçamento de capital, numa abordagem conservadora, os credores objetivam preservar seu investimento pressionando os gestores na adoção de políticas de investimentos que impeçam a maximização do valor da empresa, o que pode prejudicar a sua eficiência operacional. Nessa abordagem, os administradores financeiros satisfazem as necessidades de financiamento através de empréstimos de longo prazo, captando quantias limitadas através de empréstimos a curto prazo (MÓL; FILHO, 2008).

A decisão de financiamento, por sua vez, objetiva o menor custo de capital possível. Nesse processo, escolhem-se as melhores fontes de financiamento e estabelece-se a melhor proporção entre capital de terceiros e capital próprio, visando preservar a capacidade de pagamento (viabilidade financeira) e a capacidade de auferir ganhos superiores aos seus custos (viabilidade econômica). Assim, as decisões de financiamento devem adequar o passivo aos parâmetros de rentabilidade e liquidez da aplicação desses recursos (WILKER SILVA, 2013).

Ao analista financeiro cabe comparar a rentabilidade dos investimentos com o custo do capital utilizado para seu financiamento, pois a viabilidade dos investimentos é afetada pelo custo do dinheiro. Ademais, as modificações na forma de financiamento das atividades da empresa afetam o seu valor (MÓL; FILHO, 2008).

### **2.3.1 Riscos inerentes às decisões financeiras**

Para Wilker Silva (2013), as decisões financeiras devem considerar o risco econômico com base no lucro operacional (resultado gerado pelos ativos antes das despesas financeiras) e o risco financeiro (custo de captação de capital de terceiros e o custo do capital próprio). O resultado operacional evidencia o resultado do empreendimento, ou seja, da atividade principal da organização. Como é calculado antes

da dedução das despesas financeiras, seu valor não é influenciado pela forma como os ativos são financiados.

**Figura 2:** Risco econômico e risco financeiro



**Fonte:** Wilker, 2013.

Quando os riscos financeiros são muito altos, a tendência é o valor da empresa declinar por causa do aumento das chances de falência, aumento dos custos do agente e dos efeitos adversos dos custos fixos financeiros elevados (MÓL; FILHO, 2008).

O risco total da organização e de seu valor de mercado envolve o desempenho dos riscos financeiros e econômicos, sendo que o objetivo da Administração Financeira é estabelecer o equilíbrio na relação risco-retorno de suas decisões, de forma que seja possibilitada a máxima rentabilidade e, conseqüentemente, maximização do valor de mercado da empresa (WILKER SILVA, 2013).

### 2.3.2 Gestão administrativa e financeira de supermercados

A busca de informações para fundamentação dos processos de decisão pelas organizações é fator imprescindível em qualquer ramo de negócios. As mudanças

constantes no mercado, aliadas à competitividade acirrada, levam os gestores a atuar em um ambiente além de instável, bastante turbulento, ainda mais num momento em que a crise econômica afeta todos os setores da economia (SILVA; JÚNIOR; ALARCON, 2013). Ademais, após o Plano Real e a abertura da economia a produtos e empresas estrangeiras, houve acirramento da concorrência, para a qual contribuiu, de forma decisiva, o comportamento do consumidor (se tornou cada vez mais exigente, disposto e capaz de comparar preços) (SILVEIRA; LEPSCH, 1997).

O cenário globalizado e competitivo de atuação das organizações pressiona, constantemente, o sistema organizacional numa combinação de complexidade, velocidade e escassez de recursos. Nesse contexto, os gestores são obrigados a adotar variadas ferramentas de gestão para acompanhar a dinâmica do mercado, resolver problemas internos e externos e dar uma resposta aos seus principais parceiros comerciais e aos clientes (FILARDI; ANGELONI; COZZATTI, 2001).

As crises financeiras podem representar uma boa oportunidade para as empresas saírem da rotina, pensarem melhor e rever seu planejamento estratégico, e, até mesmo, mudar a maneira de atuação no mercado. Contudo, a turbulência no cenário econômico não deixa muitas alternativas, uma vez que o fechamento de postos de trabalho e as ofertas de crédito mais escassas e caras impedem a realização de negócios. Nesse período turbulento, os gestores passam a dar foco e priorizar o fortalecimento do fluxo de caixa, pois saber quando e quanto a empresa tem para receber torna-se uma questão de sobrevivência. Também, a redução de custos e o melhor acompanhamento das operações, com resgate do contato direto com os clientes, podem ser boas estratégias (SILVA; JÚNIOR; ALARCON, 2013).

