



**PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

Tiago Farias Dias

**GESTÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
EM EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DO VALE DOS SINOS – RS/BRASIL**

Santa Cruz do Sul
2012

Tiago Farias Dias

**GESTÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
EM EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DO VALE DOS SINOS - RS/BRASIL**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, da Universidade de Santa Cruz do Sul para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Prof. Ms. Jaime Laufer

Santa Cruz do Sul

2012

Tiago Farias Dias

**GESTÃO FINANCEIRA DO CAPITAL DE GIRO: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO
EM EMPRESAS SUPERMERCADISTAS DO VALE DOS SINOS - RS/BRASIL**

Esta dissertação foi submetida ao Programa de Pós-Graduação em Administração - Mestrado Profissional, da Universidade de Santa Cruz do Sul – UNISC, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Ms. Jaime Laufer
Professor Orientador- UNISC

Dr. Douglas Wegner
Professor UNISC

Dr. Milton Luiz Wittmann
Professor Convidado

Santa Cruz do Sul
2012

*Dedico este trabalho aos meus pais, Sérgio e Clair,
à minha esposa Mônica e ao meu filho Arthur.*

AGRADECIMENTOS

Até chegar à conclusão de uma dissertação de mestrado se necessita do apoio de muitas pessoas. Não é possível, em uma página, citar todas as pessoas que me auxiliaram nesta caminhada, mas vou citar as principais.

Agradeço aos professores Douglas Wegner e Eduardo Wilk, pelas críticas e sugestões que realizaram ao meu trabalho, através das quais pude evoluir muito na minha caminhada.

Agradeço aos colegas de mestrado, aos quais pude compartilhar as minhas angústias e desabafar, em especial, ao Gerson Schneider, colega ao qual percorremos vários km de idas e vindas até a UNISC e, graças ao contato realizado no mestrado, nos tornamos sócios.

Encontrei muita dificuldade no primeiro momento para conseguir as empresas para participar da pesquisa, por isso, agradeço o auxílio dos representantes comerciais, Leandro Schuc e Paulo Teodoro, os quais me auxiliaram na pesquisa me apresentando para os supermercadistas. Destaco também o auxílio do amigo e primo Alberto Daniel Schirmer, o qual também me apresentou para os supermercadistas, facilitando a pesquisa.

Agradeço ao Joeci, gestor da Redefort, pessoa que me forneceu contatos dos supermercadistas filiados à rede, também me abrindo portas para a pesquisa.

Agradeço ao meu orientador, professor Jaime Laufer, pelo incentivo e apoio na realização da dissertação.

Agradeço à minha esposa Mônica e ao meu filho Arthur, pela compreensão nos momentos em que estive afastado das atividades familiares.

Agradeço aos meus pais, Sergio e Clair, pelo apoio incondicional no cumprimento desta etapa, sem eles eu não estaria onde estou.

E, por fim, agradeço a Deus por tudo o que me proporcionou.

RESUMO

O presente estudo objetivou identificar como as empresas supermercadistas de porte compacto do Vale dos Sinos, no Estado do Rio Grande do Sul, com mais de dez anos de existência, fazem sua gestão financeira do capital de giro. 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, sendo 15 (quinze) pertencentes a redes de cooperação e 18 (dezoito) que atuam de forma independente. Analisados os dados, concluiu-se que, em muitos casos, quem faz as compras, o controle de estoque e das contas a pagar é a mesma pessoa, levando as empresas a não utilizar controles financeiros. A maioria das empresas não trabalha com fluxo de caixa, cerca de 91% dos entrevistados controla o estoque de maneira visual e as contas a pagar são controladas através da guarda das mesmas em uma pasta, onde, uma vez por semana, o gestor as soma. Cerca de 70% das empresas possuem uma política bem definida de concessão de crédito, onde os supermercadistas possuem cartão próprio da loja e o administram; outros possuem cartão próprio e este é administrado por uma financeira; alguns só concedem crédito por intermédio de cartão de crédito; e outros possuem sistema próprio de crediário e, após consulta e análise, realizam a venda. Constatou-se que as empresas adquirem seus produtos para revenda sempre pelo melhor preço, se houver desconto para pagamento à vista e se houver acréscimo na compra a prazo, eles optam pela compra à vista. Muitas destas empresas aproveitam promoções, comprando além da demanda e realizam compras especulativas. Os ganhos financeiros pela compra à vista e pelas compras por oportunidade e especulativas são repassadas no momento da precificação, pois entendem que se tornam mais competitivas. Percebeu-se, também, que pertencer a uma rede de cooperação melhora a gestão financeira da empresa, apresentando melhores políticas de concessão de crédito, participando de mais cursos de qualificação, bem como utilizam mais serviços bancários e encontram-se menos endividadas que as empresas que atuam de forma independente.

Palavras chave: Supermercados. Capital de giro. Gestão financeira.

ABSTRACT

This study aimed to identify how compact-sized supermarket companies from the Sinos River Valley, in the state of Rio Grande do Sul, Brazil, with over ten years of existence, make the financial management of their working capital. The study was divided into two stages, one of them qualitative and the other quantitative. In the qualitative phase, we prepared a semi-structured interview, applying a non-probability sample of convenience in 6 (six) compact supermarkets. In the second stage of the research, quantitative, in possession of the results of the previous step, we prepared a questionnaire with closed multiple choice questions, and the instrument for data collection was applied in a non-probability sample of convenience in 33 (thirty-three) supermarkets, 15 (fifteen) belonging to networks of cooperation and eighteen (18) working in isolation. Data analysis revealed that, in many cases, the same person makes purchases and controls stocks and accounts payable, leading companies not to use financial controls. Most companies do not work with cash flow, about 91% of respondents control the stock visually, and accounts payable are controlled by storing them in a folder, and once a week the manager calculates their sum. About 70% of companies have a well defined policy on load provisioning, in which supermarkets have their own store card and administer it; others have their own card and it is administered by a finance firm; some only extend credit via credit card; and others have their own system of credit and conduct the sale after consultation and analysis,. It was observed that companies purchase their products for resale where they find the best price; if there is any discount for cash payments and any increase in hire purchase, they opt for cash purchase. Many companies take advantage of these deals by buying beyond their demand and performing speculative purchasing. The financial gains by buying in cash and by opportunity and speculative purchases are transferred at the time of pricing, because companies understand that they become more competitive. It was also noticed that belonging to a network of cooperation improves the financial management of the company, with better policies for granting credit by participating in more training courses; besides that, such companies use more banking services and declared themselves less indebted than companies that act alone.

Keywords: Supermarket. Working capital. Financial management.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 — Sistemas de estoque	45
Figura 2 — Tópicos abordados nesta dissertação	62
Gráfico 1 — Número de checkouts das empresas participantes da pesquisa	72
Gráfico 2 — Número de funcionários por empresa pesquisada	73
Gráfico 3 — Faturamento por empresa pesquisada	74
Gráfico 4 — Acréscimo para pagamento estendido	79
Gráfico 5 — Integração entre a tesouraria e o comprador	81
Gráfico 6 — Gestão de estoques	84
Gráfico 7 — Prazo médio de reposição	85
Gráfico 8 — Prazo de estocagem das compras por oportunidade	88
Gráfico 9 — Compras especulativas	90
Gráfico 10 — A influência do giro na definição da margem	91
Gráfico 11 — Histórico do que é comprado à vista e a prazo	95
Gráfico 12 — Alteração das condições de pagamento	100
Gráfico 13 — Percentual do estoque que não está pago	107
Gráfico 14 — Relacionamento da empresa com os bancos	109
Gráfico 15 — Relação de serviços bancários	110
Gráfico 16 — Número de bancos com que a empresa trabalha	112
Gráfico 17 — Grau de endividamento	113
Gráfico 18 — Percentual que cada meio de pagamento corresponde do faturamento	115
Gráfico 19 — Custos em aceitar cartão	119
Gráfico 20 — Vantagens em aceitar cartões	121
Gráfico 21 — Prazo médio de recebimento das vendas a prazo	123
Gráfico 22 — Política de concessão de crédito	127
Gráfico 23 — Concorrência	131
Gráfico 24 — Grau de instrução dos respondentes	132
Gráfico 25 — Cursos de aperfeiçoamento	133
Gráfico 26 — Cargos ocupados na rede de cooperação	135
Quadro 1 — Classificação das lojas pelo critério ABRAS	19
Quadro 2 — Ranking das principais supermercadistas brasileiros	20
Quadro 3 — Principais Supermercadistas do Rio Grande do Sul	22
Quadro 4 — Políticas de investimento em ativos circulantes	28

Quadro 5 — Efeitos da variação do quociente sobre o lucro e o risco	29
Quadro 6 — Técnicas de cobrança	39
Quadro 7 — Ranking AGAS 2011 das centrais de negócios	59
Quadro 8 — Autores consultados no presente estudo	63
Quadro 9 — Etapas da pesquisa	66
Quadro 10 — Empresas pesquisadas	71
Quadro 11 — Número de checkouts das empresas participantes da pesquisa	72
Quadro 12 — Número de colaboradores nas empresas	73
Quadro 13 — Faturamento das empresas pesquisadas	74
Quadro 14 — Prazo médio de pagamento	75
Quadro 15 — Forma de pagamento	76
Quadro 16 — Desconto para pagamento antecipado	77
Quadro 17 — Acréscimo para pagamento estendido	78
Quadro 18 — Síntese dos Quadros 15 e 17	80
Quadro 19 — Integração entre a tesouraria e o comprador	80
Quadro 20 — Gestão de estoques	82
Quadro 21 — Prazo médio de reposição das mercadorias	85
Quadro 22 — Compras por oportunidade	86
Quadro 23 — Estoque de mercadorias das compras por oportunidades	87
Quadro 24 — Compras especulativas	89
Quadro 25 — A influência do giro na definição da margem	91
Quadro 26 — Controle de espaço na gôndola	93
Quadro 27 — Resumo gestão de estoques	94
Quadro 28 — Histórico das compras realizadas à vista e a prazo	94
Quadro 29 — Percentual de compras a prazo	95
Quadro 30 — Influência da condição de pagamento na precificação	96
Quadro 31 — Repasse dos ganhos ou perdas financeiras	97
Quadro 32 — Vantagens nas negociações	98
Quadro 33 — Alteração nas condições de pagamento	99
Quadro 34 — Resumo das negociações	100
Quadro 35 — Fechamento de caixa	101
Quadro 36 — Responsável pelo fechamento de caixa	102
Quadro 37 — Controle das contas a pagar	103
Quadro 38 — Dívidas para quanto tempo	104
Quadro 39 — Data pagamento das dívidas	105

Quadro 40 — Gestão de contas a pagar	106
Quadro 41 — Percentual do estoque que não está pago	107
Quadro 42 — Compras a prazo x percentual de estoque não pago	108
Quadro 43 — Relacionamento da empresa com os bancos	108
Quadro 44 — Relação de serviços bancários	110
Quadro 45 — Número de bancos com que a empresa trabalha	111
Quadro 46 — Grau de endividamento	112
Quadro 47 — Descrição dos meios de recebimento	114
Quadro 48 — Percentual que cada meio de recebimento corresponde do faturamento	115
Quadro 49 — Percentual que cada meio de recebimento corresponde do faturamento conforme Ranking AGAS 2011	116
Quadro 50 — Apropriação dos custos em aceitar cartões, convênio e tickets	117
Quadro 51 — Custos em aceitar cartão	118
Quadro 52 — Vantagens em aceitar cartão de crédito e débito	120
Quadro 53 — Resumo meios de pagamento	121
Quadro 54 — Prazo médio de recebimento das vendas a prazo	122
Quadro 55 — Política de concessão de crédito	125
Quadro 56 — Mudanças na gestão do capital de giro	128
Quadro 57 — Perceptiva do supermercadista em relação a sua gestão financeira	129
Quadro 58 — Contribuição da gestão do capital de giro para sobrevivência da empresa	130
Quadro 59 — Concorrência	131
Quadro 60 — Grau de instrução dos respondentes	132
Quadro 61 — Realização de cursos de aperfeiçoamento	133
Quadro 62 — Média de anos de existência	134
Quadro 63 — Cargos ocupados na rede de cooperação	135

LISTA DE ABREVIATURAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
AGAS	Associação Gaúcha de Supermercados
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CCC	Ciclo de Conversão de Caixa
CO	Ciclo Operacional
EDI	Eletronic Data Interchange
ECR	Efficient Consumer Response
FEE	Fundação de Economia e Estatística
JIT	Just in Time
IME	Idade Média dos Estoques
LEC	Lote Econômico de Compra
PIB	Produto Interno Bruto
PMP	Prazo Médio de Pagamento
PMR	Prazo Médio de Recebimento
PRC	Programa de Redes de Cooperação
SEBRAE	Serviço de Apoio a Micro e Pequenas Empresas

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	13
1.1	Problema	14
1.2	Objetivos	15
1.2.1	Objetivo geral	15
1.2.2	Objetivos específicos	15
1.3	Justificativa	15
1.4	Histórico do setor	16
2	REVISÃO DE LITERATURA	23
2.1	Gestão de capital de giro	24
2.2	Orçamento de caixa	30
2.3	Contas a receber	33
2.4	Contas a pagar	39
2.5	Estoques	40
2.5.1	Técnicas para gerenciamento de estoques	50
2.6	Fontes de financiamento	54
2.7	A administração do capital de giro em pequenas e médias empresas	56
2.8	Redes de cooperação	57
2.9	Empresas familiares	59
2.10	Síntese do referencial teórico	61
3	METODOLOGIA	64
3.1	Caracterização da pesquisa	64
3.2	Procedimentos	65
3.2.1	Seleção da amostra	65
3.3	Etapas da pesquisa	66
3.3.1	Etapa qualitativa	67
3.3.1.1	Instrumento de coleta de dados	67
3.3.1.2	Análise dos dados	67
3.3.2	Etapa quantitativa	68
3.3.2.1	Instrumento de coleta de dados	68
3.3.2.2	Análise dos dados	69
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	71
5	CONCLUSÃO	136

REFERÊNCIAS	141
APÊNDICE A — Roteiro para entrevista	145
APÊNDICE B — Questionário	147

1 INTRODUÇÃO

O cenário mundial tem passado por diversas transformações, tanto nas perspectivas política e econômica, quanto na gestão das organizações. Como consequência, as empresas se deparam com uma nova realidade, cujos reflexos são percebidos pelo mercado e pela concorrência.

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 o fechamento das empresas é a falta de crédito bancário.

Oliveira e Rocha (2005) afirmam que as micro e pequenas empresas têm dificuldades de acesso ao financiamento, pois os bancos dão preferência às grandes empresas por elas apresentarem menor risco/retorno e não dispõem de instrumentos eficientes para avaliar as empresas de menor porte. Além disso, muitas empresas têm dificuldade na obtenção de crédito junto aos bancos devido a elevadas taxas de juros cobradas, exigências burocráticas e falta de garantias e documentos.

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 o suficiente para resolver eventuais problemas.

A pesquisa realizada mostrou que as empresas ainda fazem a gestão do capital de giro de maneira muito informal. A maior parte das empresas supermercadistas de porte compacto não possui controle nem gerenciamento de

estoques, impossibilitando, assim, realizar um controle apurado dos resultados da organização.

Boa parte das empresas não realiza nem as tarefas básicas, tais como fechamento de caixa diário. Desta forma, não conseguem nem estimar o seu faturamento mensal, tendo implicações em toda a gestão da empresa.

Contudo, apesar das carências citadas anteriormente, a pesquisa 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 que a empresa consegue.

Apesar das carências que as empresas enfrentam, a pesquisa comprovou que os gestores consideram que a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro contribui para sua sobrevivência ao longo dos anos.

É possível identificar no trabalho que as empresas supermercadistas estão empenhadas em mudar este cenário, visto que grande parte dos entrevistados pertencentes às redes de cooperação já realizou algum curso de aperfeiçoamento na área financeira.

1.1 Problema

A boa gestão financeira de capital de giro constitui-se em uma questão central para a sustentabilidade competitiva de empresas de pequeno porte. Especialmente no segmento de supermercados, este item é fundamental, visto que o movimento financeiro e o ciclo de compras, ressuprimento e pagamentos ocorre de maneira contínua e intensa. Empresas supermercadistas de pequeno porte apresentam práticas diversas neste item, formais e informais, estruturadas ou não, que podem levá-las a sobreviver diante da entrada de novos concorrentes e intensificação da competição, visto que este segmento possui baixas barreiras a novos entrantes.

Neste contexto, entender as práticas de empresas sobreviventes ao longo do tempo pode ser uma relevante questão para investigação, dado seu teor exemplar ao estudo do tema de gestão financeira e também porque, de acordo com o SEBRAE (2008) de São Paulo, apenas 42% das empresas possuem mais de cinco anos de atividades.

Diante destas colocações, a questão que configura o motivo deste trabalho expressa-se da seguinte forma: quais práticas financeiras para gestão do capital de giro são adotadas por empresas supermercadistas de porte compacto do Vale dos Sinos com mais de dez anos de existência?

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Identificar como as empresas supermercadistas de porte compacto de cidades pertencentes ao Vale dos Sinos com mais de dez anos de existência realizam a gestão financeira de seu capital de giro.

1.2.2 Objetivos específicos

- a) Identificar como é realizado o planejamento financeiro destas organizações;
- b) Verificar como as empresas fazem a gestão de crédito (contas a receber);
- c) Constatar como estas empresas financiam-se; e
- d) Comparar os resultados entre empresas participantes e não participantes de uma rede de cooperação.

1.3 Justificativa

O ramo supermercadista é responsável por 6% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro segundo o ranking Associação Gaúcha de Supermercados (AGAS) 2011.

De acordo com a ABRAS, existem mais de 130 redes de negócios do setor supermercadista brasileiro. Hipoteticamente, se estas redes fossem uma única empresa, estariam no mesmo patamar de faturamento da operação brasileira da rede Walmart no Brasil.

Segundo estudos realizados pelo SEBRAE (2008) de São Paulo, nos anos de 2008 e 2009, 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.

Empresas com mais de dez anos, por serem uma minoria e por sobreviverem ao longo do tempo, provavelmente possuem uma gestão eficaz do capital de giro.

Dentre as ferramentas da gestão financeira, a administração do capital de giro consiste em uma fonte poderosa e segura para evitar riscos que podem comprometer a saúde financeira da empresa, passando a ser um dos fatores determinantes para o sucesso das empresas, independente do porte ou do ramo do negócio.

Segundo os poucos especialistas da área supermercadista na gestão financeira, o ramo no Brasil ainda é muito amador, necessitando de gestão mais profissional e eficaz e de pessoas com mais conhecimentos na área.

Por isso, torna-se interessante identificar como essa pequena parcela de empresas, e em particular as do ramo supermercadista e sobreviventes ao longo do tempo, fazem a sua gestão do capital de giro.

Como o presente estudo vai trazer à tona as práticas para gestão do capital de giro utilizadas por empresas com mais de dez anos de existência, vai oferecer subsídios para gestores de supermercados se apoiarem nas suas decisões a respeito deste assunto.

Realizou-se busca e foram encontrados poucos trabalhos de gestão de capital de giro no ramo supermercadista, podendo este trabalho ser útil para preencher esta lacuna.

1.4 Histórico do setor

Conforme Varotto (2006), o conceito de autosserviço, ou seja, os modelos de supermercados como são atualmente, surgiu nos Estados Unidos, em 1912. Até então, as pessoas não tinham acesso às mercadorias para poderem escolhê-las. A venda de produtos era realizada por meio de um atendente, no qual as pessoas

chegavam ao estabelecimento e pediam suas mercadorias no balcão e este as providenciava.

Porém, o conceito de autosserviço só foi se consolidar nos EUA a partir de 1929, devido à grande crise da época, onde estas lojas foram uma alternativa para diminuir o custo e oferecer produtos mais baratos aos clientes.

No Brasil, os primeiros modelos de autosserviço surgiram em 1947, através do frigorífico Wilson, que vendia as carnes no balcão e os demais produtos eram escolhidos pelos clientes na prateleira e, dois anos mais tarde, adotado pela empresa Depósito Popular, mas ambas não tiveram sucesso com esta nova proposta.

Ainda segundo Varotto (2006), o primeiro supermercado brasileiro surgiu em 1953, em São Paulo, com o nome de Sirva-se. Ele tinha os mesmos padrões dos supermercados norte-americanos, 800 metros quadrados, divisão por seções, espaços para propaganda de produtos e utilização das pontas de gôndolas para promoção de produtos; e vendia, no mesmo local, carne, frutas, verduras e a linha de mercearia.

No ano de 1954 surgiu o Peg-Pag, sendo padrão em termos de formatação de loja, atendimento e treinamento dos funcionários. Em 1970, surge o primeiro hipermercado com três mil metros quadrados de loja, oferecendo estacionamento, eletrodomésticos, roupas, artigos para presente, além de restaurante e lanchonete.

Em 1990, o setor sofre uma reestruturação e concentração com a entrada de grandes empresas internacionais. Algumas grandes empresas, como o Walmart, por exemplo, adquiriram muitas empresas nacionais e o setor ficou mais concentrado e competitivo.

Nesta década, ocorre a automatização das lojas e o surgimento do *Eletronic Data Interchange* (EDI) e do *Efficient Consumer Response* (ECR), e dos códigos de barra. Surgem também as lojas virtuais, permitindo que clientes, por meio do computadores, façam compras e recebam os produtos sem sair de casa.

Segundo Parente (2011), o varejo no Brasil apresenta-se muito desenvolvido e as empresas que operam no Brasil têm acompanhado as tendências mundiais, apresentando uma variedade completa de modelos e formatos de lojas, que atendem às diversas características e necessidades de mercado. Os principais modelos de varejo são hipermercados, supermercados, lojas de conveniência, lojas

de especialidades (açougues, varejões, padarias, entre outras), mercearias e outros formatos.