A redução da margem de lucro, a concorrência acirrada no setor e a redução do poder de compra do trabalhador nos últimos anos são fatores que contribuem para a sobrevivência através da transformação da gestão estratégica dos custos no setor supermercadista. Assim, alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas são incentivadas ou fortalecidas, tendendo a uma concentração em grandes redes (JÚNIOR; MERLO, 2007). Concordando e complementando essas estratégias Merlo, Mauad e Nagano (2004) apontam ainda o crescimento do varejo eletrônico.

Os supermercadistas ao formarem seus preços de venda não podem desconsiderar fatores como demanda e custos, e, principalmente, o ponto de equilíbrio de faturamento (JÚNIOR; MERLO, 2007). O Fluxo de Caixa e a gestão das necessidades de

capital de giro são instrumentos financeiros que permitem o planejamento das entradas e saídas de recursos do caixa, possibilitando a antecipação de decisões e o planejamento empresarial (GONÇALVES; NEVES, 2009).

O gerenciamento do fluxo de caixa deve ser usado por empresas de qualquer porte e envolve decisões de curto e de longo prazo, constituindo-se em decisões financeiras que aumentam o valor da empresa. As decisões de investimentos e financiamentos de curto prazo, didaticamente, são agrupadas sob o tema Administração do Capital de Giro (JÚNIOR; YOSHINAGA, 2011).

Os desequilíbrios financeiros mais comuns são causados por: investimentos desnecessários realizados na reposição de estoque. Desta forma, decisões tomadas intuitivamente refletem em insuficiência futura de caixa dificultando ou impedindo que os compromissos financeiros sejam honrados até os seus vencimentos (GONÇALVES; NEVES, 2009).

Os prazos médios constituem-se em elementos administráveis pelos gestores, sendo que sua análise conjunta permite chegar à Necessidade de Capital de Giro (NCG) (MATARAZZO, 2010). Uma boa projeção do fluxo de caixa permite avaliar a capacidade da organização em gerar recursos, visando suprir o aumento das necessidades de capital de giro, surgidas pelo nível de atividades, remuneração do capital próprio e pagamento de obrigações (JÚNIOR; YOSHINAGA, 2011).

O Ciclo Econômico (CE) corresponde ao prazo decorrido entre as entradas de matérias primas (compras) e as saídas de produtos acabados (vendas) (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003). Teoricamente, quanto menor esse prazo, melhor é o desempenho da empresa (VELTER; MISSAGIA (2010). Ou seja, representa o prazo médio de estocagem (PMRE) que, conforme Marion (1996), indica quantos dias, em média, a empresa leva para vender o seu estoque, sendo dado pela equação:

$$PMRE = \frac{360 \times \text{Estoque Médio}}{\text{Custos (CMV,CPV,CSP)}}$$

Onde CMV é o custo da mercadoria vendida, o CPV é o custo do produto vendido e CSP, o custo do serviço prestado.

O Ciclo Operacional (CO) demonstra o prazo de investimento. Compreende o período entre a data da compra até o recebimento de cliente. Caso a empresa trabalhe somente com vendas à vista, o Ciclo Operacional tem o mesmo valor do Ciclo Econômico (CE). Até o momento do pagamento aos fornecedores, a empresa não precisa preocupar-se com o financiamento (MATARAZZO, 2010). É dado pela seguinte expressão:

$$CO = CE + PMR = PMRE + PMR$$

Para Marion (1996), o Prazo Médio de Recebimento (PMR) indica, em média, quantos dias a empresa espera para receber suas vendas. Teoricamente, quanto menor este indicador, maior será a estabilidade financeira da empresa (VELTER; MISSAGIA, 2010). É dado pela expressão:

$$PMR = \frac{360 \times \text{Duplicatas a Receber Médias}}{\text{Vendas (excluídas devoluções e abatimentos)}}$$

Logo, a equação do Ciclo Operacional ficaria da seguinte forma:

$$CO = \frac{360 \times \text{Estoque Médio}}{\text{Custos (CMV,CPV,CSP)}} + \frac{360 \times \text{Duplicatas a Receber Médias}}{\text{Vendas (excluídas devoluções e abatimentos)}}$$

Conforme Fleuriet, Kehdy e Blane (2003) o Ciclo Financeiro (CF) ou Ciclo de Caixa (CC) é caracterizado pelo prazo decorrido entre as saídas de caixa (pagamentos a fornecedores) e as entradas de caixa (recebimentos de clientes). O Ciclo Financeiro apresenta-se defasado em relação ao Ciclo Econômico, uma vez que os movimentos de caixa ocorrem em datas posteriores às datas das compras de matérias primas e vendas de produtos acabados. Ou seja,  $CF = CO - \text{Prazo Médio de Pagamento das Contas a Pagar (PMP)}$ .

Quanto maior o CF, pior para a empresa, uma vez que ela precisará ser financiada por maior tempo, sendo maior o custo (MATARAZZO, 2010).

O Prazo Médio de Pagamento (PMP) informa, em média, quantos dias a empresa demora para pagar suas compras (MARION, 1996). Teoricamente, quanto maior esse tempo, melhor para a empresa (VELTER; MISSAGIA (2010). Esse prazo é indicado pela equação:

$$PMP = \frac{360 \times \text{Fornecedores Médios}}{\text{Compras}}$$

As compras são dadas pela seguinte expressão:

$$\text{Compras} = \text{CMV} - \text{Estoque Inicial (EI)} + \text{Estoque Final (EF)}$$

Na ausência de informações relativas ao montante de compras realizadas pela empresa, Matarazzo (2010) e Gitman (1997) utilizam, no denominador, os custos (CMV, CPV ou CSP). Assim, o Ciclo Financeiro seria dado por:  $CF = CO - PMP = PMRE + PMR - PMP$ .

Sendo o ciclo de caixa positivo, a empresa deve tentar minimizá-lo, sem, no entanto, prejudicar as vendas ou a possibilidade de comprar a crédito. Para tanto, suas estratégias devem ser, isoladamente, ou de forma conjunta: a) girar os estoques o mais rápido possível, evitando sua falta e consequente perda de vendas; b) cobrar duplicas a

receber o mais cedo possível, sem pressionar de forma exagerada os clientes, podendo utilizar descontos economicamente justificáveis e, por fim, c) retardar o pagamento de duplicatas a pagar, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa e aproveitando possíveis descontos financeiros pela antecipação de pagamentos (GITMAN, 1997).

### **2.3.3 Necessidade de capital de giro (NCG)**

No ciclo financeiro, se as saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa, será criada uma necessidade de aplicação permanente de fundos, denominada Necessidade de Capital de Giro (NCG). A NCG, é um conceito econômico-financeiro, sendo muito sensível às modificações que ocorrem no ambiente econômico, em que a empresa opera. A NCG corresponde à diferença entre as contas do ativo cíclico e as contas do passivo cíclico ( $NCG = \text{Ativo Cíclico} - \text{Passivo Cíclico}$ ). Essas contas relacionam-se ao ciclo operacional do negócio e apresentam um movimento contínuo (estoques, clientes, duplicatas a receber, fornecedores, contas a pagar ligadas à produção etc.) (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

As decisões de investimento, ligadas basicamente com a parte do ativo do balanço patrimonial, incluem, além das que geram receitas e lucros, aquelas que poupam recursos e, que, geralmente, se relacionam à parte operacional da empresa. Já as decisões de financiamento ligam-se ao lado do passivo do balanço (JÚNIOR; YOSHINAGA, 2011).

A diferença entre o Ativo Circulante Operacional (ACO) e o Passivo Circulante Operacional (PCO) representa quanto a empresa necessita de capital para financiar o giro, ou seja, a NCG (MATARAZZO, 2010). As contas operacionais cíclicas representam a contrapartida das contas da demonstração de lucros e perdas (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

O ACO corresponde ao investimento que decorre automaticamente das atividades de compra/produção/estocagem/venda. Já o PCO é o financiamento, automático, decorrentes dessas atividades. Assim, a NCG é um conjunto de itens de financiamento que podem ser capital próprio, duplicatas descontadas e empréstimos bancários de longo ou curto prazo (MATARAZZO, 2010).