Para facilitar a classificação dos supermercados, a ABRAS, a partir da década de 1990, elaborou uma tabela, considerando uma área de vendas, compreendendo o espaço do caixa até o último produto exposto, números médios de itens disponíveis, porcentagem de vendas de produtos não alimentares, número de caixas e seções. O Quadro 1, a seguir, apresenta o formato de lojas estabelecido pela ABRAS (apud PARENTE, 2011) para classificar as empresas do setor:

Quadro 1 — Classificação das lojas pelo critério ABRAS

Formatos de loja	Área de vendas/m ²	Nº médio de itens	% de vendas não-alimentos	Nº de Chek outs	Seções
Bares	20-50	300	1	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padaria	50-100	1.000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios e lanches
Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches
Supermercado compacto	300-700	4.000	3	2-6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio e bazar
Supermercado convencional	700-2500	9.000	6	7-20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, peixaria e bazar
Superloja	3.000-5.000	14.000	12	25-36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000-16.000	45.000	30	55-90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, peixaria, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube Atacadista	5.000-12.000	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínio, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: Parente (2011, p. 30).

Os formatos de lojas bares, mercearias e padarias são modelos que geralmente não utilizam *checkout*. *Checkouts* 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 *checkouts* que ele deverá dispor para atendê-los.

Segundo o ranking ABRAS 2012, levando em conta o faturamento do ano anterior, as vinte principais empresas do setor supermercadistas são as seguintes:

Quadro 2 — Ranking das principais supermercadistas brasileiros

Clas. 2011	Clas. 2010	Razão social	Sede	Faturamento bruto em 2011 (R\$)	Número de lojas	Varição Fat 2011/2010 (%)
1	1	Companhia Brasileira Distribuição	SP	52.680.572.081	1571	45,8%
2	2	Carrefour Com. Ind. Ltda	SP	28.766.457.922	Nd	-0,8%
3	3	Walmart Brasil Ltda	SP	23.468.413.042	521	5,1%
4	4	Cencosud Brasil Comercial Ltda	SE	6.236.893.579	152	78,1%
5	5	Companhia Zaffari Com. E ind.	RS	2.910.000.000	29	16,9%
		Total das 5 maiores		114.062.336.624	2273	
6	6	Prezunic Comercial Ltda	RJ	2.653.524.868	31	8,3%
7	8	Irmãos Muffato & Cia Ltda	PR	2.308.726.048	35	19,9%
8	9	A. Angeloni Cia Ltda	SC	2.165.248.246	23	19,4%
9	10	Condor Super Center Ltda	PR	2.136.499.686	33	23,6%
10	7	Dma Distribuidora S/A	MG	2.009.326.125	94	4,1%
		Total das 10 maiores		125.335.661.597	2489	

11	12	Supermercados BH Com de Alim Ltda	MG	1.904.909.468	112	23,5%
12	11	Sonda Super. Exportação e Imp. S.a	SP	1.836.740.311	24	16,4%
13	15	SDB Comercio de Alimentos Ltda	SP	1.736.193.000	45	29,1%
14	13	Coop- Cooperativa de Consumo	SP	1.661.639.147	29	9,2%
15	14	Y. Yamada s/a- Comércio e Ind.	PA	1.581.327.256	34	4,8%
16	16	Líder Comércio e Indústria Ltda	PA	1.401.408.965	14	8,7%
17	17	Savegnago Supermercados Ltda	SP	1.140.582.523	26	14,9%
18	19	Carvalho e Fernandes Ltda	PI	1.130.132.903	49	19,1%
19	18	Supermercado Zona Sul S/a	RJ	1.033.853.758	33	7,1%
20	24	Multiformato Distribuidora S/a	MG	1.027.396.136	22	59,0%
		Total das 20 maiores		139.789.845.064	2877	

Fonte: ABRAS (2012).

No Rio Grande do Sul, os principais supermercadistas conforme o Ranking AGAS 2011 são:

Quadro 3 — Principais Supermercadistas do Rio Grande do Sul

Posição 2011	Posição 2010	Razão Social	Localidade	Faturamento bruto (R\$)	Lojas
1	1	Walmart Brasil.(*)	Porto Alegre	4.507.836.150	119
2	2	Grupo Zaffari (**)	Porto Alegre	2.910.000.000	29
3	3	Supper Rissul	Esteio	651.006.836	47
4	5	Peruzzo Supermercados	Bagé	329.929.151	20
5	4	Rede Vivo	Santa Maria	313.956.113	24
6	6	Super Ibec	Lajeado	287.489.684	25
7	7	Supermercado Guanabara	Rio Grande	248.634.000	8
8	10	Asun Supermercados	Gravataí	244.593.245	18
9	8	Comercial Zaffari Ltda.	Passo Fundo	220.412.573	15
10	9	Master ATS Supermercados (**)	Erechim	211.138.848	8

(*) Dados estimados pelo Depto. Econômico da AGAS.

(**) Incluso o faturamento das lojas de São Paulo/SP

Fonte: AGAS (2011).

2 REVISÃO DA LITERATURA

Para Gitman (2004), a administração financeira deve gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa — financeiras e não financeiras, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Para o autor, a função do administrador financeiro consiste em várias atividades, tais como, planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa.

Finanças consiste na aplicação de uma série de princípios econômicos e financeiros para maximizar a riqueza ou um valor de um negócio. O objetivo das finanças é gerar riqueza para a organização, e não apenas lucro. Enquanto o lucro consiste em resultado positivo em um determinado período, riqueza é a capacidade da empresa em gerar lucros constantes e, para isso, é necessário uma boa administração financeira.

Segundo Gitman (2010), como a maioria das decisões das empresas são avaliadas em termos financeiros, o administrador financeiro desempenha um papel importante. Todas as áreas da organização — contabilidade, sistemas de informações, administração, marketing, operações, entre outros — têm necessidade de conhecimentos básicos de administração financeira.

O autor complementa que todos os gestores da empresa, independente do setor que é responsável, precisam entender de finanças para poder justificar para o departamento financeiro os seus gastos para, por exemplo, negociar orçamentos operacionais, lidar com avaliações de desempenho financeiro, entre outras. A administração financeira deve ser capaz de se comunicar com todas as áreas da organização para que consiga fazer previsões úteis e auxiliar na tomada de decisões.

Neste capítulo, será exposta a revisão da literatura do presente estudo. O capítulo está dividido em dez subcapítulos. Como o problema de pesquisa enfoca gestão do capital de giro, inicialmente foi realizada uma revisão dos conceitos sobre gestão do capital de giro, sendo que os itens que compõem o capital de giro são: orçamento de caixa; contas a receber; contas a pagar; estoques e fontes de financiamento. Como as empresas participantes da pesquisa são empresas de pequeno porte, abordou-se também a gestão do capital de giro em pequenas e

médias empresas e, para auxiliar na resolução do problema de pesquisa, foi abordado brevemente o conteúdo sobre redes de cooperação e empresas familiares, finalizando com um subcapítulo que faz uma síntese do referencial teórico e os principais autores do presente estudo.

2.1 Gestão de capital de giro

Capital de giro consiste no montante de capital necessário para manter em funcionamento as atividades operacionais da 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).

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, se faz 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 se caracteriza 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, se diminui 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:

$$\text{CCC} = \text{IME} + \text{PMR} - \text{PMP}$$

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,

Segundo Hoji (2008), capital de giro é o capital da empresa empregado na operação da empresa. São os recursos que a empresa necessita para se sustentar, ou seja, o capital empregado necessário para a empresa manter as suas despesas até que o seu produto seja vendido e o valor recebido. Para Padoveze (2005), para se identificar o montante de recursos próprios da organização investidos em capital de giro, basta subtrair o passivo circulante do ativo circulante.

Em empresas comerciais, geralmente o montante investido em capital de giro consiste nos valores aplicados no caixa, na aquisição de produtos (estoques) e nos valores a receber de seus clientes.

Se as vendas de uma organização forem constantes, o seu investimento em ativos operacionais também será constante e a empresa terá uma necessidade de capital de giro permanente. Contudo, se as vendas da organização forem cíclicas e variarem conforme o tempo, além do capital de giro permanente, a organização terá uma necessidade de capital de giro sazonal para suportar a variação das vendas.

Conforme Gitman (2010), existem duas estratégias de financiamento de capital de giro. A primeira, chamada de estratégia de financiamento agressiva, consiste em financiar as suas necessidades sazonais com dívidas de curto prazo e suas necessidades permanentes com dívidas de longo prazo. A segunda é chamada de estratégia conservadora, na qual a empresa financia suas necessidades sazonais e permanentes com dívidas de longo prazo. A empresa deve escolher entre a

alternativa agressiva e a conservadora baseada no risco que está disposta a correr e na solidez dos seus relacionamentos bancários.

Para Padoveze (2005), os componentes do capital de giro são todas as contas do ativo circulante e do passivo circulante, onde os principais elementos são:

- a) disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras);
- b) contas a receber de clientes;
- c) estoques (mercadorias para revenda);
- d) contas a pagar a fornecedores;
- e) outras contas a pagar (despesas revisadas);
- f) salários e encargos a pagar; e
- g) impostos a recolher sobre mercadorias;

Para Gitman (2010), o objetivo da administração financeira de curto prazo é gerenciar as contas descritas anteriormente para atingir um equilíbrio entre rentabilidade e risco que contribua positivamente para o valor da empresa. Risco consiste na probabilidade de a empresa não conseguir pagar suas contas a medida que vençam, deste modo, quanto maior o capital de giro, menor será o risco; logo, quanto mais capital de giro a empresa tiver, menos risco de não conseguir honrar seus compromissos ela incorrerá.

Cabe à tesouraria administrar o capital de giro. Como qualquer valor que está investido na organização possui o custo de oportunidade, com o capital de giro não é diferente. Quando a organização consegue reduzir o capital de giro, está aumentando a lucratividade de seu negócio (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIN, 2005).

Padoveze (2005) salienta que apesar do capital de giro ser composto por todas as contas descritas anteriormente, cada uma merece uma gestão diferenciada, pois possuem características próprias. As principais contas do capital de giro que merecem um estudo mais aprofundado são: estoques, clientes e fornecedores. Estas contas, conforme o autor, formam a espinha dorsal do conceito de capital de giro próprio.

As técnicas para diminuir o financiamento do capital de giro consistem em reduzir os estoques, os valores a receber dos clientes e possuir um saldo de caixa mínimo possível. Contudo, isto não é tarefa fácil, haja vista que a redução de estoques tem que ser cautelosa de modo a não faltar matéria prima; da mesma forma, a diminuição de valores a receber implica na diminuição de prazos de

recebimentos, o qual pode impactar no volume de vendas (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIN, 2005).

Segundo Ross, Westerfield e Jaffe (2010), a empresa possui duas políticas de investimentos em ativos circulantes, podendo ser flexível ou restritiva, conforme o Quadro 4.

Quadro 4 — Políticas de investimento em ativos circulantes

Políticas flexíveis	Políticas restritivas
Manutenção de saldos elevados de caixa e títulos negociáveis	Manutenção de saldos reduzidos de caixa e nenhum investimento em títulos negociáveis
Investimentos substanciais em estoques	Realização de pequenos investimentos em estoques
Concessão de termos liberais de crédito, resultando em alto nível de contas a receber	Nenhuma venda a prazo e inexistência de contas a receber

Fonte: Adaptado de Ross, Westerfiel e Jaffe (2010).

Segundo os autores, o objetivo da empresa é equilibrar os custos de políticas restritivas com os custos de políticas mais flexíveis. Políticas mais restritivas exigem menos capital por parte das empresas, diminuindo o custo de oportunidade, contudo, dependendo do ramo de atuação da empresa e sendo a política muito restritiva, ela poderá perder negócios.

Cada ramo de atividade e cada empresa possuem a sua estratégia de negócio, por exemplo, um volume maior de estoque proporciona uma entrega mais rápida, podendo a empresa cobrar mais caro por isso, e se esta for a estratégia da empresa, não há porque a empresa trabalhar com políticas restritivas.

Para Padoveze (2005), a mensuração do ciclo operacional é medida em tempo, desta forma, se a empresa conseguir reduzir o tempo do ciclo operacional, este ciclo será acionado mais vezes, aumentando os resultados econômicos. Como formas de se reduzir o ciclo operacional, pode ser reduzido o prazo de entrega dos produtos por parte dos fornecedores. Desta forma, diminui-se a quantidade de estoque e o estoque de segurança. Outra forma consiste em diminuir o tempo que o produto leva para ir do setor de estocagem para a área de venda.

Segundo Santos, Ferreira e Faria (2009, p. 4), “toda empresa precisa buscar um nível satisfatório de capital de giro, de maneira a garantir a sustentação de sua

atividade operacional”. O equilíbrio financeiro é alcançado quando suas obrigações financeiras encontram-se lastreadas com ativos com prazo de conversão em caixa similares aos do passivo.

A empresa precisa prever a necessidade do capital de giro com base nos seus ciclos econômicos e financeiros. Com base nos seus ciclos, a empresa pode planejar a necessidade de capital de giro, por isso, faz-se necessário estimular metas para os ciclos da empresa e acompanhá-las periodicamente.

Segundo Gitman (2010), o quociente entre ativo circulante e o ativo total demonstra como a mudança no nível de ativo circulante afeta a relação entre risco e retorno. À medida que a empresa trabalha com pequenos níveis de ativo circulante (caixa, contas a receber e estoques), aumenta a rentabilidade da empresa, contudo, aumenta também o seu risco de insolvência.

O mesmo acontece com o quociente entre passivo circulante e ativo total. À medida que aumenta os níveis de passivo circulante, aumenta a lucratividade da empresa, porém, aumenta também o seu risco de insolvência devido ao aumento do endividamento. Estas questões relativas entre o efeito sobre o lucro e o risco derivado das variações do quociente do ativo e do passivo circulante ficam mais evidentes no Quadro 5:

Quadro 5 — Efeitos da variação do quociente sobre o lucro e o risco

Quociente	Variação do quociente	Efeito sobre o lucro	Efeito sobre o risco
<u>Ativo Circulante</u> Ativo Total	Aumento	Diminuição	Diminuição
	Diminuição	Aumento	Aumento
<u>Passivo Circulante</u> Ativo Total	Aumento	Aumento	Aumento
	Diminuição	Diminuição	Diminuição

Fonte: Adaptado de Gitman (2010).

De acordo com Padoveze (2005), a organização deve estar em uma busca constante para diminuir os ciclos operacional, econômico e financeiro. A empresa deve possuir políticas específicas para obter sua redução por meio do seu contínuo monitoramento e da busca de novas alternativas e técnicas de gestão. A tecnologia da informação para transferência de dados como EDI, junto com técnicas de administração de estoques, compõem algumas das alternativas úteis que serão abordadas mais adiante.

A gestão de capital de giro deve ser vista como o equilíbrio entre os custos que crescem com o nível de investimentos em ativos circulantes e os custos que caem com a diminuição dos investimentos. Cada empresa possui uma estratégia de negócio, algumas mais flexíveis e outras mais restritivas. Baseado na estratégia de negócio da empresa, deve ser determinado o nível ideal de investimento em capital de giro (ROSS; WESTERFIELD; JAFFE, 2010).

2.2 Orçamento de caixa

Orçamento de caixa consiste em fazer uma previsão de como será o comportamento futuro do 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.

Para Groppelli e Nikbakht (2010), planejamento financeiro é o processo pelo qual se calcula quanto de financiamento é necessário para dar continuidade às operações de uma organização. 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.

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.

Segundo Keynes (1982 apud ASSAF NETO; LIMA, 2009), existem três motivos para as empresas manterem determinado saldo de caixa, que são:

- a) transição: a empresa mantém nível de caixa com a finalidade de cobrir suas necessidades de fluxo gerado pelos negócios normais da empresa;
- b) precaução: visa manter caixa com o objetivo de atender às necessidades de pagamentos eventuais e imprevistos, tais como inadimplência, despesas imprevistas e extraordinárias, entre outras; e
- c) especulação: diversas oportunidades de investimento atraentes costumam surgir de forma não prevista, sem dar tempo para a empresa buscar financiamento no mercado. Estas oportunidades somente podem ser aproveitadas com a existência de saldo de caixa, como por exemplo, aquisição de estoque acima do necessário porque a empresa acredita na valorização dos preços.

Desta forma, a empresa precisa manter saldo de caixa que atenda a estes três motivos.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), o ciclo de caixa representa o tempo em que a empresa deve selecionar fontes de financiamento para sustentar seu ciclo operacional. Nas empresas varejistas, consiste no tempo em que a empresa leva adquirindo os produtos, estocando, colocando nos pontos de venda, até a venda e o momento onde a empresa recebe este valor do cliente.

Para Hoji (2008), podem ser considerados como elementos de caixa, além dos recursos monetários (numerários e depósitos bancários), as aplicações financeiras de liquidez imediata.

Na gestão de caixa é importante conhecer a capacidade de obtenção de recursos de longo prazo para a empresa. Conhecendo o limite de crédito que a empresa possui perante os credores e acionistas, é possível planejar a expansão do

nível de atividades e resolver possíveis oscilações de disponibilidades de caixa (HOJI, 2008).

As atividades da empresa devem estar sempre de acordo com a sua capacidade de obtenção de caixa. Se a empresa exceder o limite, estará comprometendo suas atividades.

Segundo Groppelli e Nikbakht (2010, p. 319), “o sucesso e a solvência de uma empresa não podem ser garantidos meramente por projetos rentáveis e pela ampliação das vendas”. Ou seja, o sucesso de uma organização também depende de como ela administra o seu caixa.

Os credores só fornecem recursos para as empresas quando entendem que elas possuem capacidade de pagamento e geralmente solicitam garantias. Empresas que podem oferecer melhores garantias conseguem financiamentos em melhores condições. Cabe ao tesoureiro escolher o crédito que se ajusta à necessidade e perfil da organização (HOJI, 2008).

Assaf Neto e Lima (2009) ressaltam maneiras que a organização pode utilizar para administrar o seu caixa, entre elas, destaca a diminuição de estoques, porém, esta definição deve ser realizada em um nível que não traga prejuízos à organização.

Outra medida seria rever a política de concessão de crédito, como na diminuição de prazo de pagamentos. Contudo, os autores ressaltam que isto precisa ser bem analisado para que o benefício não traga prejuízos como a perda de clientes.

Uma administração eficiente de caixa prevê, também, decisões de recursos temporariamente inativos. Esta aplicação de recursos objetiva-se na redução do custo de oportunidade da manutenção de caixa (ASSAF NETO; LIMA, 2009).

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobin (2005), alguns fatores são importantes para determinação do saldo mínimo de caixa:

- a) peculiaridades de cada setor de atividade: cada setor possui seus “usos e costumes”, estando sujeitos à lei da procura e da oferta, onde o administrador financeiro deve levar em conta as diversidades regionais;
- b) previsibilidade das entradas e saídas de caixa: devem ser realizados orçamentos de caixa confiáveis e previsões muito próximas da realidade. Daí a necessidade de atualização constante do orçamento de caixa;

- c) exigência de reciprocidade bancária: negociar reciprocidade com os bancos. A empresa pode utilizar recursos a taxas menores e, em troca, oferece ao banco todos os recebimentos de cartões de crédito, por exemplo; e
- d) capacidade de captar recursos próprios ou de terceiros: acionistas e proprietários das empresas são fontes para apostar recursos em condições de emergência. A empresa deve ser bem administrada financeiramente, para, desta forma, obter boa credibilidade junto aos bancos, para que, se algum dia estiver com insuficiência de caixa, poder recorrer aos mesmos.

2.3 Contas a receber

O crédito é fator facilitador das vendas. Por meio da concessão de crédito, as empresas podem vender mais do que se não utilizassem este tipo de facilidade. Contudo, crédito é fator de risco para as empresas, devido aos clientes inadimplentes, e também eleva o valor de capital de giro da organização, por isso, estas devem possuir políticas de crédito adequadas a sua estrutura. Conceder crédito significa investir num cliente, estando este investimento vinculado à venda de um produto ou serviço. Ao se conceder crédito, cria-se uma conta a receber (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2000).

A necessidade de capital de giro aumentará se o volume de vendas a prazo também aumentar. O mesmo acontece se os prazos médios de recebimento aumentarem, em contrapartida, se os prazos médios de recebimento diminuïrem, a necessidade de capital de giro também diminui.

Segundo Souza et al (2010), "crédito" significa confiança que se deposita em alguém ou em uma empresa, baseado em um comportamento passado ou uma projeção de comportamento futuro. A relação de crédito só haverá se acontecer uma relação de confiança entre a parte vendedora e a parte compradora. De um lado, alguém se compromete em entregar algum produto ou serviço, de outro lado, alguém se compromete a pagar por este produto ou serviço.

Os empresários não podem discriminar os clientes cobrando preços diferenciados, nem oferecer mesmos preços em condições de crédito diferentes. A

empresa pode oferecer condições de venda a diversas classes de clientes, oferecendo descontos para quantidades ou para clientes que optarem por contratos de longo prazo (BEREALEY; MYERS; ALLEN, 2008).

Quando a empresa concede crédito, está incorrendo com o custo de oportunidade por não aplicar esses recursos em outro investimento de mesmo nível de risco. Por isso, conceder crédito representa custo para a empresa.

A análise de crédito é um instrumento importante para orientar os gestores sobre a política de crédito. Na administração de contas a receber, deve ser adotada uma política de crédito no sentido de minimizar o risco com devedores duvidosos. O administrador financeiro deve estar constantemente verificando os indicadores de inadimplência e verificando se a política de concessão de crédito está adequada.