A NCG depende da natureza e do nível de atividades dos negócios da empresa. Enquanto a natureza dos negócios determina seu ciclo financeiro, o nível de

atividade é função das vendas. Sendo que o nível de atividade afeta mais acentuadamente a NCG de empresas de ciclo financeiro de longa duração (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

Quando o ACO é maior que o PCO, situação normal para a maioria das empresas, há uma NCG positiva que exige fontes adequadas de financiamento. Por outro lado, sendo a NCG negativa, a empresa tem mais financiamentos operacionais do que investimentos operacionais, sobrando recursos que poderão ser utilizados para outras finalidades como aplicação financeira ou expansão (MATARAZZO, 2010).

Quando positiva, a NCG reflete uma aplicação permanente de fundos que precisa ser financiada com fundos permanentes. As saídas de caixa ocorrem antes das entradas de caixa. Se recursos de curto prazo financiam a NCG, o risco de insolvência aumenta. Quando a NCG é negativa, no Ciclo Financeiro, as saídas de caixa ocorrem depois das entradas de caixa, não sendo uma situação que ocorra, na prática, com grande frequência (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

#### **2.3.4 Capital de Giro (CDG)**

De forma geral, apenas uma parte dos fundos permanentes financiam a NCG, uma vez que grande parte desses fundos é utilizada para financiar aplicações permanentes (contas não cíclicas). O CDG é uma fonte de fundos permanente que financia a NCG e seus resultados são idênticos ao do Capital Circulante Líquido (CCL). O CCL é dado pela diferença entre o Ativo Circulante (AC) e o Passivo Circulante (PC), representando uma aplicação de fundos (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

CDG = Passivo Não Circulante, incluindo o Patrimônio Líquido subtraído do Ativo Não Circulante (incluindo o Realizável a Longo Prazo). Ou, simplificada-mente:  
$$CDG = (PNC + PL) - (ANC + RLP)$$

O CDG diminui quando a empresa faz novos investimentos em ativo permanente. Quando o aumento do ativo permanente é realizado por meio de Autofinanciamento, empréstimos a longo prazo e aumentos de capital em dinheiro, aumenta-se o CDG, compensando a diminuição provocada pelos novos investimentos. O Autofinanciamento corresponde aos fundos gerados pelas operações da empresa e pode ser calculado, aproximadamente, adicionando-se as depreciações ao lucro líquido do

período após provisão para pagamento de Imposto de Renda (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003). São, conforme Gitman (1997), fontes espontâneas de financiamento.

Quando o CDG é negativo, indica-se que o ativo permanente supera o passivo permanente, significando que a empresa financia parte de seu ativo permanente com fundos de curto prazo, aumentando o risco de insolvência. Nessa situação, a empresa ainda poderá se desenvolver, desde que a NCG seja negativa. Empresas, como do setor elétrico, que conseguem prever com certo grau de certeza suas entradas de caixa, podem trabalhar com baixa liquidez ou liquidez negativa, pois apresentam fluxo de caixa adequado (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

### 2.3.5 Saldo de Tesouraria (T)

O Saldo de Tesouraria (T) é definido como a diferença entre o ativo e o passivo erráticos, que são contas circulantes que não estão diretamente ligadas ao ciclo operacional da empresa e cujos valores se alteram de forma aleatória. O termo errático vem do latim *erraticu*, que significa: entrante, vadio, erradio, aleatório, andando fora do caminho (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003). Uma vez que tenha havido a reclassificação das contas, o Saldo em Tesouraria seria dado pela seguinte equação:

$$T = \text{ativo errático} - \text{passivo errático} = AC - PC$$

Pode ser ainda representado pela diferença entre o CDG e a NCG, ficando da seguinte forma:  $T = CDG - NCG$

O Saldo de Tesouraria será negativo quando o CDG não for suficiente para financiar a NCG, significando que a empresa financia parte da NCG e/ou ativo permanente com fundos de curto prazo, o que aumenta o risco de insolvência. Sendo o Saldo de Tesouraria positivo, a empresa dispõe de fundos de curto prazo que poderão ser aplicados, aumentando sua margem de segurança. Há que se observar, porém, que Saldo de Tesouraria positivo elevado não significa necessariamente uma situação desejável, podendo indicar que a empresa não esteja aproveitando as oportunidades de investimentos propiciadas por sua estrutura financeira, ou seja, não tem uma estratégia dinâmica de investimentos (FLEURIET; KEHDY; BLANE, 2003).

## 3 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DO RESULTADO

A empresa pesquisada é um supermercado de pequeno porte, sendo uma sociedade por quota de responsabilidade limitada. Está situado no bairro Nova Cachoeirinha, em Belo Horizonte/MG. A empresa tem duas sócias, sem formação superior, que gerenciam diretamente o negócio. As informações de cunho financeiro, que envolviam valores, não foram respondidas, bem como não foram fornecidos os demonstrativos financeiros para análise da situação financeira da empresa.

O supermercado pesquisado, antes da crise, enquadrava-se na estrutura descrita por Fleuriet, Kehdy e Blane (2003), em que a Tesouraria, o Capital de Giro e a Necessidade de Capital de Giro são maiores que zero.

$T > 0$	$CDG > 0$  $NCG > 0$
---------	----------------------------

Essa estrutura aparece com menor frequência, estando nesse grupo os supermercados, que realizam vendas à vista de mercadorias, as quais foram adquiridas a prazo. A situação financeira é excelente quando as vendas aumentam, podendo ser inquietante quando diminuem.

No caso de aumento de vendas, aumenta-se o CDG e aumenta-se, em valor absoluto, a NCG. Nesse caso, a NCG negativa funciona com uma fonte de fundos. Logo, variações na NCG e no CDG aumentam substancialmente o Saldo de Tesouraria.

No caso de diminuição das vendas, a NCG diminui, em valor absoluto, enquanto o CDG diminui (ocorre prejuízo considerável no exercício), ou apresenta um aumento pequeno. Variações na NCG e CDG podem provocar redução significativa no Saldo de Tesouraria. Vislumbram-se duas situações quando a variação da CDG é fracamente positiva e a variação da NCG continua negativa:

- a) A variação em valor absoluto do Saldo de Tesouraria será negativa se, em valor absoluto, a variação da CDG for menor que a variação da NCG;
- b) A variação em valor absoluto do Saldo de Tesouraria será positiva se, em valor absoluto, a variação da CDG for maior que a variação da NCG.

Desta forma, esta estrutura financeira é mais sensível a um aumento ou diminuição das vendas.

Portanto, o supermercado pesquisado, por realizar vendas à vista de mercadorias adquiridas a prazo, sua situação financeira era muito confortável, mesmo que as vendas não sofressem aumento significativo. O Ciclo Operacional tinha o mesmo valor do Ciclo Econômico. Assim, até o momento do pagamento aos fornecedores, a empresa não precisava preocupar-se com o financiamento, pois se autofinanciava.

A NCG negativa funcionava como fonte de recursos. Assim, o CDG positivo garantia Saldo de Tesouraria positivo, o que permitia à empresa folga para honrar seus compromissos e, quando possível, aplicar as sobras no mercado financeiro.

Com a crise financeira que assola o Brasil, o supermercado pesquisado viu sua situação financeira se complicar. A perda de empregos de membros familiares impactou negativamente as vendas, fazendo-as reduzir. Adicionalmente, houve aumento nas vendas a prazo (cartão de crédito), o que piorou o Prazo Médio de Recebimento e, conseqüentemente, o Ciclo Financeiro do supermercado, uma vez que o Prazo Médio de Pagamento não se alterou.

Assim, a NCG da empresa foi aumentando e, hoje, supera seu CDG. Desta forma, o Saldo de Tesouraria ficou negativo, fazendo com que a empresa financie parte de sua NCG com créditos a curto prazo, com significativa piora na liquidez.

Como alternativas para melhorar a gestão do seu capital de giro o supermercado pesquisado viu-se obrigado a adotar algumas medidas, nos últimos 12 meses, objetivando um melhor gerenciamento de suas finanças conforme descrito abaixo.

- 1) Em relação à política de Recursos Humanos (RH), houve redução do quadro de funcionários, e, também, corte de benefícios, como convênio médico e vale alimentação;
- 2) Houve necessidade de redução de outros gastos. Assim, boa parte das luzes são mantidas apagadas durante o dia, visando redução de despesas;
- 3) Nesse tempo de crise, as vendas à vista têm sido mais incentivadas pela empresa e, complementarmente, o supermercado passou a contratar de empresas pequenas e reduziu os preços para atrair os clientes.

Não obstante o incentivo para que as vendas sejam feitas à vista, o cartão de crédito tem sido a forma de pagamento mais utilizada pelos clientes do supermercado. Conforme relatou uma das proprietárias, no cartão de crédito, o recebimento supera os 40 dias e as obrigações nunca têm esse prazo para pagamento, impactando o fluxo de caixa da empresa. Não obstante as medidas adotadas, a empresa não tem conseguido honrar seus

compromissos financeiros até a data do vencimento, como: salários, contas a pagar, fornecedores etc.