“As políticas de crédito são a base da eficiente administração de Valores a Receber, pois orientam a forma como o crédito é concedido, definindo padrões de crédito, prazos, riscos, garantias exigidas e diretrizes de crédito” (LEMES JUNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2005, p. 335).

Para Souza et al (2010), a definição da política de crédito adotada pela empresa deve levar em consideração o mercado e o ramo de atuação que ela atende. Se a empresa for adotar uma nova política de crédito, os fatores básicos para determinação do capital de giro são:

- a) volume de vendas a ser incrementado com a nova política;
- b) volume de capital para fomentar esta nova política;
- c) identificação do custo de capital dos investimentos necessários (custo de oportunidade); e
- d) determinação da taxa (encargos financeiros) a ser cobrada dos clientes pelos prazos concedidos nas vendas.

Cabe ao gestor financeiro, em conjunto com a área de marketing, definir a política de crédito. Se esta for muito severa, inibe as vendas; ao contrário, pode favorecer a inadimplência, sendo, por isto, necessária uma avaliação conjunta.

Segundo Parente (2011), por meio do crédito as compras são estimuladas, pois permite ao consumidor comprar no momento e pagar depois. Para o autor, os varejistas podem oferecer uma ou mais modalidades de crédito, entre as quais, podem ser citadas:

- a) sistema próprio de crediário: é operado e administrado pela própria empresa, ou por uma empresa financeira do grupo;

- b) sistema próprio de cartão de crédito: sistema adotado no qual o varejista opera com um cartão de crédito sob seu nome ou terceiriza a operação;
- c) sistema de crédito de terceiros: o varejista aceita vários cartões de crédito de outras instituições financeiras; e
- d) cheques pré-datados: o consumidor paga suas compras por meio de um ou mais cheques pré-datados.

Para Brealey, Myers e Allen (2008), a utilização de cheques está em declínio em todas as partes do mundo e, cada vez mais, as empresas utilizam mais as transferências eletrônicas, através do uso de cartão de crédito, cartão de débito e boletos bancários. Esta forma é interessante tanto para os clientes quanto para as empresas, pois estas sabem exatamente o dia em que irão receber e os clientes sabem o dia exato de realizar o pagamento.

É muito comum as empresas terceirizarem suas cobranças de vendas a prazo. Neste caso, estas deixam por conta de outra empresa a análise e a concessão de crédito. A empresa responsável por realizar este serviço cobra uma taxa, mas, em contrapartida, é responsável por toda a gestão de crédito e, se caso algum cliente não pagar, a empresa terceirizada arca com este prejuízo e fica responsável pela cobrança posteriormente. A empresa operadora de cartão de crédito também pode oferecer aos clientes da contratante cartão de crédito com a bandeira do estabelecimento.

Esta alternativa tem sido muito útil para as pequenas empresas. Conforme Brealey, Myers e Allen (2008), uma grande empresa pode obter economia de escala na gestão de seus créditos, mas uma pequena empresa pode não ter capacidade para suportar um departamento especializado dedicado ao crédito.

Segundo a ABRAS (2011), no ano de 2010, o somatório dos recebimentos por cartão de crédito, cartão próprio e de débito chegou ao total de 51% como forma de pagamento ao setor.

O recebimento de cartão de crédito ou débito por parte dos clientes gera ônus para a empresa, contudo, como este recebimento é certo, ou seja, não há risco de inadimplência, se a empresa precisar antecipar o recurso, as taxas são menores em comparação aos cheques.

Conforme Roos, Westerfield e Jaffe (2010), os componentes da política de crédito são os seguintes:

- a) condições de venda: as condições que a empresa estabelece para vender a prazo, por exemplo, o prazo de crédito, o desconto para pagamento à vista, entre outros;
- b) análise de crédito: os mecanismos que as empresas utilizam para determinar a probabilidade do pagamento e do não pagamento de cada cliente; e
- c) política de cobrança: a forma como a empresa cobra os clientes inadimplentes.

Além da política de concessão de crédito, a empresa precisa definir as suas condições de venda. Para Ross, Westerfield e Jaffe (2010), as condições de vendas dizem respeito ao prazo de concessão de crédito, ao desconto por pagamento à vista e ao tipo de instrumento de crédito empregado.

Para os autores, os prazos concedidos na venda variam de setor para setor, contudo, a empresa deve levar em consideração alguns fatores na hora de fixar um prazo de crédito:

- a) a probabilidade de que o cliente não pague: se os clientes da empresa atuam em setores de altos riscos, a empresa pode optar por oferecer condições de crédito restritivas;
- b) o valor da conta: se a conta for pequena, os prazos devem ser mais curtos, isto porque o custo de gestão de contas menores é mais elevado, proporcionalmente, visto que o trabalho para cobrar este é praticamente o mesmo; e
- c) a perecibilidade dos produtos: se o valor dos produtos, como garantia, for baixo e não puder ser mantido por períodos longos, menor prazo de crédito será concedido.

Gitman (2010) acrescenta que períodos de créditos maiores tendem a aumentar o volume de vendas e, em consequência, a rentabilidade do negócio. Contudo, aumentando este volume de contas a receber, provavelmente a taxa de inadimplência também aumentará, influenciando na rentabilidade do negócio. Um afrouxamento nos prazos concedidos aos clientes culmina em um aumento no prazo médio de recebimento da empresa, afetando o seu ciclo de caixa. Por isso, qualquer mudança nos padrões de crédito deve ser muito bem avaliada.

Ainda conforme Gitman (2010), desconto financeiro é uma maneira de acelerar os recebimentos, sem exercer pressão sobre os clientes. O desconto

financeiro reduz o investimento da empresa em contas a receber, mas também diminui o lucro. Salienta-se também que o desconto financeiro reduz as perdas com créditos incobráveis porque os clientes pagaram mais rapidamente, podendo, ainda, aumentar o volume de vendas, porque aqueles que aceitarem o desconto pagarão um preço menor pelo produto. As empresas devem realizar uma análise criteriosa da relação custo-benefício em ofertar um desconto financeiro.

A análise de crédito é um instrumento importante para orientar os gestores sobre a política de crédito. Na administração de contas a receber deve ser adotada uma política de crédito adequada no sentido de minimizar o risco com devedores duvidosos. O administrador financeiro deve estar constantemente verificando os indicadores de inadimplência e verificando se a política de concessão de crédito está adequada.

Ao realizar uma análise de crédito, a empresa procura distinguir entre clientes que tenderão a pagar suas contas e clientes que não devem realizar este pagamento. Uma fonte de informação para análise de crédito se constitui do histórico do cliente, seja com a empresa, ou com outras empresas e/ou bancos.

Conforme Ross, Westerfield e Jaffe (2010), as empresas utilizam as diretrizes tradicionais do crédito e subjetivas, conhecidas como “cinco Cs do crédito”, sendo elas:

- a) caráter: a disposição do cliente para cumprir suas obrigações de crédito;
- b) capacidade: a capacidade do cliente para cumprir obrigações de crédito, com base nos fluxos de caixa gerados pelas operações e/ou salário;
- c) capital: as reservas financeiras do cliente;
- d) colateral: um ativo oferecido como garantia de pagamento; e
- e) condições: condições econômicas gerais.

As empresas que trabalham com pessoas físicas, bem como as empresas emissoras de cartão de crédito, têm se apoiado em modelos estatísticos sofisticados para determinar a probabilidade de inadimplência, um dos métodos mais utilizados é o *scoring* de crédito.

Segundo Gitman (2010), *scoring* de crédito é um método que aplica pesos estatísticos derivados à pontuação do solicitante em diversas características financeiras e de crédito para prever se ele honrará no prazo o crédito solicitado. Este procedimento resulta em uma pontuação (*score*), que mede a qualidade geral do solicitante, sendo esta pontuação usada para tomar a decisão de aceitação ou

rejeição do crédito. O objetivo é tomar uma decisão rápida e barata, e que seja confiável.

As políticas de crédito definem os critérios que a empresa utiliza para definir para quem vai conceder crédito, já as políticas de cobrança determinam as ações que a empresa possui para receber as suas contas em dia.

Mudanças nas políticas de crédito e na de cobrança podem diminuir o prazo médio de recebimento. Exemplo disto são ações mais restritivas na concessão de crédito e descontos para clientes que pagarem de forma antecipada suas contas. Esta ação, além de diminuir a inadimplência, diminui a necessidade de capital de giro da organização. Contudo, pode afetar as vendas, por isso, se faz necessária a realização de uma avaliação.

Cobrar significa reaver para a empresa valores perdidos e ainda recuperar um cliente que pode realizar negócios futuros com a organização. As técnicas de cobrança que a empresa vai utilizar irão depender do perfil dos clientes que ela atende, do ramo de atuação, do porte da empresa e do perfil da concorrência. Cobrança é uma tarefa específica e personalizada, onde deve ser analisado caso a caso.

O histórico de pagamentos de cada cliente é uma ferramenta muito importante para a realização da cobrança, porque nem todos os clientes devem ser cobrados da mesma forma. É interessante a empresa classificar os seus devedores e utilizar uma técnica diferente para cada grupo de clientes.

O quadro a seguir, adaptado de Gitman (2010) explana as técnicas de cobrança mais comuns:

Quadro 6 — Técnicas de cobrança

Técnicas	Descrição
Cartas	Decorrido um determinado número de dias, a empresa envia uma carta em linguagem educada lembrando o cliente. Se não surgir efeito, dentro de um determinado prazo a empresa envia outra mais incisiva.
Telefonemas	Se as cartas não surgirem efeito, é realizado um contato por telefone e, conforme a explicação do cliente, pode ser realizado um acordo de prorrogação.
Visitas pessoais	Ir pessoalmente ou mandar um cobrador para confrontar o cliente pode ser muito eficaz. O pagamento pode ser feito no ato.
Agência de cobrança	A empresa entrega as contas que não consegue cobrar a agências ou a um advogado. Os honorários pelo serviço realizado costumam ser bastante elevados.
Medidas judiciais	Mover uma ação de cobrança é a medida mais extrema. Um processo judicial não é só dispendioso, como também pode levar o devedor à falência.

Fonte: Adaptado de Gitman (2010).

2.4 Contas a pagar

Segundo Gitman (2010), as contas a pagar são a principal fonte de financiamento de curto prazo sem garantias. Resultam de transações entre o comprador e o vendedor, mas nem sempre é assinado um documento ou uma nota que comprove a dívida. O comprador concorda em pagar ao fornecedor o valor exigido, segundo os termos de crédito normalmente especificado na fatura.

A vantagem das compras a prazo é a economia de juros que a empresa obtém ao receber prazo dos seus fornecedores, em comparação se tivesse que recorrer a um empréstimo bancário, por exemplo.

Segundo Gitman (2010), a meta da empresa é estender o prazo de pagamento ao máximo, sem prejudicar o seu crédito. Logo, as contas devem ser pagas no último dia possível, ou seja, no dia de vencimento. Fazendo isto, a empresa utiliza empréstimo (recursos) dos fornecedores sem pagar juros e sem prejudicar o seu crédito, tendo em vista que a conta é paga de acordo com os termos de crédito estabelecido.

Frequentemente os fornecedores oferecem descontos para pagamento antecipado das mercadorias. O administrador financeiro deve determinar se é recomendável aproveitar um desconto financeiro, pois, em muitos casos, o aproveitamento é uma importante fonte de rentabilidade adicional. Contudo, a empresa tem que avaliar se o pagamento antecipado não vai comprometer o seu caixa e a sua saúde financeira (GITMAN, 2010).

Outra fonte de financiamento das empresas são as despesas. Despesas a pagar são passivos gerados por serviços recebidos, mas ainda não pagos. Os itens mais comuns nesta categoria são salários e impostos. Geralmente, os funcionários trabalham em um mês e a empresa possui até o quinto dia útil do próximo mês para efetuar o pagamento. Desta forma, a empresa dispõe de um prazo para realizar este pagamento. Com os impostos, salvo alguns casos excepcionais, acontecem da mesma forma, onde tudo que a empresa fatura em um mês paga no outro (GITMAN, 2010).

2.5 Estoques

Os autores Slack, Chambers e Johnston (2009) definem estoque como um recurso transformador de capital, e citam como exemplo quartos em um hotel ou carros em uma empresa de aluguel. Em indústrias, os estoques correspondem ao conjunto de matérias primas que serão utilizadas para produção do produto final. Em um supermercado, corresponde ao conjunto de mercadorias armazenadas que serão revendidas aos consumidores finais.

Supermercados e atacadistas, por exemplo, derivam maior parte de suas receitas e lucros da manutenção e fornecimento de estoque. Como seu maior investimento se concentra em estoque, cabe aos gestores uma boa administração deste ativo.

Segundo Corrêa e Corrêa (2009), uma gestão eficiente de estoques significa manter a menor quantidade possível com a finalidade de otimizar o resultado financeiro da empresa e que não prejudique o serviço percebido pelo cliente.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), os estoques são componentes importantes da administração do capital de giro porque representam grandes volumes de dinheiro aplicado. São ainda os ativos circulantes de menor liquidez, por

este motivo, as empresas devem promover a rápida rotação de seus estoques como forma de elevar a sua rentabilidade e contribuir na manutenção de sua liquidez.

Os estoques fazem parte do ciclo operacional da empresa, por isso, devem ter atenção especial, haja vista que, se bem administrados, podem diminuir o ciclo operacional da empresa. Segundo Gitman (2010), o objetivo da administração de estoques é girá-lo o mais rápido possível sem causar perda de vendas decorrente de faltas.

Os estoques em empresas comerciais são formados pelas mercadorias adquiridas e que, posteriormente, serão revendidas. Giro mais lento de estoques impacta diretamente no fluxo de caixa da organização, uma vez que a organização pode vir a ter que pagar a mercadoria sem tê-la vendido. Por isso, são necessárias políticas eficazes de controle de estoques a fim de trabalhar com o mínimo possível, de forma que não prejudique seu desempenho, evitando a diminuição do capital de giro da organização e a sua rentabilidade.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), os estoques, além de representarem custo, também representam risco, porque itens em estoque podem deteriorar, tornarem-se obsoletos ou perderem-se e, além disso, ocupam espaço valioso. Contudo, os autores ressaltam que, apesar dos custos e de outras desvantagens associadas a sua manutenção, eles facilitam a conciliação entre fornecimento e demanda. Os estoques apenas são necessários porque não há harmonia entre demanda e fornecimento.

Para os autores, o estoque só é necessário porque existe uma diferença de ritmo entre o fornecimento e a demanda. Se o fornecimento de qualquer item ocorresse exatamente quando fosse demandado, o item nunca necessitaria ser estocado. Complementam que, quando a taxa de fornecimento excede a taxa de demanda, o nível de estoque aumenta; quando a taxa de demanda excede a taxa de fornecimento, o nível de estoque diminui ou tem-se sua falta. Desta forma, se uma operação conseguir casar a taxa de demanda com a taxa de fornecimento, é possível reduzir o nível de estoque sem que ocorra falta de produtos.

Corrêa e Corrêa (2009) complementam que, quando não é possível prever a demanda, ou é previsível, mas sujeita à erros, é necessário que a empresa possua estoque frente a estas incertezas. Caso a empresa não possua estoque, qualquer variação na demanda deixará a empresa desabastecida.

O montante investido em estoque é influenciado diretamente pelo montante de previsão de vendas da empresa. Se, por exemplo, as projeções de vendas de determinados produtos forem elevadas, espera-se que o volume estocado também seja elevado. Pequenas necessidades, no entanto, justificam um volume mais baixo de estoque.

Segundo Corrêa e Corrêa (2009), os estoques estão no topo da agenda de preocupações dos gestores dentro da organização. Os gestores financeiros se preocupam com a quantidade de recursos financeiros que os estoques “empatam”; já os gestores comerciais estão constantemente preocupados com a possibilidade de falta de estoque que pode causar prejuízo no atendimento aos clientes; e os gestores fabris ficam preocupados com a ociosidade na fábrica que a falta de estoque pode provocar.

Segundo Gitman (2010), é comum haver dentro da empresa pontos de vista diferentes em relação à administração de estoques. Os administradores financeiros, de marketing, de produção e de compras encaram o nível de estoque à luz dos seus próprios objetivos. Geralmente, o administrador financeiro quer manter o nível de estoque o mais baixo possível para não comprometer o caixa da empresa. O responsável de marketing prefere grandes quantidades de produtos para garantir atendimento rápido a todos os pedidos e possibilitar realizar suas ações de marketing.

O administrador de produção prima pela produção de quantidade certa na hora certa, por isso, para ele, é sempre desejável ter uma boa quantidade de matérias primas para não comprometer a sua produção. O administrador de compras precisa ter quantidades disponíveis corretas no momento desejado para atender aos pedidos da produção e, por este motivo, ele tende a comprar quantidades a mais que o necessário para evitar que o mesmo falte.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), existem várias razões que levam as empresas a manterem estoques e que remetem a diferentes tipos de estoques. Segundo os autores, há cinco tipos de estoques:

- a) estoque de segurança ou estoque isolador: nível de estoque que a empresa costuma ter além do previsto da demanda. Esta quantia excedente visa cobrir a possibilidade de a demanda vir a ser maior do que a esperada. Também tem a finalidade de compensar os atrasos

decorrentes da entrega, sejam estes por motivo do fornecedor ou das empresas transportadoras;

- b) estoque de ciclo: ocorre porque um ou mais estágios da operação não podem oferecer simultaneamente todos os itens que produzem. É comum quando as empresas produzem/fabricam nos mesmos equipamentos, mais de um produto. Desta forma, quando estão produzindo um determinado produto, o outro não está sendo produzido. Assim, a empresa precisa ter estoque para atender a demanda dos produtos que naquele momento não estão sendo produzidos. Como exemplo, os autores citam uma padaria na qual vários produtos são assados em um único forno, logo, quando está sendo assado um produto, não consegue-se assar outros. A padaria precisa ter estoques de produtos assados para não deixar os clientes esperando;
- c) estoque de desacoplamento: em algumas operações, até chegar ao produto final, as matérias primas passam por diversos departamentos. Cada lote de estoque de material em processo junta-se a uma fila, esperando a sua vez na programação para o próximo estágio de processamento. O estoque de desacoplamento consiste nos estoques de produtos em fase de produção;
- d) estoque de antecipação: estoque utilizado quando flutuações de demanda são significativas, mas relativamente previsíveis. É comum quando as empresas produzem produtos sazonais, como por exemplo, chocolates para atender a venda na época de Páscoa. A empresa começa a produzir com bastante tempo de antecedência e estoca os produtos para atender esta demanda; e
- e) estoques no canal (de distribuição): é o estoque necessário para atender a empresa no período de tempo que leva do transporte do ponto de fornecimento ao ponto de demanda. Em uma empresa de varejo que possui várias lojas, por exemplo, ela compra os produtos dos seus fornecedores e estes entregam geralmente em um único local, no seu centro de distribuição. Após, a empresa distribui os produtos para as suas filiais. No momento em que o estoque é alocado no centro de distribuição até o período que se torna disponível na loja para venda, estes produtos são considerados produtos no estoque de canal de distribuição.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), algumas empresas possuem estoques especulativos, que são estoques mantidos para se beneficiar ou reduzir os efeitos negativos das variações de preços do mercado. Ainda segundo os autores, a empresa deve determinar o seu nível ideal de estoque de cada produto. O nível ideal é estabelecido em relação à flexibilidade operacional proporcionada pela manutenção de estoques. Quanto maior o volume do estoque, maior será a flexibilidade da empresa e vice-versa. As vantagens desta flexibilidade devem ser comparadas com o custo de manutenção dos estoques.

Segundo Corrêa e Corrêa (2009), o estoque pode ser definido como uma arma - no sentido de ser utilizado para o bem ou para o mal. Ele pode ser utilizado para o bem, no sentido de provocar maior flexibilidade operacional para a empresa. Porém, se o estoque não for administrado e ele estiver composto de itens a menos, podem faltar mercadorias e prejudicar o resultado da empresa. E se ele for formado por itens além do necessário, pode prejudicar financeiramente a empresa.

Investimentos mais elevados em estoque supõem uma demanda maior por fontes de financiamento, as quais podem exercer influências negativas ao risco e na rentabilidade da empresa.

A empresa deve avaliar a liquidez dos produtos, também chamado de giro, isto é, a capacidade que apresentam de serem convertidos em dinheiro em curto espaço de tempo. A empresa deve focar os volumes maiores de estoque em produtos que apresentam maior rotatividade e recursos menores em produtos de rotação inferior.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), embora os estoques sejam muito importantes, existem vários aspectos negativos em relação a ele:

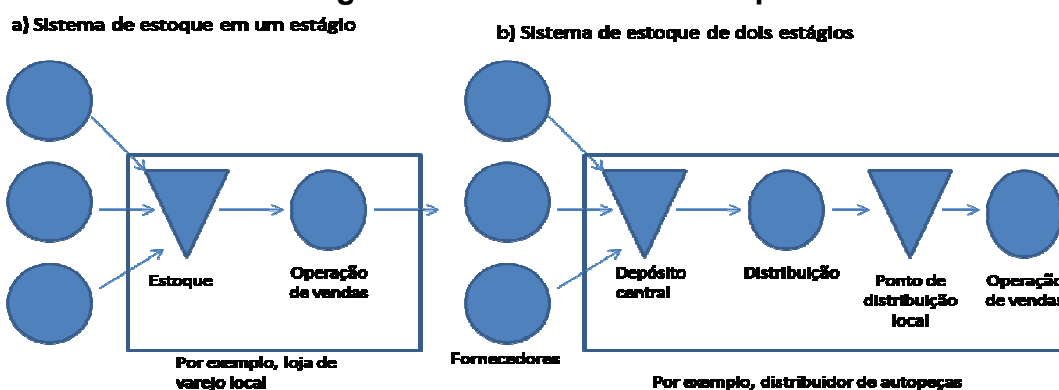
- a) congela dinheiro: o capital de giro fica indisponível para outros usos, como redução de empréstimos ou investimentos;
- b) acarreta custos de armazenagem: aluguel do espaço, manutenção de condições apropriadas;
- c) obsolescência: podem surgir novos produtos ou alternativas, tornando o estoque obsoleto;
- d) deterioração: o estoque pode se danificar;
- e) perigo: alguns produtos, como por exemplo, inflamáveis, explosivos, químicos e drogas exigem instalações especiais e sistema para manuseio seguro;

- f) espaço: o espaço do estoque poderia ser utilizado para agregar valor; e
- g) custos administrativos: os estoques geram custos administrativos, sejam para realizar inventários ou com despesas de seguro.

Conforme os autores Assaf Neto e Lima (2009), pode ser citada, ainda, a natureza física dos estoques, que consiste no grau de perecibilidade apresentado pelo produto. Materiais deterioráveis pela ação do tempo, como por exemplo, hortifrutigranjeiros, devem ter seus estoques bem reduzidos. Incluem-se ainda a este fator, aspectos de moda e de evolução tecnológica rápida.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), o desequilíbrio entre o fornecimento e a demanda também pode estar no estágio dos estoques. A empresa precisa analisar e administrar os estágios dos estoques para que os mesmos sejam eficientes. Em empresas de varejo, geralmente os estoques possuem um ou dois estágios. Quando a empresa possui apenas um estágio de bens para gerenciar, os produtos são recebidos dos fornecedores e, em seguida, são colocados à venda. Em empresas que trabalham com dois estágios, os produtos são recebidos dos fornecedores e vão para um depósito central ou centro de distribuição e, depois, são distribuídos para as lojas onde serão vendidos, conforme figura a seguir:

Figura 1 — Sistemas de estoque



Fonte: Slack, Chambers e Johnston (2009, p. 361).

Conforme a Figura 1, em empresas de dois estágios são dois estoques para gerenciar, o estoque do centro de distribuição e o da loja.

Segundo Lavrati, Colossi e Deluca (2002), as empresas varejistas podem optar por manter seus estoques na retaguarda de suas unidades de venda, adotar centro de distribuição, ou estabelecer estratégias com seus fornecedores na forma de Resposta Eficiente ao Consumidor (*Efficient Consumer Response — ECR*).

Para os autores, quando a empresa possui estoque na retaguarda de um estégio, estas precisam levar em consideração que está sendo utilizado um grande espaço na loja que poderia ser aproveitado como área de vendas. Além do mais, se a empresa possui várias filiais e todas elas possuem estoque na retaguarda, será mais difícil estabelecer controle e mais oneroso. Nestes casos, é melhor a empresa optar por um centro de distribuição.

Varejistas de ponta, com preços competitivos e produtos atraentes, necessitam do uso intenso de tecnologias de informação gerencial de seus inventários e de automação na distribuição dos produtos. Uma rápida e criteriosa reposição das mercadorias nas lojas reduz a probabilidade de lotar os depósitos com produtos indesejáveis e de difícil comercialização. Uma forma eficiente de redução de custos é a centralização da aquisição e distribuição de produtos. As redes varejistas estão seguindo a tendência de instalar Centros de Distribuição (CDs), como alternativa para manter seus produtos a custos mais competitivos. (LAVRATI; COLOSSI; DELUCA, 2002).

A existência de um CD significa que todos os estoques da rede encontram-se consolidados em um único local, facilitando a aquisição e a alocação dos produtos. As unidades de venda têm a vantagem de solicitar somente as quantidades necessárias dos produtos a serem comercializados de acordo com a expectativa da próxima reposição.

Segundo Corrêa e Corrêa (2009), um bom sistema de informação pode trazer melhor coordenação interfuncional dentro da empresa, propiciando que a organização consiga reduzir os seus níveis de estoque. Todavia, os estoques são adquiridos de terceiros, logo, podem ocorrer imprevistos e atrasos nas entregas dos produtos. Desta forma, por mais eficiente que seja a empresa na organização de estoques, ela sempre estará na dependência de seus fornecedores.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), existem três principais decisões que o administrador de estoques precisa tomar. A primeira decisão consiste em quanto solicitar, que se refere ao tamanho que o pedido deve ter, ou seja, por exemplo, quantas unidades comprar. A segunda decisão se refere a quando pedir, ou seja, o momento em que se deve realizar o pedido. A última decisão é como controlar o sistema, em outras palavras, que procedimentos e rotinas devem ser implantados para ajudar a tomar as decisões anteriores e como as informações sobre estoques devem ser armazenadas.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), os custos dos estoques estão classificados em três categorias: custos de manter, comprar ou repor e de faltar estoque.

Os custos de manter são custos referentes à aplicação dos valores do estoque, custo de estocar e armazenar. Os custos de comprar se referem aos custos da estrutura administrativa de compras que a empresa possui. E os custos de faltar é o custo que a empresa tem referente a uma venda perdida, quando o cliente vem comprar o produto e não o encontra, e também o custo do cliente perdido, quando o mesmo vai comprar no concorrente.

Além dos custos citados anteriormente, Slack, Chambers e Johnston (2009) citam os custos de desconto de preço, custo de capital de giro, custo de obsolescência e custo de ineficiência de produção.

- a) Custo de desconto de preço é o custo adicional imposto pelos fornecedores para pequenos pedidos.
- b) Custo de capital de giro é o custo para manter o estoque no lapso de tempo entre pagar os fornecedores e receber o pagamento dos clientes. Para cobrir este tempo, a empresa necessita de capital de giro. Estes custos consistem nos juros pagos ao banco ou ao custo de oportunidade de não investir em outra atividade ou lugar.
- c) O custo de obsolescência é o custo referente ao risco que a empresa ocorre caso algum produto estocado se torne obsoleto ou venha a se deteriorar durante o período em que está armazenado.
- d) O custo de ineficiência de produção consiste em que altos níveis de estoque impedem de perceber a completa extensão de problemas dentro da produção.

Os custos citados anteriormente servem para nortear o comprador ou o administrador de estoque para tomar a decisão de que quantidade comprar. À medida que os pedidos são maiores, os custos de comprar se reduzem, bem como os custos de desconto de preço e os custos de falta de estoque. Em contrapartida, à medida que aumenta o pedido, também aumentam os custos de capital de giro, custo de armazenagem, custo de obsolescência e custo de ineficiência de produção.

Cabe ao administrador de estoque ou comprador, juntamente com o administrador financeiro, levar em consideração os custos mencionados, realizar um estudo e definir, dentro dos custos, qual quantidade comprar.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009, p 370), o modelo Lote Econômico de Compra (LEC) tenta encontrar o melhor equilíbrio entre as vantagens e desvantagens de manter estoque. Contudo, conforme os autores, em supermercados ou organizações varejistas “o modelo LEC raramente é usado em tais organizações”. Este modelo pode determinar estoque excedente em itens de movimentação mais baixa. Por este motivo, no presente estudo não será abordado o LEC. Esta forma de administração de estoques será abordada adiante.

De acordo com Assaf Neto e Lima (2009), em períodos de inflação, os recursos monetários da empresa, tais como, os investidos em caixa, bancos e valores a receber, sofrem uma desvalorização. É comum os administradores, com a finalidade de se proteger do contexto inflacionário, aplicar seus recursos em ativos não monetários (estoques), como forma de resguardar o capital. A aplicação de recursos muito além do necessário em estoques deve ser muito bem avaliada, de forma a não comprometer a liquidez da empresa e não causar problemas financeiros. Conforme os autores, políticas de antecipação de compras (com finalidades especulativas ou de proteção da inflação) não produzem necessariamente resultados positivos.

O administrador deve levar em consideração ainda o risco de haver, por exemplo, um abrupto desaquecimento da demanda. Um esfriamento repentino da demanda pode fazer a empresa ter que se desfazer de seus estoques a preços reduzidos sob pena de conviver com perigosos níveis de falta de liquidez.

Conforme Assaf Neto e Lima (2009), é necessário sempre analisar o custo de manter estoques elevados (antecipação de compras), no que refere à liquidez, e também analisar junto com a curva de demanda da organização. É necessário avaliar e ponderar para ver se é rentável ou não esta antecipação de compras.

A decisão de quando comprar deve levar em consideração, entre outras coisas, o nível de estoque de segurança que a empresa possui, a sua demanda e o prazo de entrega dos seus fornecedores. O ideal é as compras serem realizadas sempre quando os níveis de estoques atingirem o nível mínimo, ou seja, o estoque de segurança. O nível mínimo é a quantidade de mercadorias que a empresa precisa manter em estoque para compensar o período de tempo em que é realizada a compra de reposição e que os fornecedores levam/demoram para realizar a entrega do pedido.

O prazo de entrega é também chamado de *lead time*. Tanto a demanda quanto o *lead time* de pedido são passíveis de variar, por este motivo, geralmente quando um pedido chega ao estoque da empresa, esta ainda possui alguma quantidade armazenada. Se a demanda e o *lead time* do pedido não variassem, não haveria necessidade de a empresa possuir estoque de segurança.

Para se definir o valor do estoque de segurança, é necessário realizar cálculos estatísticos dos *lead times* dos últimos pedidos. A distribuição do uso no *lead time* é uma combinação de distribuições que descreve a variação do *lead time* e a taxa de demanda durante o *lead time*. Se o estoque de segurança for definido abaixo da distribuição do *lead time*, a tendência é que haja falta de estoque. Se for definido acima do maior limite da distribuição, não existem chances de ocorrer faltas de estoque (SLACK; CHAMBERS; JOHNSTON, 2009).

Para Corrêa e Corrêa (2009), a quantidade do estoque de segurança a ser mantida deve ser proporcional ao nível de incerteza da demanda, ou seja, de quanto a demanda real terá probabilidade de variar em torno da média assumida.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), em relação à decisão de quando comprar, o comprador possui duas alternativas. Na primeira, quando o nível de estoque atinge o nível mínimo ou estoque de segurança, o comprador realiza o pedido. Esta abordagem é chamada de revisão contínua. Na outra alternativa, chamada de revisão periódica, os pedidos são feitos em intervalos regulares de tempo. Neste caso é determinado um período, que pode ser semanal, quinzenal, mensal ou outro e, neste intervalo de tempo, os pedidos são realizados para elevar o estoque até um nível pré-determinado.

A forma como a empresa adquire o estoque depende do seu crédito perante os seus fornecedores e como vai a sua situação financeira. Se a empresa dispõe de crédito, geralmente ela compra suas mercadorias a prazo. Contudo, em alguns casos, é comum os fornecedores oferecerem descontos para pagamento à vista das mercadorias. Neste caso, cabe ao administrador financeiro analisar dentro da situação financeira que a empresa encontra-se, para decidir se o pagamento à vista não comprometerá o seu caixa. Caso não comprometa, o administrador tem que avaliar se o desconto oferecido compensa o pagamento à vista; e se compensar, ele deverá pagar a vista, caso contrário não.

A terceira decisão do administrador de estoque ou do comprador, segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), consiste em como gerenciar e analisar o

estoque. Lidar com milhares de itens estocados, fornecidos por muitos fornecedores, com milhares de consumidores, torna a tarefa de gerenciamento de estoques árdua. Segundo os autores, são necessárias duas coisas: primeiro, é necessário discriminar o estoque e atribuir um grau de importância para cada produto de acordo com o seu giro, valor e participação no montante de vendas; no segundo momento, é necessário a empresa possuir um sistema de informação que possa processar os dados e auxiliar na tomada de decisão.

2.5.1 Técnicas para gerenciamento de estoques

Dentre as técnicas ou ferramentas de gerenciamento de estoque em empresas varejistas se destaca o sistema ABC, o ECR, o LEC e o *Just-in-time* (JIT), que serão abordados a seguir.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), os maiores problemas enfrentados pelas empresas com relação ao controle de seus estoques referem-se ao relacionamento com fornecedores, principalmente no que se refere à eficiência com que são cumpridas as condições de entrega e a quantidade dos pedidos.

Segundo Corrêa e Corrêa (2009), é importante definir algum critério para decidir quais produtos, na gestão de estoque, merecem maior atenção. Isto se dá porque o ganho marginal por uma gestão mais apertada é melhor para determinados itens do que para outros, ao passo que a quantidade total de recursos para gestão de todos os itens é limitada.

Em qualquer estoque que possua mais de um item, alguns produtos serão mais importantes que outros. Alguns produtos, se vierem a faltar, por exemplo, resultarão em grandes prejuízos para a organização; ao contrário, se outros produtos vierem a faltar, quase passarão despercebidos. Isto se dá porque o grau de importância de cada produto deve ser medido pelo seu valor unitário multiplicado pelo número de unidades vendidas.

Através do sistema ABC é possível fazer um ranking dos produtos de maior importância para a organização. Os itens com maiores movimentações de valor necessitam de maior atenção, enquanto aqueles com baixas movimentações de valores não precisam ser controlados tão rigorosamente.

Segundo Gitman (2010), o sistema ABC classifica seus estoques em três grupos: A, B e C. O grupo A inclui os itens que exigem maior investimento monetário; normalmente, compreende aproximadamente 20% dos itens mantidos em estoque, mas requer de 70% a 80% do investimento em estoque. O grupo B inclui os itens que respondem pelo segundo maior investimento deste gênero. Já o grupo C é composto por uma grande quantidade de itens (70% a 80%), porém, exige um investimento relativamente pequeno.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), no sistema ABC, a importância dos estoques é medida em relação ao volume físico demandado e sua participação no total de investimentos efetuados. A grande contribuição do método reside na seleção daqueles produtos mais representativos dos estoques, permitindo que se estabeleça melhor planejamento das compras e reduções nos custos de investimentos.

Dependendo em que grupo o produto se encontrar, vai determinar o seu nível de monitoramento. Como os itens pertencentes ao grupo A correspondem por cerca de 80% dos valores investidos, eles exigem um monitoramento quase que diário. Já os itens classificados como B exigem um controle semanal. Os itens classificados como C são monitorados com técnicas mais simples e controlados esporadicamente, já que os mesmos possuem menor representatividade no montante do estoque, mas não devem faltar.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), além das quantidades vendidas e o valor unitário do produto, também podem ser utilizados outros critérios para classificar os estoques. Eles citam mais três critérios, que são: a consequência de falta do estoque, que consiste em dar mais atenção para empresas fornecedoras que costumam atrasar nas entregas; a incerteza do fornecimento, neste caso, não se tem certeza se o produto será entregue; e a alta obsolescência ou risco de deterioração destes produtos por serem perecíveis e merecerem atenção especial.

A integração entre o varejo e a indústria pode trazer resultados positivos para ambas as partes. Para o varejo pode diminuir o volume de estoques e para a indústria pode ter uma melhor aproximação com os clientes.

O ECR surgiu nos Estados Unidos, no início da década de 1990, por iniciativa das empresas Walmart e Procter & Gamble. Segundo Domingues e Martins (2004, p. 2), o ECR

Envolve, ações colaborativas entre o varejista, o atacadista, o distribuidor e o fabricante, com benefícios para todos. A ideia central é a de que a eficiência só é alcançada quando os custos globais são reduzidos. A meta é reduzir o tempo de entrega e outros processos de gestão, através do uso de dados do ponto de venda e outras informações sobre o comportamento do consumidor, que são transmitidas via computador para as indústrias que, dessa forma, podem programar as quantidades produzidas baseando-se na demanda atual dos consumidores e, então, distribuir os produtos de maneira eficiente, produzindo resposta rápida e eficiente aos anseios dos consumidores.

Segundo Souza et al (2006), nas empresas varejistas os estoques podem ser mantidos na retaguarda da unidade de venda, adotar centros de distribuição ou estabelecer parcerias estratégicas com seus fornecedores na forma de ECR. De acordo com a associação ECR Brasil (2011, p. 1), o ECR é “uma estratégia na qual o varejista, o distribuidor e o fornecedor trabalham muito próximos para eliminar custos excedentes da cadeia de suprimentos e melhor servir o consumidor”.

De acordo com a Associação ECR Brasil, o ECR funciona através do EDI. Este sistema consiste na troca de informações entre a empresa varejista e o fornecedor. Com esta troca de informações, o fornecedor sabe o volume de vendas do cliente e assim programa a reposição.

Caso a empresa varejista possua mais de uma loja e o fornecedor, possuindo a informação completa de quais lojas realizaram a venda, o produto não vai para o centro de distribuição e sim direto para o ponto de venda.

As entregas são pré-agendadas entre a indústria e o varejo para, assim, diminuir o tempo de carregamento e aumentar a produtividade. Como existe a troca de informações de forma eletrônica, o número de visitas do vendedor diminui, reduzindo-se custos e erros.

Através da parceria entre o varejo e a indústria, é possível reduzir a quantidade de estoque, a quantidade de produtos em falta, reduzindo assim o espaço de armazenagem.

Segundo Domingues e Martins (2004), gerenciamento por categorias é uma ferramenta que está dentro do ECR. Todos os produtos expostos nos supermercados são divididos em categorias com a finalidade de expor melhor os produtos e aumentar a venda. A categoria é formada por todos os produtos que atendem uma necessidade. Cada supermercadista cria a categoria que achar interessante ao seu público. Como exemplo, pode ser criada a categoria roupas limpas, neste caso, o supermercadista terá uma seção dentro da loja com todos os

produtos que atendam as necessidades de roupas limpas, podendo ter os seguintes produtos expostos: sabão em pó, amaciante, sabão, balde, escova de roupa, removedor de manchas, tábuas de passar, entre outros.

Através da integração entre o fornecedor e a empresa varejista, é possível o fornecedor identificar quais dos seus produtos estão sendo vendidos e quais ainda estão em estoque. Ele identifica quais produtos estão girando e quais não. O fornecedor, então, juntamente com o varejista, implementa ações mercadológicas para vender mais o seu produto. Através da parceria, tanto o fornecedor como o varejista podem elevar as suas vendas, aumentando o giro dos supermercadistas. É possível medir o retorno que cada categoria gera, possibilitando uma avaliação quanto aos resultados alcançados nas ações mercadológicas realizadas.

Os autores destacam que, para o gerenciamento por categorias ser eficiente, a parceria entre o varejista e o fornecedor deve ser sólida. Através de uma boa parceria, o gerenciamento por categoria é capaz de diminuir as quantidades estocadas, aumentar o giro e, conseqüentemente, as margens de lucro.

Segundo Domingues e Martins (2004), a avaliação do gerenciamento por categorias pelo setor varejista passa pelos tópicos tendências de vendas em quantidades e valores, lucratividade, custo de aquisição, despesas, retorno sobre investimento em estoque e espaço, giro dos estoques e dias de abastecimento, efetividades de preços, promoções efetuadas, sortimento e rupturas provenientes de programas de reposição automática.

Outra técnica de gerenciamento de estoque é o Modelo Lote Econômico de Compra (LEC), utilizado para determinar o tamanho ideal do número de itens em estoque. Conforme Gitman (2010), esse modelo considera diversos custos para determinar qual o volume a ser solicitado que minimiza o custo total de estoque.

O modelo do Lote Econômico de Compra não leva em consideração o custo de aquisição do produto. Para Gitman (2010), o modelo leva em conta dois custos:

- a) custo do pedido: custo administrativo para realizar e receber um pedido, como por exemplo, custo de pessoal e da estrutura para preencher uma ordem de compra, de processamento da documentação resultante, de recebimento de um pedido e de sua conferência com a fatura. Este custo é estabelecido em valores monetários por pedido; e
- b) custo de carregamento: são os custos variáveis unitários de manutenção dos estoques. Compreende os custos de armazenagem, seguro,

deterioração, obsolescência, além do custo de oportunidade ou financeiro de investir em estoques. Estes custos são estabelecidos em valores monetários por unidade, por período.

Como os custos do pedido diminuem à medida que aumenta o tamanho do pedido, e os custos de carregamento aumentam à medida que aumenta este tamanho, o modelo do Lote Econômico de Compra analisa a compensação entre os custos de pedido e de carregamento para determinar o tamanho da solicitação de compra que minimiza o custo total do estoque.

É muito usual pelas empresas o gerenciamento de estoques pelo sistema *just-in-time*. O sistema *just-in-time* é uma técnica de gestão de estoques que minimiza o investimento em estocagem, ao fazer com que as matérias primas cheguem no momento em que são necessárias para a produção (GITMAN, 2011).

Com a finalidade de minimizar o investimento em estoques, este sistema não utiliza estoque de segurança. Para seu funcionamento, necessita uma ampla coordenação entre a equipe da empresa, seus fornecedores e as transportadoras, para garantir que os insumos cheguem a tempo, pois um atraso resultará em interrupção da produção.

Os fornecedores precisam fornecer insumos de altíssima qualidade, sem defeitos, haja vista que problemas de qualidade interromperão a produção, já que não existe estoque de segurança.

Este modelo é mais aplicado em indústrias, sendo rara a sua utilização em empresas varejistas. Isto se dá porque este sistema é puxado pela demanda, como nas empresas varejistas a demanda é variável, sendo possível estimar, mas não prever com exatidão quanto a empresa irá vender.

2.6 Fontes de financiamento

Existem várias maneiras nas quais as empresas podem se financiar no curto prazo. Entre elas, se destaca o uso de capitais próprios, crédito bancário e fornecedores. É função do administrador financeiro escolher a melhor fonte de acordo com a situação da organização.

A utilização de capitais próprios para aumento de capital social pelos sócios é pouco utilizado quando a empresa está necessitando de capital de giro. Geralmente

os sócios fazem aporte de capital quando vão ampliar a empresa, sendo comum não retirarem todo lucro ou parte dele e o reapplicarem na organização.