Para conseguir caixa, a empresa tem recorrido a empréstimos bancários, mas não tem feito descontos de duplicatas ou de cheques pré-datados. Como estratégia, a empresa tem reduzido suas compras, visando não deixar faltar produtos para os clientes, mas mantendo estoques menores.

O supermercado tem negociado com credores e fornecedores visando postergação de prazo para pagamento de suas despesas. Em relação aos valores a receber, a empresa tem conseguido, com certo êxito, antecipar seus recebíveis junto aos clientes, mesmo que, para tanto, necessite oferecer descontos.

Para atrair mais frequentadores ou manter a clientela atual, outras medidas julgadas importantes foram adotadas, como: mudança nos produtos postos à venda, com oferta de marcas menos conhecidas e/ou de menor custo; divulgação dos produtos com uma promotora, através de degustação; mudança do leiaute; e investimento em canais alternativos de propaganda, com a divulgação da empresa através de carro de som.

#### **4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Apesar de não terem formação superior, e, particularmente, conhecimentos mais robustos em gestão financeira, as experiências acumuladas pelas proprietárias do estabelecimento pesquisado serviram de base para adoção de medidas que visam dinamizar as vendas e, conseqüentemente, melhoria na gestão do capital de giro, de sorte a reduzir as necessidades de caixa e garantir folga para honrar os compromissos.

As estratégias gerenciais adotadas pelo supermercado, visando uma boa condução do negócio nesse momento de crise financeira, implicaram na negociação com credores e fornecedores, objetivando a postergação de prazo para pagamento de suas despesas. Em relação aos valores a receber, a empresa tem antecipado seus recebíveis com o oferecimento de descontos. Essas medidas têm garantido folga financeira e melhoria no fluxo de caixa da empresa, reduzindo a necessidade de capital de giro,

As técnicas de gestão financeira adotadas pela organização pesquisada são as constantes na literatura, como negociação para aumento dos prazos de pagamento e antecipação dos recebíveis. Os gestores, estrategicamente, estabeleceram um plano de negociação com clientes, credores e fornecedores, visando melhorar a gestão do caixa. Para atrair novos clientes ou manter os atuais, houve investimento na venda de produtos

de marcas menos conhecidas, cujos preços são menores. Complementarmente, mudanças no leiaute do empreendimento objetivaram tornar o espalho físico mais agradável. Por fim, foi feito investimento em canais alternativos de propaganda, com a divulgação da empresa através de carro de som, bem como foi mantida a divulgação de ofertas através de folhetos.

Todas as medidas adotadas pelo supermercado pesquisado almejavam não haver pioria da situação financeira e a continuidade do negócio, apesar de a NCG continuar positiva e superar o CDG em alguns períodos. Algumas estratégias adotadas são descritas na literatura, a qual aponta que para melhorar a situação financeira, as empresas podem tentar, do ponto de vista financeiro, utilizar estratégias conjuntas, fazendo girar os estoques mais rápido, postergar pagamentos e antecipar recebíveis, de sorte a melhorar seu Saldo de Tesouraria. Somente o tempo dirá se as ações adotadas pelas proprietárias surtirão efeito no curto e no médio prazo.

Como limitações a essa pesquisa, aponta-se que não foram feitos estudos dos valores constantes nos Balanços Patrimoniais e nem nas Demonstrações do Resultado do Exercício. Ademais, seria oportuno pesquisar outros supermercados, fazendo análise comparativa das estratégias utilizados por esse setor varejista. Contudo, esse estudo contribui para entender as estratégias gerenciais adotadas pelo setor supermercadista em tempos de crise.

## 5. REFERÊNCIAS

BOTELHO, Adriano. Do fordismo à produção flexível - a produção do espaço em um contexto de mudança das estratégias de acumulação de capital. **Revista GEOUSP**, São Paulo, n. 10, p. 113-126, 06 jun. 2001. Disponível em: [www.revistas.usp.br/geousp/article/download/123609/119839/](http://www.revistas.usp.br/geousp/article/download/123609/119839/). Acesso em: 19 fev. 2019.