Para Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), as fontes de créditos comerciais são as fontes originadas das operações da empresa e podem ou não ter custos explícitos. Segundo os autores, podem ser originados das seguintes fontes:

- a) fornecedores: comprar a prazo faz parte das negociações entre clientes e fornecedores como um dos componentes da condição de venda. O valor do crédito é adequado conforme o volume de compra da empresa. Geralmente, comprar a prazo dos fornecedores é menos burocrático do que tomar financiamento bancário e em caso de atraso, as multas são mais brandas. Na maioria dos casos, comprar a prazo possui custos financeiros inferiores que empréstimos bancários; e
- b) crédito de impostos e obrigações sociais: as empresas possuem prazos para recolher os impostos e obrigações sociais, constituindo créditos sem ônus para a empresa;
- c) outros créditos operacionais: a empresa possui um prazo para o pagamento de salários, podendo ser utilizado como fonte de financiamento. Algumas empresas que trabalham sob encomenda solicitam adiantamentos aos seus clientes, o que também pode ser considerado fonte de financiamento.

Conforme Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005), a empresa pode utilizar como fonte de financiamento crédito por meio de empréstimos bancários, que podem ser efetuados junto a bancos e instituições financeiras. Contudo, a empresa, ao utilizar esta fonte de financiamento deve levar em consideração alguns itens, tais como:

- a) custo do empréstimo: devem ser inferiores às margens de contribuição de lucros ou economias adicionais gerados pelo uso de recursos;
- b) prazo de pagamento: deve estar ajustado à capacidade de pagamento da organização;
- c) garantias: a concessão de empréstimo depende do volume e da disponibilidade de garantia que a empresa pode oferecer;
- d) limite: os limites de crédito, geralmente, situam-se na faixa de 30% a 40% do valor do patrimônio líquido da empresa; e

- e) reciprocidade: taxas de abertura, comissões, impostos, juros cobrados e outros artifícios tornam os custos efetivos superiores aos nominais.

2.7 A administração do capital de giro em pequenas e médias empresas

Segundo o Sebrae (2006), 56% das micro e pequenas empresas brasileiras atuam no comércio. Destas empresas que atuam no comércio, 11% delas são compostas de minimercados e mercearias.

As micro e pequenas empresas são responsáveis por dois terços das ocupações do setor privado da economia. No Brasil, a cada ano, são criados mais de 1,2 milhão de empreendimentos formais (SEBRAE, 2011).

Apesar de ter uma participação expressiva na economia, boa parte das empresas não alcança o quinto ano de sobrevivência. Entre os principais motivos que levam as empresas à falência, destaca-se o despreparo dos proprietários com a gestão do negócio.

De acordo com Santos, Ferreira e Faria (2009), as micro e pequenas empresas possuem recursos restritos, assessoria insuficiente e, em muitos casos, a atitude dos dirigentes configura-se como barreira no processo de gestão financeira.

A falta de recursos para contratar profissionais eficientes e de confiança para a gestão do negócio acaba fazendo com que o próprio gestor acumule funções, culminando no inadequado desempenho das atividades gerenciais. Como os proprietários, em sua maior parte, não possuem qualificação gerencial, as estratégias e tomadas de decisões destas empresas são estabelecidas puramente em informações e experiências vivenciadas anteriormente pelos proprietários. (MATIAS; LOPES JUNIOR apud SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009).

Para Santos, Ferreira e Faria (2009), além dos problemas citados anteriormente, existem outros, expostos a seguir, que prejudicam a gestão financeira das micro e pequenas empresas:

- a) deficiência no planejamento prévio de abertura da empresa;
- b) problemas particulares ou problemas entre os sócios;
- c) informalidade, dificultando o mapeamento de indicadores de desempenho;
- d) a contabilidade, única fonte de informação das pequenas empresas, que não fornece subsídios para a tomada de decisão;

- e) falta de recursos financeiros e dificuldade na captação de recursos; e
- f) falta de disciplina na concessão de crédito.

2.8 Redes de cooperação

A cada dia, o mundo fica mais globalizado e a concorrência entre as empresas aumenta. Neste cenário, torna-se difícil para as micro e pequenas empresas conseguirem competir com outras empresas e se manterem no mercado. As redes de cooperação são uma alternativa para as pequenas empresas alcançarem resultados que não alcançariam de maneira individual. Através da cooperação, as empresas tornam-se mais ágeis e agregam vantagens como tecnologia, logística e economia de escala.

Para Verschoore e Balestrin (2008), a ideia central do estabelecimento de redes de cooperação é reunir atributos que permitam uma adequação ao ambiente competitivo em uma única estrutura, sustentada por ações uniformizadas, porém, descentralizadas, que viabilizem ganhos para as empresas associadas.

Segundo Wittmann, Dotto e Wegner (2008), as redes de cooperação ocorrem em muitos setores e entre empresas de vários tamanhos, podendo envolver diferentes graus de cooperação e diversificação em relação aos propósitos e objetivos.

De acordo com a ABRAS (2011), o principal desafio das redes consiste em driblar a concorrência acirrada e fazer as reestruturações necessárias. A ABRAS está na 11ª edição do ranking de Redes de Negócios e Associações e, de acordo com a entidade, ao longo dos anos as empresas tiveram que readequar seus processos de forma a permanecerem unidas e enfrentarem as diferenças culturais e de gestão em prol do crescimento em conjunto. Conforme a entidade, nestes anos que as redes estão sendo acompanhadas, fica evidente o seu crescimento. Sendo compostos por exemplos bem sucedidos, as redes avançaram no diálogo com grandes fornecedores e se fortaleceram como alternativa para cada associada realizar ações, que sozinhas, seriam quase impossíveis.

Segundo Schwerz (2012 apud AGAS, 2012), nesta última edição do ranking de redes organizado pela entidade, constatou-se uma redução no número de lojas associadas. Conforme o autor, isto reflete num novo momento e amadurecimento

das redes de cooperação. Enquanto na década passada as redes estavam preocupadas em quantidades de associados, agora elas estão focando em parceiros que realmente querem o crescimento coletivo e trabalham em prol do associativismo.

Wittmann, Dotto e Wegner (2008), em sua pesquisa realizada em redes de cooperação, constataram que o principal benefício percebido pelos empresários em participar de uma rede é a troca de informações e experiências com os integrantes, o qual também é o principal motivo para as empresas se associarem a uma rede empresarial.

No Estado do Rio Grande do Sul, no ano de 2000, foi criado o Programa de Redes de Cooperação (PRC), programa lançado pelo Governo com o apoio de Universidades, que teve como objetivo disseminar o surgimento de redes no Estado. Através do programa, consultores capacitados assessoravam as empresas na formação e manutenção de redes. Do ano de 2000 até 2005, o programa criou, no Estado do Rio Grande do Sul, mais de 100 redes de cooperação.

Segundo a AGAS (2012), o Rio Grande do Sul é o berço das redes de cooperação supermercadista no Brasil, sendo que já existe rede no Estado desde o ano de 1980, na cidade de Santa Maria.

Atualmente, fazem parte do ranking AGAS 16 (dezesesseis) redes de supermercados. Segundo estudos realizados pela Fundação de Economia e Estatística (FEE) em parceria com a AGAS, são associadas a estas 16 redes 710 supermercados, e as redes representam 15,87% do faturamento do setor supermercadista, correspondendo a 0,99% do Produto Interno Bruto (PIB) do RS, empregando 12.472 funcionários (AGAS, 2012).

No Quadro 7, encontra-se o Ranking AGAS 2011 das centrais de negócios.

Quadro 7 — Ranking AGAS 2011 das centrais de negócios

Classificação /2011	Classificação/ 2010	Nome da rede	Localidade	Faturamento Bruto- em reais
1	1	Rede Unimax	Porto Alegre	673.230.000
2	2	Rede Super	Santa Maria	497.322.700
3	3	Rede Unisuper	Porto Alegre	340.000.000
4	4	Rede Grandesul	Porto Alegre	291.385.000
5	6	Redefort	Novo Hamburgo	201.000.000
6	5	Rede Super Util	Passo Fundo	186.960.000
7	7	Rede Gaúcha (Super Sul)	Cruz Alta	131.349.690
8	8	Rede Multimercados	Caxias do Sul	105.598.507
9	11	Rede União	Erechim	61.100.000
10	10	Rede da Gente Gaúcha	Casca	56.000.000
11	13	Rede Sul 10	Santa Rosa	43.838.303
12	9	Rede AMMPA	Porto Alegre	42.395.572
13	12	Rede CNS	Santa Rosa	37.270.749
14	14	Rede Super Passo	Passo Fundo	37.085.411
15	15	Rede Agasuper	Campo Bom	22.000.000
16	17	Rede Maxi	Alegrete	8.260.261
TOTAL				2.734.796.194

Fonte: AGAS (2012).

2.9 Empresas familiares

As empresas, antigamente, eram, quase na totalidade, familiares. Com o passar das gerações, deixaram de ser familiares. O que caracteriza uma empresa

familiar é a participação majoritária da família no capital da empresa e de membros da família na gestão do negócio.

Todo empreendedor inicia seu negócio geralmente com o apoio de um pequeno número de funcionários, e o que caracteriza uma empresa familiar é que normalmente ela inicia as atividades com o apoio de membros da família.

Bernhoeft (2001) complementa que o sentimento do fundador, na fase inicial do negócio, é que a família é que deve estar à serviço da empresa e da empresa somente vai se extrair aquilo que for considerado indispensável para a sobrevivência e, se possível, para o bem estar da família. Mas a riqueza gerada pela empresa será, posteriormente, distribuída entre e pela família.

Conforme Oliveira (2006), um terço das 500 maiores empresas do mundo são familiares e cerca de 80% das empresas no Brasil são familiares. Conforme o autor, as empresas familiares brasileiras possuem as seguintes características:

- a) forte valorização da confiança mútua;
- b) laços afetivos fortes que influenciam comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa;
- c) valorização da antiguidade como atributo que supera a exigência de eficácia e da competência;
- d) exigência de dedicação, ou seja, vestir a camisa da empresa;
- e) expectativa de alta fidelidade;
- f) dificuldades na separação entre o que é emocional e racional, tendendo mais para o emocional; e
- g) jogos de poder, em que muitas vezes mais vale a habilidade política do que a capacidade administrativa.

Segundo Bernhoeft (2001), uma das grandes dificuldades das sociedades familiares, em sua primeira geração, é dar início ao processo que viabilize uma gradativa separação entre família, propriedade e gestão.

Apesar de no primeiro momento a empresa nascer com a finalidade de atingir as necessidades e desejos do fundador, a medida em que ela se desenvolve ela precisa de novos controles e processos de gerenciamento que garantam a sua continuidade.

Para Oro, Beuren e Hein (2009), entre as dificuldades enfrentadas pelas empresas familiares se destacam: caixa único da empresa e da família, utilização de

bens da empresa para fins particulares e preponderância dos interesses da família nas decisões da empresa.

Uma provável solução para estes conflitos é a profissionalização que consiste em adotar práticas mais racionais, modernas e menos personalizadas. Quando a empresa possui uma gestão mais formalizada ela se torna menos vulnerável aos fatores familiares, assumindo uma forma prática e racional.

A globalização e a alta concorrência não deixam espaço para que as empresas errem o que contribui para a profissionalização da tomada de decisão das empresas familiares.

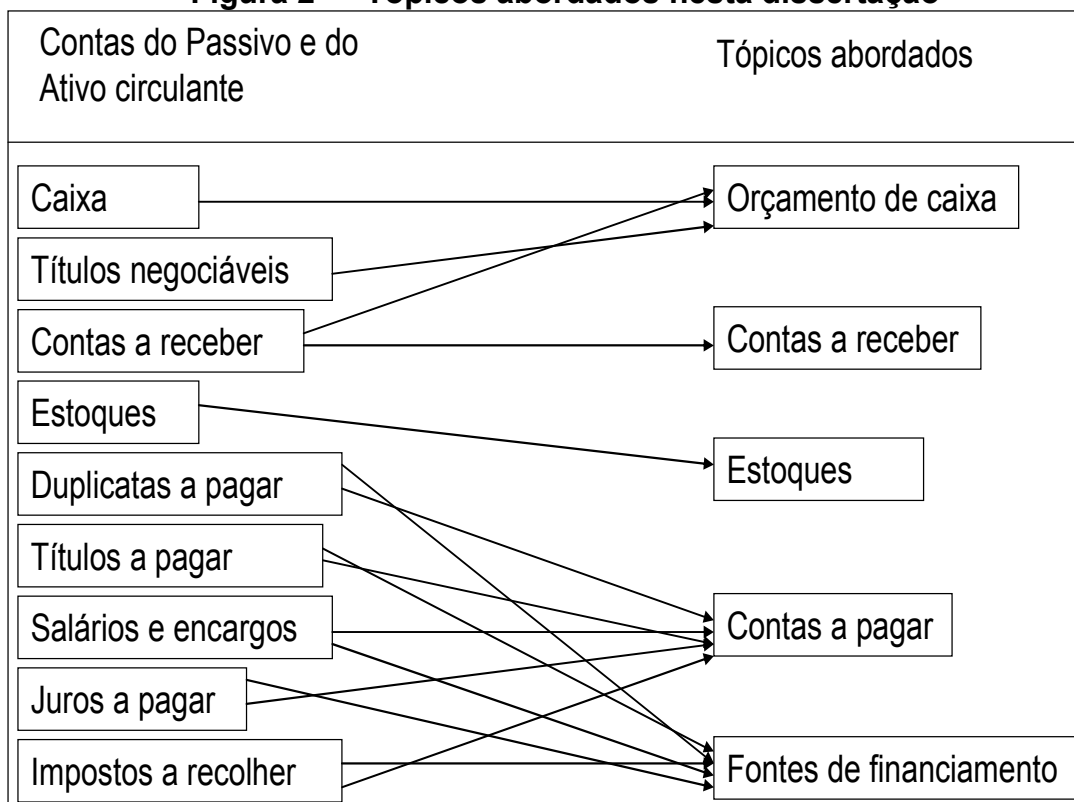
2.10 Síntese do referencial teórico

Baseado na questão problema do presente estudo, o qual pretende identificar quais práticas financeiras para gestão do capital de giro são adotadas pelas empresas supermercadistas de porte compacto do Vale dos Sinos com mais de dez anos de existência, foi elaborada uma síntese do referencial teórico.

O referencial teórico deste trabalho foi alicerçado em Gitman (2010), no qual a administração de capital de giro compreende a administração das contas circulantes da empresa, destacando as mais importantes:

- a) ativo circulante: caixa, títulos negociáveis, contas a receber e estoques;
- b) passivos circulantes: duplicatas a pagar, títulos a pagar e despesas provisionadas a pagar; e
- c) provisões de passivos: salários e encargos a pagar, juros a pagar, impostos a recolher, dentre outros.

Todas estas contas foram abordadas no presente estudo nas seções conforme a Figura 2 a seguir:

Figura 2 — Tópicos abordados nesta dissertação

Fonte: Elaboração própria.

Além dos tópicos financeiros mencionados anteriormente, para dar mais subsídio ao trabalho e responder o problema de pesquisa proposto nesta dissertação, foram abordados também no presente estudo: administração financeira de pequenas e médias empresas, redes de cooperação e empresas familiares.

Os tópicos abordados no presente estudo se basearam nos autores constantes no Quadro 8:

Quadro 8 — Autores consultados no presente estudo

Tópico	Autores
Orçamento de caixa	Assaf Neto e Lima (2009); Hoji (2008); Groppeii e Nikbakht (2010); Gitman (2010); Matias (2007); Souza et al (2010); Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005).
Contas a receber	Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005); Souza et al (2010); Gitman (2010); Parente (2011); Brealey, Myers e Allen (2008);
Estoques	Slack, Chambers e Johnston (2009), Corrêa e Corrêa (2009); Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005); Ross, Westerfield e Jordan (2002); Gitman (2010), Assaf Neto e Lima (2009); Lavrati, Colossi e Deluca (2002); ECR Brasil (2011).
Contas a pagar	Groppeii e Nikbakht (2010); Gitman (2010);
Fontes de financiamento	Lemes Junior, Rigo e Cherobim (2005).
Administração do Capital de Giro de Pequenas e Médias Empresas	SEBRAE (2006); Santos, Ferreira e Faria (2009).
Redes de Cooperação	Verschoore e Balestrin (2008); Wittmann, Dotto e Wegner(2008); ABRAS (2011); AGAS (2012).
Empresas Familiares	Bernhoeft (2001); Oliveira (2006); Oro, Beuren e Hein (2009)

Fonte: Elaboração própria.

3 METODOLOGIA

Neste item é apresentada a descrição da metodologia utilizada no presente estudo, as características da pesquisa e os procedimentos realizados para coleta e análise dos dados.

Para oportunizar a realização desta pesquisa, houve a necessidade de caracterizá-la, de fazer o delineamento e distinguir uma amostra desejada. Após, foram escolhidos os instrumentos e procedimentos de coleta de dados para, em seguida, efetuar a análise dos dados.

A realização de um trabalho científico, além de oportunizar o esclarecimento de algo que se deseja evidenciar, exige uma sequência de atos que nortearam as tarefas, iniciando-se pela definição do método.

Marconi e Lakatos (2009, p. 83) explicam o método como sendo:

O conjunto das atividades sistemáticas e racionais que, com maior segurança e economia, permite alcançar o objetivo - conhecimentos válidos e verdadeiros -, traçando o caminho a ser seguido, detectando erros e auxiliando as decisões do cientista.

Com essa definição, pode-se definir a pesquisa como um método que busca a investigação de fatos que poderão explicar a natureza dos acontecimentos, formando conhecimentos que podem ser considerados científicos.

3.1 Caracterização da pesquisa

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.

Para Jung (2004), pesquisa exploratória visa a descoberta ou a explicação de fenômenos que não eram aceitos apesar de evidentes, por isso se encaixa no presente estudo, porque o mesmo tem a finalidade de entender e identificar quais são as práticas financeiras para gestão do capital de giro utilizadas pelas empresas supermercadistas.

A pesquisa descritiva tem a finalidade de observar, identificar, analisar e registrar as características, fatores ou variáveis que se relacionam com o fenômeno ou processo (JUNG, 2004). O presente estudo é considerado descritivo porque visa identificar e descrever as práticas financeiras utilizadas na gestão do capital de giro das empresas supermercadistas.

Sendo assim, o fato de tentar compreender quais as práticas adotadas pelas empresas supermercadistas na gestão de capital de giro, torna a utilização deste método oportuno.

A presente pesquisa, em sua primeira etapa, foi qualitativa que, segundo Cooper e Schindler (2011, p. 164), “inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, decodificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência, de certos fenômenos ocorrendo de forma mais ou menos natural no mundo social”. A pesquisa qualitativa diz ao pesquisador como (processo) e porque (significado) as coisas acontecem.

A pesquisa, em sua segunda etapa, foi quantitativa, a qual dimensiona a frequência com que determinados fenômenos acontecem. De acordo com Silva e Menezes (2008), a pesquisa quantitativa tem como objetivo gerar conhecimentos para a aplicação prática dirigida à solução de problemas específicos com o uso de recursos e técnicas estatísticas.

Depois de realizada a etapa qualitativa e identificadas as principais características da gestão financeira do capital de giro das empresas supermercadistas, a fase quantitativa dimensionou, respondendo quais são as técnicas mais utilizadas pelas empresas supermercadistas e a sua respectiva frequência.

3.2 Procedimentos

3.2.1 Seleção da amostra

Foi realizado um levantamento em cidades do Vale dos Sinos para identificar quais empresas se encaixam neste perfil:

- a) empresas localizadas nas cidades do Vale dos Sinos;

- b) pertencer ao segmento supermercadista;
- c) interesse em participar;
- d) 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
- e) ter mais de dez anos de atuação.

3.3 Etapas da pesquisa

Para alcançar os objetivos propostos neste trabalho, o trabalho foi dividido em duas etapas, uma quantitativa e outra qualitativa.

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, montou-se um questionário com perguntas fechadas, que foram aplicados nos supermercadistas, sendo esta a etapa quantitativa do estudo.

O Quadro 9 ilustra as etapas cronológicas da pesquisa.

Quadro 9 — Etapas da pesquisa

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 própria.

A seguir, será descrito mais detalhadamente as etapas da pesquisa.

3.3.1 Etapa qualitativa

Inicialmente, contactou-se com seis empresas interessadas em participar, de acordo com o perfil exposto no item 3.2.1, para realizar o agendamento e, posteriormente, os dados foram coletados. A amostra foi não-probabilística e por conveniência.

3.3.1.1 Instrumento de coleta de dados

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.

Para elaboração da entrevista utilizou-se como subsídio a revisão da literatura.

Conforme os autores, entrevista semiestruturada consiste em começar com questões específicas e depois seguir o curso de pensamento do participante com investigações do pesquisador.

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

3.3.1.2 Análise dos dados

De acordo com Creswell (2007), para a realização da entrevista é necessário o entrevistador possuir um protocolo de entrevista. Este protocolo inclui os seguintes componentes: instruções para o pesquisador (declarações de abertura), as principais questões de pesquisa e instruções para aprofundar as principais

perguntas. Conforme este autor, o ideal é o pesquisador dispor de recursos de áudio ou de vídeo para gravar a entrevista, para depois transcrevê-las. Na presente pesquisa, foi elaborado o roteiro inicial da entrevista com os principais tópicos para questionar os respondentes, sendo as entrevistas gravadas e depois 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 ficarem bem parecidas entre as empresas, outras eram bem divergentes.

3.3.2 Etapa quantitativa

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 da pesquisa foram escolhidas por amostra não probabilística e por conveniência e que atendiam os critérios do item 3.2.1 .

3.3.2.1 Instrumento de coleta de dados

Um dos instrumentos de coleta de dados é o questionário que, conforme Gil (2002, p. 114), “é o conjunto de questões que são respondidas por escrito pelo pesquisado”. Para realização desta pesquisa, o instrumento escolhido foi o questionário com perguntas estruturadas.

Depois de definido o questionário, o mesmo foi aplicado em um teste piloto com quatro empresas. O pesquisador deixou o questionário e pediu para os supermercadistas responderem apenas às questões que não tinham dúvidas. Após, o pesquisador, junto com os respondentes, identificou as questões onde haviam dúvidas e as explicitou para os respondentes.

Depois de realizado o teste piloto e ajustadas as questões dúbias, inicialmente o pesquisador deixava os questionários nas empresas e voltava para buscá-los posteriormente, geralmente após dois ou três dias. A grande maioria das empresas não respondia à pesquisa, então, o pesquisador aguardava no local até que os respondentes preenchessem a mesma.

Para aplicar os questionários nas empresas participantes de redes de cooperação, obteve-se o auxílio dos gestores das mesmas. Na primeira rede, o gestor forneceu uma lista de empresas que atendiam os requisitos da pesquisa e em outra o gestor permitiu que o pesquisador participasse de uma reunião da Central da rede. O questionário foi aplicado em três redes, em apenas uma não conseguiu-se contato com o gestor e por este motivo foi contatado diretamente a empresa.

No formato inicial de deixar o questionário e voltar depois, apesar de ser mais fácil para os respondentes, não estava gerando resultados, pois o pesquisador tinha que esperar no local até que os mesmos respondessem. Sendo assim, o pesquisador passou a deixar o questionário e ficar esperando no local até que o supermercadista respondesse.

Quando o supermercadista lia o questionário e o respondia, investia em média de 20 a 25 minutos. Quando o pesquisador lia o questionário para o respondente, o tempo médio de resposta do questionário era de 15 minutos.

Como a pesquisa era aplicada 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, sabiam indicar quais empresas tinham mais de dez anos desde sua fundação, sendo que alguns supermercadistas responderam à pesquisa por indicação dos representantes comerciais.

3.3.2.2 Análise dos dados

A fase quantitativa teve como objetivo quantificar quais eram as principais características financeiras adotadas na gestão financeira do capital de giro. Para tabulação de dados, foi utilizado estatística descritiva com auxílio de planilha eletrônica (Excel).

Segundo Guedes et al (2009), estatística é a ciência que apresenta processos próprios para coletar, apresentar e interpretar adequadamente conjunto de dados, tendo como objetivo apresentar informações sobre dados em análise para que se tenha maior compreensão dos fatos que os mesmos representam.

Ainda conforme os autores, estatística descritiva tem como objetivo sintetizar uma série de valores de mesma natureza, permitindo que se tenha uma visão global da variação destes valores. A estatística descritiva apresenta os dados de três maneiras: por meio de tabelas, de gráficos e de medidas descritivas.

No presente estudo, os dados foram analisados por meio de estatística descritiva, tendo como recursos a utilização de gráficos e tabelas. A estatística descritiva se fez adequada ao presente estudo tendo em vista que o problema de pesquisa buscava identificar quais técnicas eram utilizadas pelas empresas supermercadistas com mais de dez anos de atuação na sua gestão do capital de giro. Desta forma, através da estatística descritiva, foi possível quantificar quais eram as técnicas mais utilizadas pelas empresas supermercadistas e, através dos gráficos e tabelas, demonstrá-las.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Na pesquisa realizada, foram entrevistados 33 (trinta e três) proprietários ou responsáveis pela gestão financeira de supermercados compactos.

As cidades onde foram coletados os dados são Parobé, Taquara, Sapiranga, Campo Bom, Nova Hartz e Rolante. Estas cidades pertencem ao Vale dos Sinos.

Das 33 (trinta e três) empresas que participaram da pesquisa, 15 (quinze) fazem parte de alguma rede de cooperação, conforme mostra o Quadro 10.

Quadro 10 — Empresas pesquisadas

Empresas	Nº
Em rede	15
Independente	18
Total	33

Fonte: Elaboração própria.

Foram entrevistadas empresas pertencentes a três redes de cooperação, sendo elas: Redefort, Agasuper e Unisuper.

Na delimitação da pesquisa, definiu-se a amostra como sendo empresas pertencentes ao segmento supermercadista, que tivessem interesse em participar, ter formato de supermercado compacto (de 300 a 700 metros quadrados, 4.000 itens, de 2 a 6 *checkouts*, com seções de mercearia, bazar, carnes, aves, frios, laticínios e hortifruti), conforme critério ABRAS, e ter mais de 10 (dez) anos de atuação.

A seguir, é apresentada a caracterização dos entrevistados pelo número de *checkouts*. Para todos os dados que forem apresentados, “geral” significa a porcentagem de todos os entrevistados, “em rede” significa a porcentagem apenas das empresas participantes de alguma rede de cooperação e “independente” os resultados considerando apenas as empresas que atuam independente, ou seja, que não pertencem a nenhuma rede de cooperação.

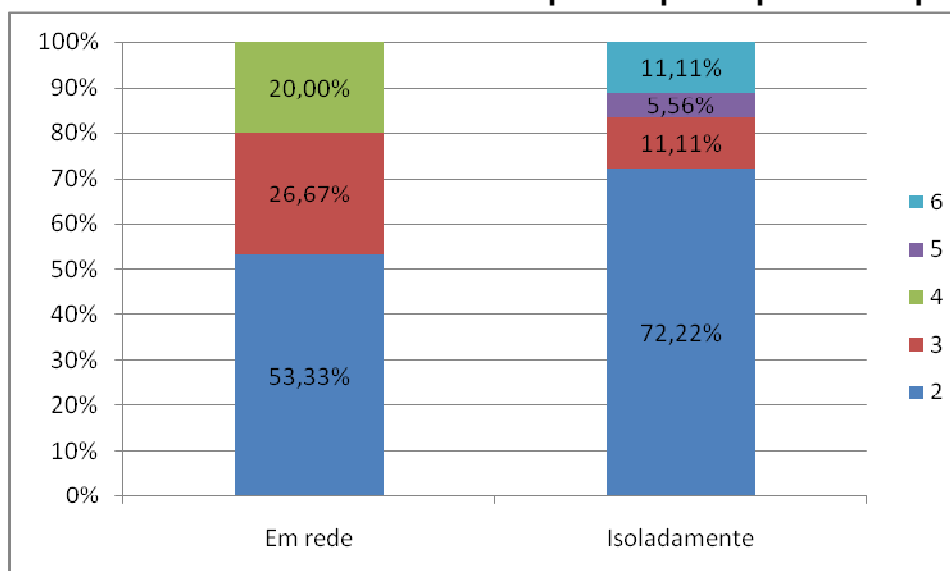
É possível observar no Quadro 11, que a maioria dos entrevistados, 63,64%, possui dois *checkouts*, sendo este percentual representado por 53,33% das empresas em rede, e 72,22% das que atuam independente.

Quadro 11 — Número de *chekouts* das empresas participantes da pesquisa

Número de <i>chekouts</i>	Geral	Em rede	Independente
2	63,64%	53,33%	72,22%
3	18,18%	26,67%	11,11%
4	9,09%	20,00%	0,00%
5	3,03%	0,00%	5,56%
6	6,06%	0,00%	11,11%

Fonte: Elaboração própria.

O percentual de empresas em rede que possui três *chekouts* é de 26,67%, número mais que o dobro, se comparado à empresas que atuam independente, 11,11%, conforme mostra o Gráfico 1.

Gráfico 1 — Número de *chekouts* das empresas participantes da pesquisa

Fonte: Elaboração própria.

No geral, 9,09% dos entrevistados possuem quatro *chekouts*, sendo este percentual representado apenas por empresas que atuam em rede (20%).

Das empresas que atua independente apenas uma possui cinco *chekouts* e duas possuem seis *chekouts*, nenhuma empresa em rede das entrevistadas possui cinco ou seis *chekouts*.

Em relação ao número de colaboradores das empresas pesquisadas, a maior parte possui entre seis e dez funcionários, conforme mostra o Quadro 12. Enquanto a metade das empresas que atuam independentes possui de um a cinco colaboradores, o mesmo não acontece com as em rede, já que não tem nenhuma nesta quantidade de funcionários entre as pesquisadas. Entre as empresas em rede,

mais da metade (53,33%) possui de seis a dez funcionários, e 33,33% possui de 11 a 15 funcionários.

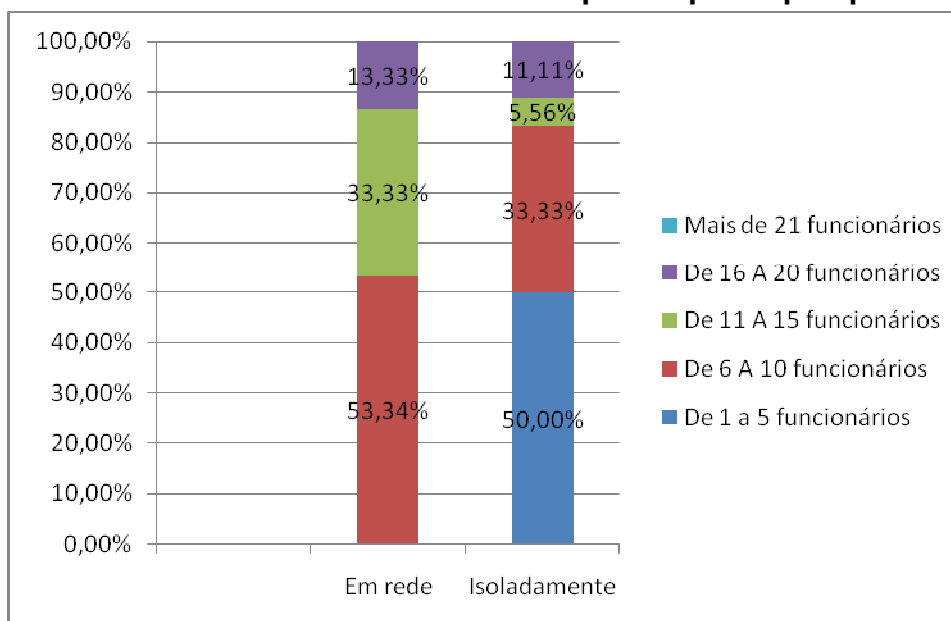
Quadro 12 — Número de colaboradores nas empresas

Números de colaboradores das empresas	Geral	Em rede	Independente
De 1 a 5 funcionários	27,28%	0,00%	50,00%
De 6 A 10 funcionários	42,42%	53,34%	33,33%
De 11 A 15 funcionários	18,18%	33,33%	5,56%
De 16 A 20 funcionários	12,12%	13,33%	11,11%
Mais de 21 funcionários	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

Um número reduzido de empresas (12,12%), tanto em rede como independente, possui de 16 a 20 funcionários, sendo 13,33% em rede e 11,11% independente. As diferenças entre as empresas pesquisadas ficam melhor ilustradas no Gráfico 2:

Gráfico 2 — Número de funcionários por empresa pesquisada



Fonte: Elaboração própria.

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 13.

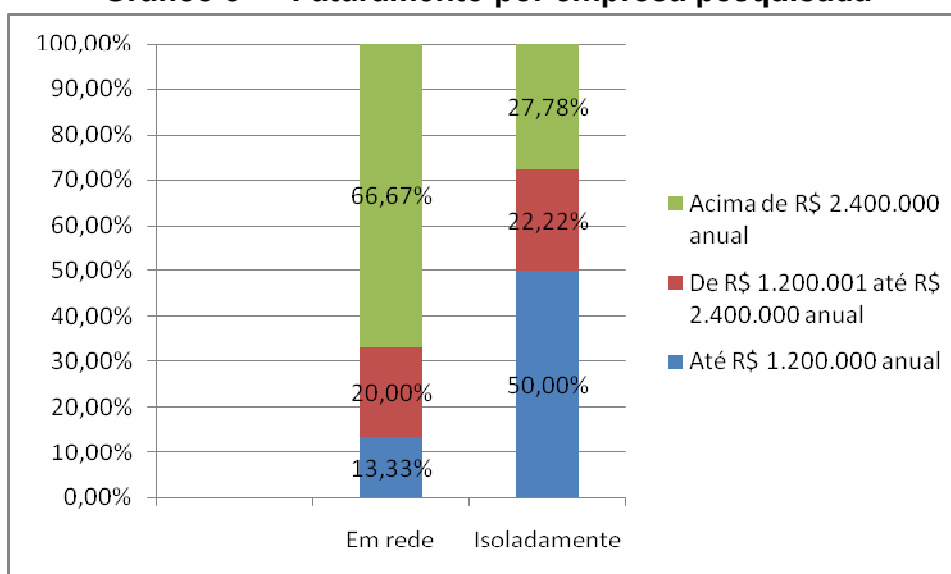
Quadro 13 — Faturamento das empresas pesquisadas

Faixa de faturamento das empresas	Geral	Em rede	Independente
Até R\$ 1.200.000 anual	33,33%	13,33%	50,00%
De R\$ 1.200.001 até R\$ 2.400.000 anual	21,21%	20,00%	22,22%
Acima de R\$ 2.400.000 anual	45,46%	66,67%	27,78%

Fonte: Elaboração própria.

As empresas em rede são as responsáveis por este número elevado (45,46%) das empresas em geral, pois 66,67% delas estão nesta faixa de faturamento. Das empresas que atuam independente, a metade delas possui faturamento médio de até R\$ 100.000,00 mensais.

No Gráfico 3 é possível observar as diferenças entre as empresas em rede e as que atuam independente.

Gráfico 3 — Faturamento por empresa pesquisada

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das empresas que atuam em rede possui faturamento acima de R\$ 2.400.000 por ano (66,67%); já entre as empresas que atuam independente, a maior parte (50%) possui faturamento até R\$ 1.200.000,00 anual.

A pesquisa investigou em qual faixa encontra-se o prazo médio de pagamento das empresas supermercadistas, sendo os resultados expostos no Quadro 14.

Quadro 14 — Prazo médio de pagamento

Faixa de prazo médio de pagamento	Geral	Em rede	Independente
Até 7 dias	9,09%	6,67%	11,11%
De 7 a 14 dias	30,30%	26,67%	33,33%
De 14 a 21 dias	33,34%	33,33%	33,33%
De 21 a 28 dias	24,24%	33,33%	16,67%
Mais de 28 dias	3,03%	0,00%	5,56%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme apresentado no Quadro 14, a maior parte das empresas, independente de atuarem em redes ou de forma isolada, compra suas mercadorias dos fornecedores com prazo entre 14 e 21 dias. Apenas uma empresa pesquisada, ou seja, 3,03%, compra com prazo médio superior a 28 dias. Uma minoria, 9,09%, compra com prazo inferior a 7 dias.

Uma boa parte das empresas, 30,30% do total, compra com prazo médio de pagamento entre 7 e 14 dias. Isto representa uma particularidade do setor, que possui prazos de pagamento mais baixos, 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 se pode observar, as empresas supermercadistas utilizam esta fonte de financiamento, contudo, os prazos são curtos.

Na forma de pagamento aos fornecedores, no Quadro 15, verificou-se que a principal alternativa utilizada é a compra a prazo daqueles fornecedores que não há acréscimo no valor dos produtos.

Quadro 15 — Forma de pagamento

Forma como a empresa define a condição de pagamento com os fornecedores	Geral	Em rede	Independente
Compra a prazo só daqueles fornecedores que não há acréscimo no valor dos produtos	72,73%	73,33%	72,22%
A compra à vista ou a prazo depende do nível de necessidade das mercadorias	9,09%	20,00%	0,00%
Compra à vista ou a prazo depende do nível de caixa que se encontra a empresa naquele momento.	15,15%	6,67%	22,22%
Compra tudo à vista dos fornecedores	0,00%	0,00%	0,00%
Compra tudo a prazo dos fornecedores	3,03%	0,00%	5,56%

Fonte: Elaboração própria.

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. A pesquisa comprovou que os supermercadistas, na sua maioria (72,73%), aproveitam o prazo em que não há acréscimo. Os números foram muito próximos, tanto para as empresas que atuam em rede quanto para as organizações que atuam de forma independente. A pesquisa mostra que, para as empresas optarem por esta alternativa, significa que elas não possuem escassez de caixa. Caso contrário, teriam que optar pela opção seguinte.

Para 15,15% da totalidade das empresas, a forma como a mesma vai definir a condição de pagamento com o seu fornecedor vai depender de como encontra-se seu nível de caixa naquela ocasião. Para Gitman (2010), a empresa deve, baseada na sua previsão de fluxo de caixa, definir a condição de pagamento que não comprometa o seu caixa, sendo o que fazem 15,15% dos supermercadistas.

Para 9,09% dos entrevistados, a condição de pagamento vai ser definida pelo nível de necessidade da mercadoria. A explicação dada pelos supermercadistas é que, quando a empresa está precisando de alguma entrega com urgência, ela dispõe, em muitos casos, de um número limitado de fornecedores. Como este

número é reduzido, em alguns casos ele é único, a empresa acaba comprando as mercadorias nas condições impostas pelo vendedor.

Apenas 3,03% das empresas, ou seja, uma empresa entrevistada, atua de forma independente e diz comprar tudo a prazo dos seus fornecedores. Segundo Gitman (2010), a empresa deve avaliar criteriosamente as condições oferecidas pelos fornecedores. Quando a empresa opta por comprar tudo a prazo, ela não está avaliando as condições oferecidas pelos fornecedores.

Na maioria dos casos (60,61%), as empresas avaliam se o desconto compensa ou não para pagamento à vista ou antecipado das compras realizadas com fornecedores, sendo o índice maior (66,67%) em empresas que atuam independente e menor (53,34%) em empresas em rede, conforme Quadro 16. Para Gitman (2010), a empresa deve sempre avaliar criteriosamente os descontos oferecidos pelo fornecedor e avaliar dentro das previsões de caixa da empresa e definir um parâmetro no qual deve aceitar descontos ou não. Como mostra a pesquisa, 60,61% dos supermercadistas adotam esta prática.

Quadro 16 — Desconto para pagamento antecipado

Forma como a empresa considera o desconto para pagamento à vista ou antecipado das compras realizadas com fornecedores	Geral	Em rede	Independente
Não compra mercadoria à vista	9,09%	13,33%	5,56%
Compra sempre pelo melhor preço, não realizando cálculo para ver se o desconto compensa ou não	30,30%	33,33%	27,78%
São realizados cálculos e, se verificado que o desconto realmente compensa, compra-se à vista	60,61%	53,34%	66,66%

Fonte: Elaboração própria.

Quase uma terça parte da totalidade das empresas (30,33%) não realiza cálculos para ver se o desconto compensa o pagamento à vista. Simplesmente compra pelo melhor preço. Conforme relato de um dos entrevistados, o que importa é o preço, se houver um mínimo acréscimo para comprar a prazo, eles sempre vão optar pela compra à vista. Da mesma forma, um mínimo desconto que for oferecido, a empresa opta pela compra à vista. Conforme Gitman (2010), a empresa deve

avaliar criteriosamente as condições oferecidas pelo fornecedor, contudo, 30,33% das empresas não vêm fazendo isto.

Uma minoria das empresas, 9,09%, respondeu não comprar mercadorias à vista, logo, também não possuem o hábito de avaliarem os acréscimos e descontos das mercadorias compradas à vista e/ou a prazo.

A maior parte das empresas supermercadistas não possui o hábito de calcular o valor do acréscimo cobrado para pagamento estendido pelos fornecedores, sendo que 57,58% da totalidade das empresas simplesmente compram à vista, não calculando o acréscimo, conforme mostra o Quadro 17.

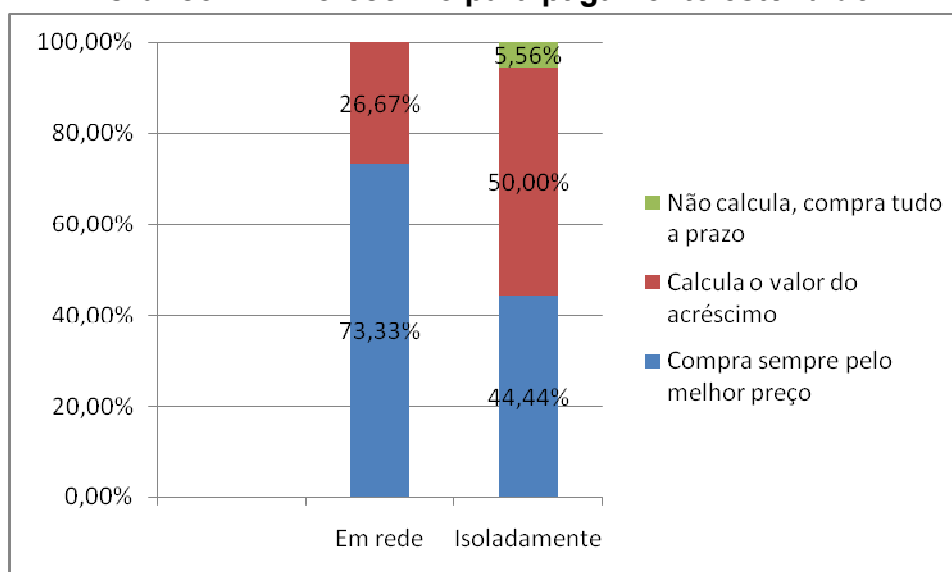
Quadro 17 — Acréscimo para pagamento estendido

Forma como a empresa considera o acréscimo para pagamento estendido das compras a prazo com seus fornecedores	Geral	Em rede	Independente
A empresa compra sempre pelo melhor preço, se houver acréscimo ela compra à vista	57,58%	73,33%	44,44%
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%	26,67%	50,00%
A empresa não faz cálculos, compra tudo a prazo	3,03%	0,00%	5,56%

Fonte: Elaboração própria.

Apenas 39,39% das empresas calculam o valor do acréscimo e 3,03%, ou seja, uma empresa não faz cálculo para ver se o acréscimo é excessivo, comprando tudo a prazo.