FERREIRA, Nilson Gessoni Sapata Aguilar; SILVEIRA, Marco Antônio Pinheiro Da. Impactos da informatização na gestão de supermercados. **RAM - Revista de Administração Mackenzie**, v. 8, n.1, p. 108-132, 2007. Disponível em: <http://www.spell.org.br>. Acesso em: 01 out. 2018.

FILARDI, Fernando; ANGELONI, Maria Terezinha; Flávio Antônio. Avaliação da influência dos modismos gerenciais na adoção de ferramentas de gestão nas redes de supermercados de Santa Catarina. **REGE**, São Paulo, v. 18, n. 2, p. 131-143, abr./jun. 2011. Disponível em: <http://www.revistas.usp.br/rege/article/download/36730/39451>.... Acesso em: 01 nov. 2018.

FLEURIET, Michel; KEHDY, Ricardo; BLANE, Georges. **O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras**. 6. ed. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2003. 169 p.

GONÇALVES, Reinã Natanael Ribeiro; NEVES, Edson Oliveira. A percepção e utilização do fluxo de caixa pelas micro e pequenas empresas de Januária-MG. **Maringá Management: Revista de Ciências Empresariais**, v. 6, n.1, p.17-25, jan./jun. 2009. Disponível em:

<http://www.maringamanagement.com.br/novo/index.php/ojs/article/viewFile/91/53...> Acesso em: 01 out. 2018.

JÚNIOR, Francisco Henrique Figueiredo de Castro; YOSHINAGA, Cláudia Emiko. Gestão baseada em valor. *In*: PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. (Organizadores). **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2011. Cap. 10, p. 239-258.

JÚNIOR, Sergio Silva Braga; MERLO, Edgard Monforte. Análise da gestão de custos na formação de preço no varejo: um estudo em um supermercado de médio porte. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 5, n. 3, set./dez. 2007. Disponível em: <http://www.regen.com.br/ojs/index.php/regen/article/view/6>. Acesso em: 01 dez. 2018.

MARARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**: abordagem gerencial. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010, 372 p.

MARION, José Caros. **Contabilidade Empresarial**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1996, 536 p.

MÓL, Anderson Luiz Rezende; FILHO, Gabriel Martins de Araújo. **Administração financeira e orçamentária**. Sistema Universidade Aberta do Brasil. Brasília, 2008. 366 p. Disponível em: <http://prothor.com/wp-content/uploads/Adm-Financeira.pdf>. Acesso em 19 fev. 2019.

Portal de contabilidade. **Ciclos**. Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/ciclos.htm>. Acesso em: 08 dez. 2018.

ROTTA, Tomas Nielsen. PAULANI, Leda Maria A Teoria Monetária de Marx: Atualidade e Limites Frente ao Capitalismo Contemporâneo. **Revista Economia**, Brasília, v.10, n.3, p. 609-633, set./dez. 2009. Disponível em: [http://www.anpec.org.br/revista/vol10/vol10n3p609\\_633.pdf](http://www.anpec.org.br/revista/vol10/vol10n3p609_633.pdf). Acesso em: 01 dez. 2018.

SABADINI, Mauricio de Souza. Especulação financeira e capitalismo contemporâneo: uma proposição teórica a partir de Marx. **Economia e Sociedade**, Campinas, v. 22, n. 3 (49), p. 583-608, dez. 2013. Disponível em: <https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/ecos/article/view/8642177/9659>. Acesso em: 19 fev. 2019.

SILVA, Amanda das Graças; JÚNIOR, Ezio Martins; ALARCON, Karina Magalini. **Competitividade organizacional em tempos de crise**. Uni – FACEF – Centro Universitário de Franca. Disponível em: <http://periodicos.unifacef.com.br/index.php/forumadm/article/view/637>. Acesso em: 01 dez. 2018.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da; LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. **Revista de Administração**, São Paulo, v. 32, n. 3, p. 5-13, abr./jun. 1997. Disponível em: <http://rausp.usp.br/wp-content/uploads/files/3202005.pdf>. Acesso em: 01 dez. 2018.

VELTER, Francisco; MISSAGIA, Luiz Roberto. **Contabilidade de custos e análise das demonstrações contábeis**: teoria e questões comentadas. Rio de Janeiro: Campus Elsevier, 2010. 286 p.

WILKER SILVA, Bráulio. **Objetivos da administração financeira**. 07 mar. 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/objetivos-da-administracao-financeira/69169/>. Acesso em: 01 dez. 2018.