O Gráfico 4 ilustra as diferenças entre as empresas em rede e as que atuam independente:

Gráfico 4 — Acréscimo para pagamento estendido

Fonte: Elaboração própria.

Um número expressivo de empresas que atuam em rede (73,33%) compra sempre pelo melhor preço, não realizando cálculos para ver se o acréscimo compensa ou não. Já entre as empresas que atuam independente, apenas 44,44% das mesmas optaram por esta alternativa.

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.

É possível observar, no Quadro 17, que os resultados vão ao encontro da resposta do Quadro 15, onde, para grande parte dos supermercadistas, o principal critério no momento da compra é o preço. No Quadro 15, 72,73% dos entrevistados disseram que compram a prazo somente daqueles fornecedores em que não há acréscimos no valor dos produtos; e no Quadro 17, 57,58% dos entrevistados responderam que, quando há acréscimo no valor dos produtos, eles optam pela compra à vista, sem calcular se o valor do acréscimo é baixo ou excessivo. Este comportamento está mais acentuado nas empresas participantes de redes de cooperação, pois 73,33% delas responderam não comprar com acréscimo.

Veja a seguir, no Quadro 18, a síntese dos Quadros 15 e 17.

Quadro 18 — Síntese dos Quadros 15 e 17

Resumo	Geral	Em rede	Independente
Compram a prazo somente daqueles fornecedores em que não há acréscimo	72,73%	73,33%	72,22%
Compra sempre pelo melhor preço, se houver acréscimo ela compra à vista	57,58%	73,33%	44,44%

Fonte: Elaboração própria.

Apenas 9,09% das empresas respondentes possuem sistema para controlar o fluxo de caixa e gerar previsões de compra, e todas elas pertencem a uma rede de cooperação. Entre as empresas que não atuam em rede, nenhuma delas possui sistema para fazer a integração com o setor financeiro e o de compras, conforme mostra o Quadro 19. Analisando as resposta desta questão, fica evidente que o controle financeiro ainda é realizado de maneira informal pelas empresas supermercadistas.

Quadro 19 — Integração entre a tesouraria e o comprador

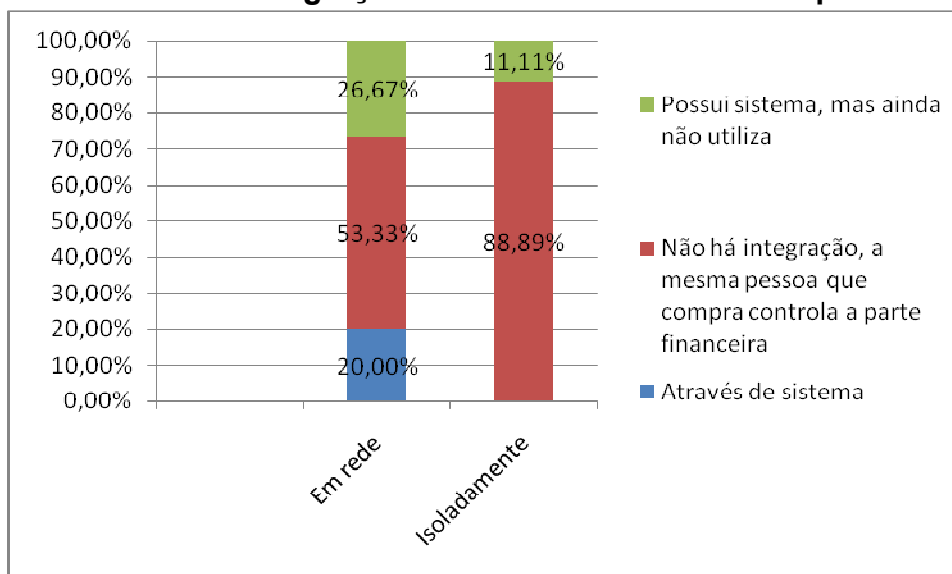
Como se dá a integração da tesouraria com o setor de compras para definir as quantidades a comprar e a forma de pagamento?	Geral	Em rede	Independente
A empresa possui sistema informatizado, histórico de compras, definindo a forma de pagamento e quantidades através de orçamento e fluxo de caixa	9,09%	20,00%	0,00%
Não há integração, a mesma pessoa que compra controla a parte financeira	72,73%	53,33%	88,89%
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%	26,67%	11,11%
A empresa não possui sistema informatizado, mas possui fluxo de caixa e por este é definido a política de compras	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

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, sendo este número maior em redes de cooperação (26,67%), conforme mostra o Gráfico 5. 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.

Gráfico 5 — Integração entre a tesouraria e o comprador



Fonte: Elaboração própria.

Conforme 72,73% dos entrevistados, 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. Este número é maior nas empresas que atuam de forma independente, correspondendo a 88,89% dos entrevistados, sendo bem menor nas empresas que atuam em rede, já que, nestas empresas, corresponde a 53,33% das empresas entrevistadas. 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 Matias e Lopes Junior (2002 apud SANTOS; FERREIRA; FARIA, 2009), a falta de recursos para contratar profissionais eficientes e de confiança para a gestão do negócio 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 a pesquisa, a maior parte das empresas não possui o 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).

Pode ser observado no Quadro 20 que o mesmo percentual de empresas (geral) que possuem sistema para controlar o fluxo de caixa possuem para controlar o estoque. Mas, enquanto no quadro anterior todas as empresas pertenciam a redes de cooperação, em relação ao controle de estoque este número é maior nas empresas que não atuam em rede.

Quadro 20 — Gestão de estoques

Como se dá a gestão de estoques	Geral	Em rede	Independente
A empresa possui sistema de controle de estoque e gera sugestões de compra	9,09%	6,67%	11,11%
A empresa possui sistema de controle de estoque, mas ainda não está utilizando. O controle de estoques se dá de forma visual, observando o que está faltando para ser comprado	51,52%	80,00%	27,78%
O controle de estoques se dá de forma visual, observando o que está faltando para ser comprado	39,39%	13,33%	61,11%

Fonte: Elaboração própria.

Aproximadamente 91% das empresas pesquisadas controlam o estoque de maneira visual, ou seja, possuem um controle muito precário dos estoques. Segundo Parente (2011), os estoques absorvem elevados volumes de recursos e as compras também representam a maior conta de despesas. Pela importância que tem no

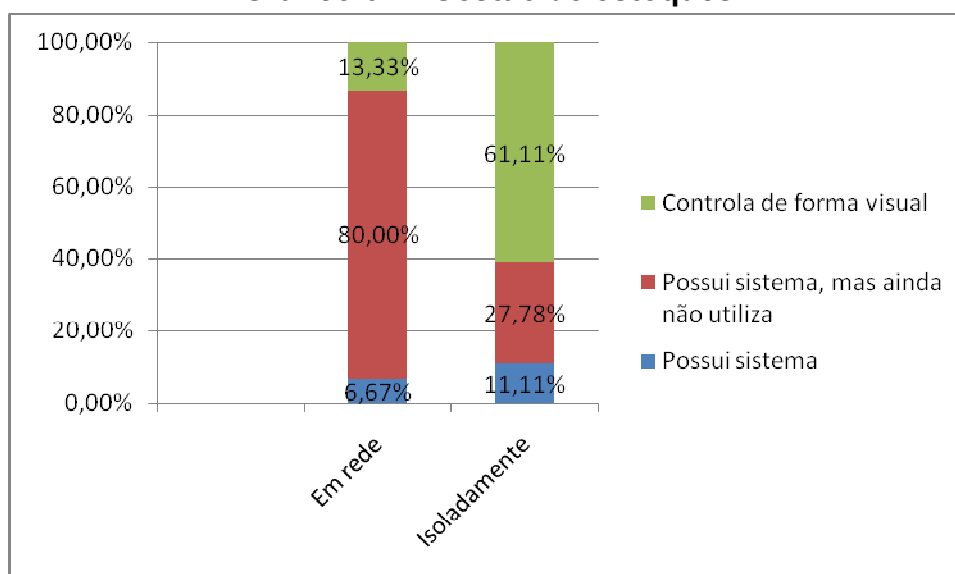
resultado da loja, o setor de compras merece atenção especial, contudo, conforme mostra o resultado da pesquisa, isto não vem sendo adotado pela maior parte dos supermercadistas.

Ainda conforme o autor, para manter o fluxo de caixa da empresa equilibrado e para alcançar as suas metas de lucratividade, a empresa precisa dispor de um orçamento de compras e criteriosamente obedecê-lo. Mas, se as empresas não possuem sistema para controlar o estoque, não tem como trabalhar com orçamento de compras.

Gitman (2010) complementa que, entre as estratégias usuais para administrar o fluxo de caixa da empresa, destaca-se uma boa gestão de estoques, mas não é possível, para uma empresa supermercadista, otimizar a gestão de estoques se o mesmo é feito visualmente.

Segundo Slack, Chambers e Johnston (2009), para um bom gerenciamento dos estoques a empresa precisa de um bom sistema de informações, mas como mostra a pesquisa, apenas 9,09% das empresas pesquisadas possuem algum sistema de controle de estoque.

Entre os entrevistados, 51,52% possuem sistema para controlar o estoque, mas ainda não utilizam, sendo este número bem maior, correspondendo a 80% das empresas pertencentes a redes de cooperação. Já a maior parte das empresas que atuam independente, 61,11% controlam o estoque de maneira visual e não possuem ainda sistema, sendo este número bem menor, 13,33% em redes de cooperação. No Gráfico 6, torna-se mais evidente estas diferenças.

Gráfico 6 — Gestão de estoques

Fonte: Elaboração própria.

Conforme relato dos supermercadistas na primeira etapa da pesquisa, a maior parte dos fornecedores possui datas pré-determinadas para visitá-los, alguns são semanal, outros quinzenal e assim por diante. Devido ao pequeno porte dos supermercadistas em relação aos fornecedores, os supermercadistas participantes da pesquisa possuem pouco poder frente à maioria dos fornecedores. Fora das datas de visita dos fornecedores, às vezes, os supermercadistas não conseguem realizar pedidos, então, quem acaba definindo o prazo de reposição das mercadorias é o fornecedor.

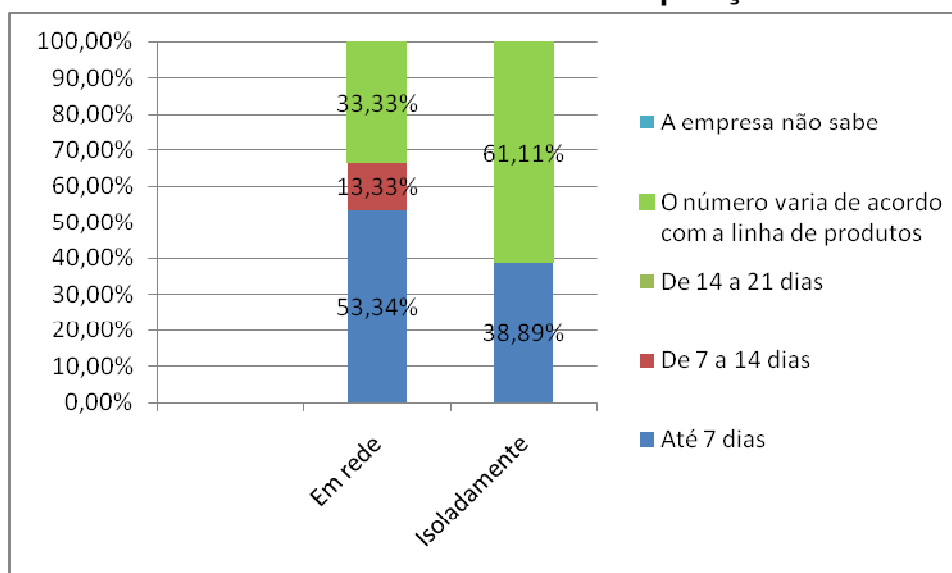
Na primeira etapa da pesquisa, nas entrevistas em profundidade, muitos supermercadistas responderam que o prazo médio de reposição dos estoques variava conforme a linha do produto. Segundo relatos dos entrevistados, cada linha possui um prazo diferente, por exemplo, os hortifrutigranjeiros eram comprados a cada dois dias, a linha de bebidas era semanal e a perfumaria era quinzenal. Na segunda etapa da pesquisa, isto confirmou-se, conforme 48,49% dos entrevistados, o prazo de reposição das mercadorias no estoque varia de acordo com a linha do produto, conforme mostra o Quadro 21.

Quadro 21 — Prazo médio de reposição das mercadorias

Prazo médio de reposição das mercadorias no estoque	Geral	Em rede	Independente
Até 7 dias	45,45%	53,34%	38,89%
De 7 a 14 dias	6,06%	13,33%	0,00%
De 14 a 21 dias	0,00%	0,00%	0,00%
Este número varia, cada linha de produtos possui um prazo de reposição diferente	48,49%	33,33%	61,11%
A empresa não sabe	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

Entre as empresas em rede, apenas 33,33% delas responderam a alternativa em que o prazo de reposição dos produtos varia conforme a linha de produtos; já entre as que atuam independente 61,11% optaram por esta alternativa. Na maior parte das empresas em rede, 53,34%, o prazo médio de reposição das mercadorias em estoque é de até sete dias, apenas 38,89% das que atuam independente optaram por esta alternativa. O Gráfico 7 ilustra melhor as diferenças.

Gráfico 7 — Prazo médio de reposição

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Gitman (2010), existem técnicas para gerenciamento de estoque e previsões de compra, tais como Lote Econômico de Compras, curva ABC e sistema *just-in-time*. Contudo, estas técnicas são usuais onde as empresas possuem sistema de controle de estoque e podem realizar pedidos a qualquer momento com os fornecedores. Como mostra a pesquisa, 91% das empresas controla o estoque de

maneira visual, sendo, desta forma, impossível aplicar técnicas de gerenciamento de estoque; por outro lado, salienta-se que, devido ao porte das empresas participantes da pesquisa, elas não podem realizar pedidos a qualquer momento.

Domingues e Martins (2004) citam o ECR como uma forma de parceria entre o fornecedor e o supermercadista para controle de estoque através do intercâmbio de dados, porém, esta técnica, como mostra a pesquisa, não é utilizada também porque 91% das empresas pesquisadas controla o estoque de maneira visual.

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 supermercadista 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 da pesquisa 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. A maior parte das empresas, 45,46% compra frequentemente por oportunidade, sendo este número maior, atingindo 50% das empresas que atuam independente, conforme mostra o Quadro 22.

Quadro 22 — Compras por oportunidade

Compras por oportunidade	Geral	Em rede	Independente
A empresa não compra por oportunidade, compra somente o que está precisando	30,30%	33,33%	27,78%
Raramente a empresa compra por oportunidade	24,24%	26,67%	22,22%
Frequentemente a empresa compra por oportunidade	45,46%	40,00%	50,00%

Fonte: Elaboração própria.

A pesquisa mostrou que a maioria das empresas (39,13%) estoca mercadoria para no máximo 30 dias, sendo as empresas em rede as principais responsáveis por este resultando, pelo fato de 50% destas optarem por esta alternativa. Apesar de

30,77% das empresas que atuam independente optarem também por esta alternativa, o mesmo percentual, 30,77%, respondeu que estoca mercadoria para mais de 60 dias; em contrapartida, nenhuma empresa em rede optou por esta alternativa, conforme mostra o Quadro 23.

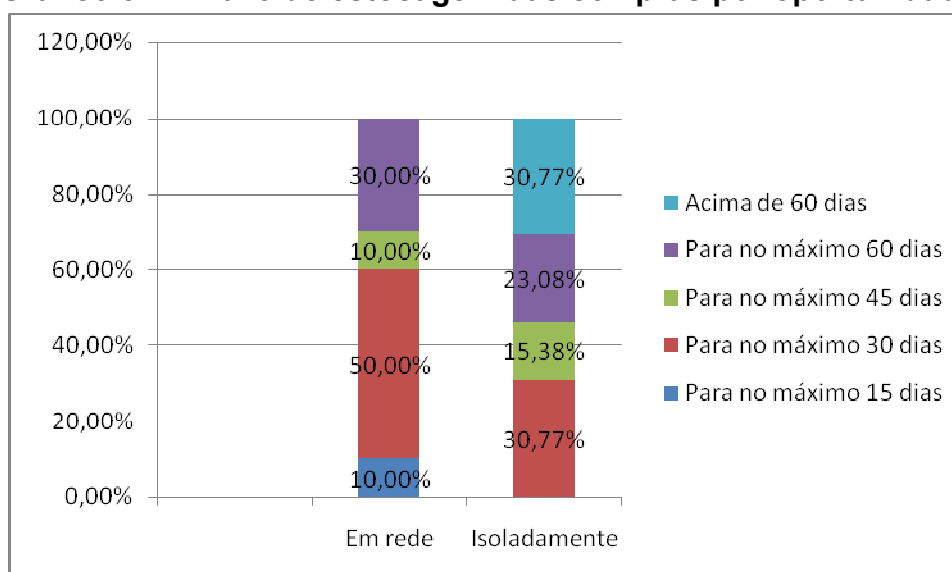
No Quadro 23, foram excluídas as empresas que não compram por oportunidade, ou seja, 30,30% dos entrevistados (ou dez empresas), sendo tabulados os dados apenas das empresas que compram por oportunidade (23 empresas).

Quadro 23 — Estoque de mercadorias das compras por oportunidades

Estoque de mercadorias das compras por oportunidade	Geral	Em rede	Independente
Para no máximo 15 dias	4,35%	10,00%	0,00%
Para no máximo 30 dias	39,13%	50,00%	30,77%
Para no máximo 45 dias	13,04%	10,00%	15,38%
Para no máximo 60 dias	26,09%	30,00%	23,08%
Acima de 60 dias	17,39%	0,00%	30,77%

Fonte: Elaboração própria.

Uma parte expressiva das empresas (26,09%) chega a estocar mercadorias para até 60 dias, sendo 30% das empresas em rede e 23,08% das empresas que atuam independente. No Gráfico 8, é possível observar as diferenças entre as empresas em rede e as que atuam independente em relação ao prazo máximo de estocagem das compras por oportunidade:

Gráfico 8 — Prazo de estocagem das compras por oportunidade

Fonte: Elaboração própria.

Levando em consideração que 45,45% dos entrevistados responderam que o prazo médio de reposição nas mercadorias em estoque é de até sete dias, quando uma empresa estoca mercadorias para prazos superiores a 60 dias, se o fornecedor visitar a empresa semanalmente, a empresa ficará cerca de oito semanas sem fazer pedido daquele fornecedor, pois ela está com estoque oito vezes superior ao necessário para sua operação.

Para Gitman (2010), Assaf Neto e Lima (2009), em uma empresa varejista, o estoque é o item que mais pesa no capital de giro de uma organização, por isso, devem ser utilizadas técnicas de forma a administrá-lo da melhor maneira possível, a fim de maximizar os resultados da organização e não comprometer o fluxo de caixa da empresa. Contudo, como mostra a pesquisa, 17,39% dos entrevistados chega a estocar mercadorias para mais de 60 dias.

Conforme detectado na primeira etapa da pesquisa, 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 da pesquisa, onde 78,79% dos entrevistados responderam aumentar ou diminuir o nível de estoque frente às oscilações de preços. Este comportamento é mais intenso nas empresas participantes de redes de cooperação, compreendendo 86,67% da totalidade destas empresas, conforme mostra o Quadro 24.

Quadro 24 — Compras especulativas

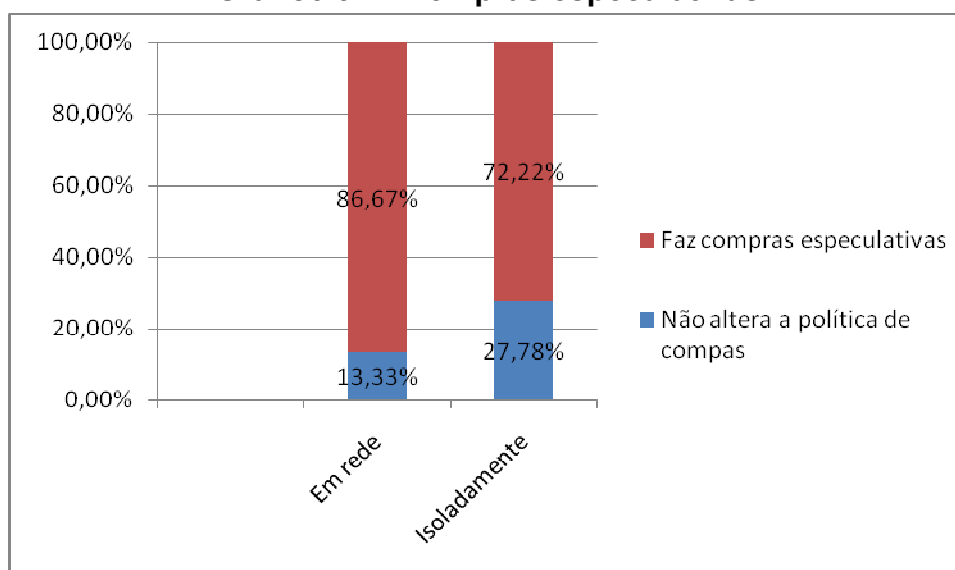
Política de compras frente à oscilação de preços	Geral	Em rede	Independente
Isto não altera a forma de compra da empresa, pois sempre compra as mercadorias que está precisando para revenda.	21,21%	13,33%	27,78%
Se um produto está com tendência de queda, a empresa costuma estocar o mínimo possível deste produto; se um produto está com tendência de alta, a empresa trabalha com estoques elevados deste produto	78,79%	86,67%	72,22%
Raramente a empresa costuma elevar o nível de estoque do produto se ele está com tendência de alta	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

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.

Para 21,21% dos entrevistados, as oscilações de preços não modificam a política de compra da empresa, sendo este número bem maior, 27,78%, nas empresas que atuam independente, ou seja, um pouco mais que o dobro comparado com as empresas em rede, 13,33%.

No Gráfico 9 é possível comparar as diferenças entre as empresas em rede e as que atuam independente:

Gráfico 9 — Compras especulativas

Fonte: Elaboração própria.

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.

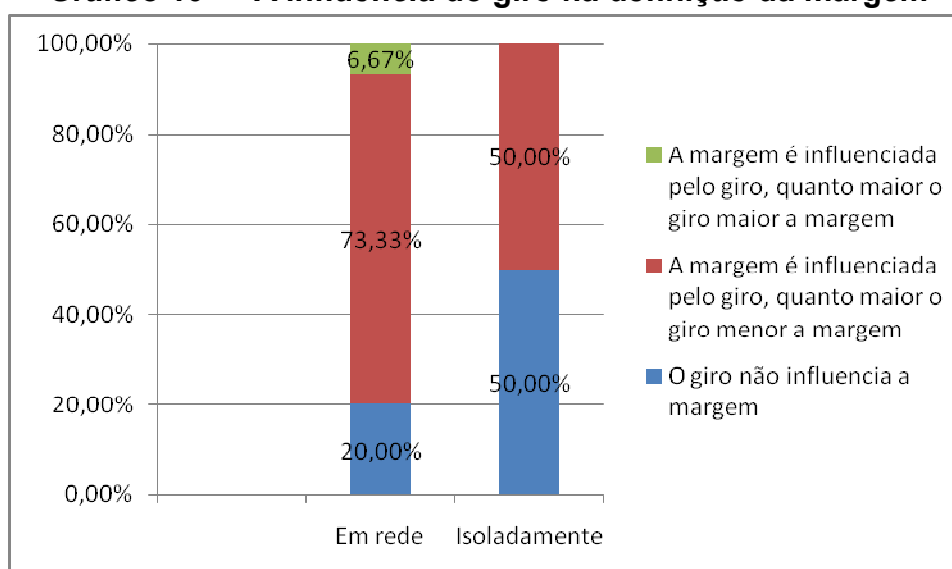
Para maior parte das empresas, 60,61%, o giro influencia a forma como a empresa define a precificação. Através do giro, a empresa define as margens, sendo estas menores para produtos de maior giro e maiores para produtos de giro menores. Este número é superior nas empresas em rede, sendo de 73,33% destas adotam esta prática, porém, entre as empresas que atuam independente este número atinge apenas 50%, conforme mostra o Quadro 25.

Quadro 25 — A influência do giro na definição da margem

Influência do giro das mercadorias na definição da margem e precificação dos produtos	Geral	Em rede	Independente
O giro das mercadorias não influencia a margem e a precificação dos produtos	36,36%	20,00%	50,00%
Produtos com maior giro, ou seja, aqueles que possuem elevados níveis de venda (exemplo: cerveja, refrigerante, leite) são precificados com margens menores e produtos de menos giro, ou seja, volumes de vendas inferiores (exemplo: produtos de bazar) são precificados com margens superiores	60,61%	73,33%	50,00%
Produtos de maior giro recebem margens maiores e produtos de menos giro são precificados com margens menores	3,03%	6,67%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Para 36,36% das empresas, o giro, ou seja, o número de vezes em que o estoque é renovado, não influencia na margem e na precificação dos produtos, sendo este número menor nas empresas em rede, 20% delas, e bem superior para as empresas que atuam independente, atingindo 50% destas, conforme mostra o Gráfico 10.

Gráfico 10 — A influência do giro na definição da margem

Fonte: Elaboração própria.

Foi possível observar que os entrevistados que optaram pela alternativa onde o giro não influencia a margem, a sua maior parte, não possui critério para definir a precificação. Alguns acompanham a concorrência, outros estão acostumados simplesmente a colocar um valor sobre o custo. Outros disseram que possuem uma tabela de margens e esta é aplicada de acordo com a linha do produto, por exemplo, para os cereais é utilizada uma tabela, laticínios é outra e assim por diante.

Segundo Parente (2011), cada departamento da empresa deve possuir uma margem. Como exemplo ele cita que o setor de mercearia pode ter 15% de margem e o de confecções 25%. Desta forma, cada departamento da empresa, conforme sua participação no total e a sua rotatividade, possui uma margem. Sendo assim, geralmente produtos com maior rotatividade possuem margens menores, como por exemplo, mercearia; e produtos de menor giro, como confecções e bazar, possuem margens maiores, sendo o que fazem 60,61% das empresas supermercadistas participantes da pesquisa.

Parente (2011) salienta também que em uma mesma categoria de produtos, como por exemplo, frango, pode ter margens diferentes de acordo com o giro, exemplifica escrevendo que frango inteiro é uma margem, e nos cortes, que possuem rotatividade menor, a margem é superior.

Apenas uma empresa (3,03%) optou pela alternativa de colocar margens maiores naqueles produtos de maior giro e margens menores nos produtos de menor giro, esta empresa pertence a uma rede de cooperação. Segundo o entrevistado: “[...] eu tenho que ganhar bem naqueles produtos que vende, naqueles produtos que não vende quase eu não me importo de ganhar pouco.”

Nenhuma das empresas pesquisadas possui sistema para controlar se os espaços ocupados nas gôndolas pelos produtos estão adequados ao seu volume de venda, todas as empresas que atuam em rede controlam isto de maneira visual. Apenas uma empresa, que atua independente, respondeu não avaliar o espaço ocupado na gôndola pelos produtos, conforme mostra o Quadro 26.

Quadro 26 — Controle de espaço na gôndola

Controle de espaço na gôndola	Geral	Em rede	Independente
A empresa possui sistema que controla o giro do produto e analisa se o espaço dele na gôndola está adequado para o seu volume de venda	0,00%	0,00%	0,00%
A empresa faz o controle do espaço na gôndola de forma visual, observando quais produtos estão necessitando de mais espaço na gôndola e de quais produtos o volume de venda está baixo, sendo necessário diminuir o espaço	96,97%	100,00%	94,44%
A empresa não faz avaliação do espaço ocupado na gôndola pelos produtos	3,03%	0,00%	5,56%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Como o supermercadista possui uma gama enorme de produtos para expor, e principalmente nos supermercados compactos, como é o caso da pesquisa, este espaço é reduzido em virtude do tamanho do estabelecimento, faz-se necessário avaliar o espaço que cada produto ocupa na gôndola, para que cada um receba o espaço de acordo com o seu volume de venda.

Segundo Parente (2011), o supermercadista deve dispor de maior espaço para as categorias de produtos mais lucrativas, dar espaço mais nobre e mais visível que estimulem a compra por impulso e dar mais destaque para produtos em promoções.

Como pode ser observado nas questões anteriores, a maior parte das empresas não possui sistema para controlar o estoque e definir a forma de pagamento, era de se esperar que não possuíssem sistema para avaliar o espaço ocupado na gôndola pelos produtos.

A seguir (Quadro 27), é apresentado um resumo de como se dá a gestão de estoques das empresas supermercadistas, levando-se em consideração as respostas com maiores percentuais.

Quadro 27 — Resumo gestão de estoques

Resumo	Geral	Em rede	Independente
A empresa possui sistema de controle de estoque, mas ainda não está utilizando. O controle de estoques se dá de forma visual, observando o que está faltando para ser comprado	51,52%	80,00%	27,78%
O prazo de reposição dos produtos no estoque varia para cada linha de produtos	48,48%	33,33%	61,11%
Empresas que aproveitam promoções comprando por oportunidade	69,70%	66,67%	72,22%
Estoca mercadorias para no máximo 30 dias	39,13%	50,00%	30,77%
Realiza compras especulativas	78,79%	86,67%	72,22%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Quadro 27, é possível constatar que as empresas supermercadistas, em sua maior parte, possuem algum sistema para controlar o estoque, mas ainda não o estão utilizando. O controle é realizado de maneira visual; o prazo de reposição dos produtos varia para cada linha, sendo usual as empresas aproveitarem promoções e comprarem por oportunidade; estocam mercadorias para, no máximo, 30 dias, e é muito comum realizarem compras especulativas.

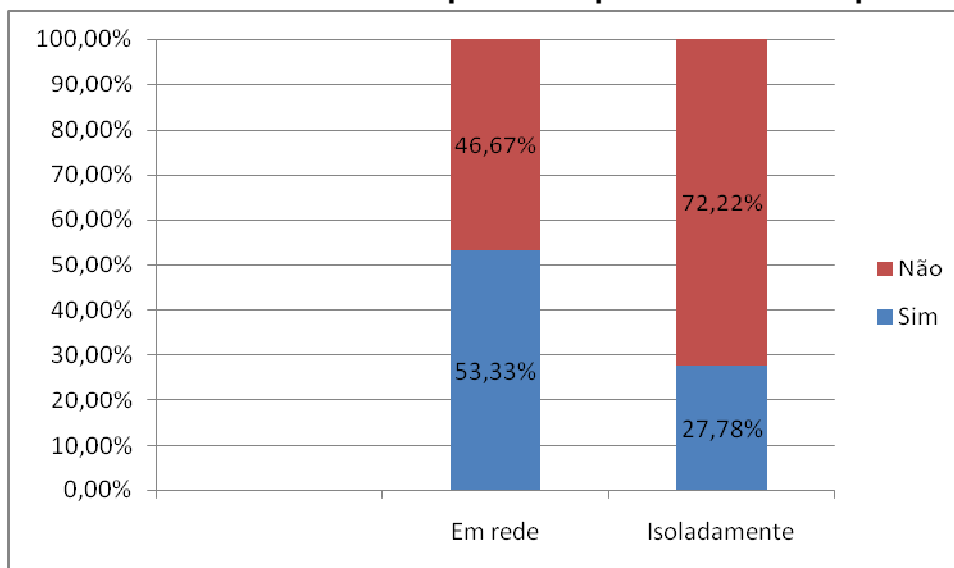
A pesquisa mostrou que o percentual de empresas em rede (53,33%) que possui histórico do que é comprado à vista e a prazo é quase o dobro comparado com as empresas que atuam independente (27,78%), conforme mostra o Quadro 28.

Quadro 28 — Histórico das compras realizadas à vista e a prazo

Histórico das compras realizadas à vista e a prazo	Geral	Em rede	Independente
Sim	39,39%	53,33%	27,78%
Não	60,61%	46,67%	72,22%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Apesar de a pesquisa apontar que 60,61% das empresas não possuem histórico do que é comprado à vista e a prazo, este resultado se deve, em grande parte, às empresas que atuam independente, já que 72,22% destas empresas não possuem histórico; em contrapartida mais da metade (53,33%) das empresas que atuam em rede possuem histórico do que é comprado à vista e a prazo. O Gráfico 11 ilustra melhor a diferença entre as empresas.

Gráfico 11 — Histórico do que é comprado à vista e a prazo

Fonte: Elaboração própria.

Nas entrevistas em profundidade, constatou-se que a maioria dos fornecedores optam por não receber dinheiro nas entregas, pela razão de evitar assaltos. Assim, eles vendem com preço à vista, gerando um boleto para pagamento com, em média, com três dias de prazo, chegando alguns a conceder até sete dias de prazo pelo preço à vista. Para fins de pesquisa, um dia de prazo foi considerado compra a prazo.

Na pesquisa, um percentual muito baixo de empresas, ou seja, 3,03% (uma empresa), participante de uma rede de cooperação, respondeu que, em média, até 20% das compras são a prazo, conforme mostra o Quadro 29.

Quadro 29 — Percentual de compras a prazo

Percentual de compras a prazo	Geral	Em rede	Independente
Até 20% das compras são realizadas a prazo	3,03%	6,67%	0,00%
De 21 a 40% são a prazo	24,24%	20,00%	27,78%
De 41 a 60% são a prazo	21,21%	20,00%	22,22%
De 61 a 80% são a prazo	30,31%	33,33%	27,78%
Mais de 81% são a prazo	21,21%	20,00%	22,22%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nesta questão, as respostas obtiveram um peso muito aproximado. A maioria das empresas (30,30%) compra, em média, de 61 a 80% a prazo, sendo este número maior em redes de cooperação, correspondendo a 33,33% do total delas.

Entre as empresas que atuam de forma independente, duas opções obtiveram o mesmo percentual, 27,78%, que compram em média de 21 a 40% das suas aquisições a prazo, e que compram de 61 a 80% de seus fornecedores a prazo.

Segundo Gitman (2010), as compras a prazo são uma fonte de financiamento sem garantia que a empresa dispõe, por isso, ela deve aproveitar ao máximo esta fonte de financiamento. Pode-se observar que mais da metade dos entrevistados (51,51%) compram mais de 60% das suas compras a prazo.

A respeito da influência da condição de pagamento na definição da margem e na precificação, um percentual muito baixo de empresas, 9,09%, respondeu que a condição acertada com os fornecedores influencia na margem e na precificação dos produtos, sendo este número maior (11,11%) em empresas que atuam independente, conforme é possível observar no Quadro 30.

Quadro 30 — Influência da condição de pagamento na precificação

Influência da condição de pagamento na margem e precificação dos produtos	Geral	Em rede	Independente
Não, a margem e a precificação dos produtos é definida pelo giro (número de vezes em que o estoque é totalmente renovado em um período de tempo, normalmente anual)	87,88%	86,66%	88,89%
Sim, produtos nos quais recebe um prazo de pagamento maior, a empresa trabalha com margens menores, e em produtos que ela tem que pagar à vista, aplica uma margem maior na hora da precificação	3,03%	6,67%	0,00%
A margem e a precificação dos produtos são definidas pelo giro, mas também sofre influência da condição de pagamento, produtos que possuem prazo de pagamento maior, trabalha-se com margens menores, e produtos que são pagos à vista, coloca-se margem maior na hora da precificação	9,09%	6,67%	11,11%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Para a maioria das empresas, 87,88%, a margem e a precificação não sofrem influência da condição de pagamento, sendo este número muito semelhante entre as empresas em rede e que trabalham de forma independente.

Conforme Parente (2011), a estratégia de precificação deve ser adotada por categorias de produtos, tais como mercearia, laticínios, bazar, entre outros, não devendo-se levar em consideração a condição de pagamento que a empresa recebeu.

A maior parte das empresas (51,52%), por pouca diferença, se ganha um desconto ou paga um acréscimo, repassa este desconto ou acréscimo no momento da precificação, sendo este número maior nas empresas que atuam independente (55,56%). Esta prática foi identificada na primeira etapa da pesquisa, nas entrevistas em profundidade, sendo justificada pelos supermercadistas para ficarem mais competitivos frente aos concorrentes, conforme mostra o Quadro 31.

Quadro 31 — Repasse dos ganhos ou perdas financeiras

Repasse dos descontos e acréscimos	Geral	Em rede	Independente
Sim, se a empresa recebe um desconto, ou paga um acréscimo, repassa para o cliente	51,52%	46,67%	55,56%
Não, se a empresa ganhou um desconto ou pagou um acréscimo, é considerado um ganho ou perda financeira que a empresa teve e não repassa na hora da precificação	48,48%	53,33%	44,44%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Para a maior parte das empresas em rede (53,33%), se receberem algum desconto ou pagarem algum acréscimo, consideram como um ganho ou uma perda financeira, não sendo repassado no momento da precificação, número este superior em comparação às empresas que atuam independente, pois, nestas, 44,44% adotam esta prática.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), a empresa deve levar em consideração o valor do dinheiro no tempo. Quando uma empresa compra por oportunidade ou realiza compra especulativa, ela está antecipando uma compra, desembolsando recursos antes do tempo. Quando a empresa faz isto, ela sempre deve avaliar se este ganho por uma compra antecipada gera retorno satisfatório ou não. Se a taxa de retorno for baixa, a empresa não compra antecipadamente; e se a taxa de retorno

for aceitável, ela realiza a compra antecipadamente. Porém, caso a empresa opte pela compra antecipada, isto é um ganho financeiro que a empresa obteve. Contudo, como mostra a pesquisa, a maior parte das empresas que atuam independente (55,56%) repassam estes ganhos.

Segundo Gitman (2010), os descontos financeiros que as empresas recebem devem ser tratados como uma fonte de receita adicional para a empresa, porém, quando as empresas repassam este desconto, como está identificado na pesquisa, elas estão abrindo mão desta fonte de receita adicional.

Conforme é possível observar nas respostas anteriores dos supermercadistas, todas as vantagens que eles recebem ao longo das negociações são repassadas na precificação por uma parte considerável das empresas, conforme resumo no Quadro 32, a seguir:

Quadro 32 — Vantagens nas negociações

Resumo	Geral	Em rede	Independente
Compram a prazo somente daqueles fornecedores em que não há acréscimo	72,73%	73,33%	72,22%
Compram sempre pelo melhor preço, se houver acréscimo ela compra à vista	57,58%	73,33%	44,44%
São realizados cálculos e, se verificado que o desconto realmente compensa, compra-se à vista	60,61%	53,33%	66,67%
Empresas que aproveitam promoções comprando por oportunidade	69,70%	66,67%	72,22%
Realiza compras especulativas	78,79%	86,67%	72,22%
Se a empresa recebe um desconto, ou paga um acréscimo, repassa para o cliente	51,52%	46,67%	55,56%

Fonte: Elaboração própria.

Como é possível observar, a maior parte dos supermercadistas não paga acréscimo nas suas compras a prazo, comprando sempre pelo melhor preço. Se compensar, optam pela compra à vista, aproveitando as promoções, comprando por oportunidades e fazendo compras especulativas, e estes descontos que eles receberam, repassam na hora da precificação.

A pesquisa mostra que o foco dos supermercadistas está voltado em comprar pelo melhor preço, para, talvez, vender pelo melhor preço, já que a maior parte repassa no momento da precificação os abatimentos que recebem no momento da compra. Conforme relato de alguns supermercadistas nas entrevistas em

profundidade, isto é necessário para a empresa se manter competitiva frente aos concorrentes, já que o principal atributo avaliado pelo consumidor no momento da compra é o preço.

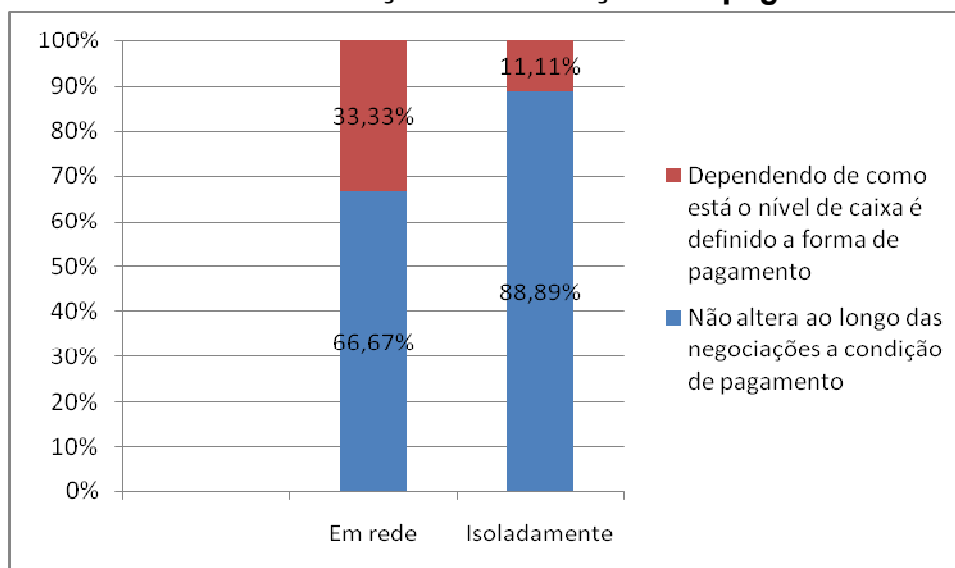
A maior parte das empresas, 78,79%, não altera a condição de pagamento com seus fornecedores nas negociações. Este comportamento foi identificado na primeira etapa da pesquisa, sendo confirmado também na segunda etapa, sendo mais acentuado entre as empresas que atuam independente (88,89%), conforme apresentado no Quadro 33 a seguir:

Quadro 33 — Alteração nas condições de pagamento

Alteração das condições de pagamento com os fornecedores	Geral	Em rede	Independente
Não, cada fornecedor possui a sua política de créditos bem definida, seja com descontos para pagamento à vista ou acréscimos para pagamento a prazo e isto não se altera. Se a empresa compra à vista de um fornecedor, sempre comprará à vista, e se compra a prazo, sempre comprará a prazo daquele fornecedor.	78,79%	66,67%	88,89%
Sim, dependendo de como está o nível de caixa ou as condições de pagamento oferecidas pelo fornecedor, a empresa define a forma de pagamento e que poderá estar sempre se alterando	21,21%	33,33%	11,11%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Entre as empresas que atuam em rede, 33,33% optaram pela alternativa de avaliar como está o nível de caixa da empresa para definir a condição de pagamento, sendo este percentual três vezes superior se comparado com o das empresas que atuam independente (11,11%), conforme ilustrado no Gráfico 12.

Gráfico 12 — Alteração das condições de pagamento

Fonte: Elaboração própria.

Para Gitman (2010), as compras realizadas de fornecedores devem ser de forma a se ajustar ao nível de caixa da empresa, sendo o que fazem apenas 21,21% dos entrevistados. Quando a empresa mantém inalterada a condição de pagamento com os fornecedores, significa, normalmente, que ela possui nível de caixa excedente, não sendo necessário consultar o seu orçamento de caixa.

A seguir, é apresentado um quadro de como são realizadas as negociações dos supermercadistas com o resumo das respostas com maiores percentuais.

Quadro 34 — Resumo das negociações

Resumo	Geral	Em rede	Independente
Comparam a prazo somente daqueles fornecedores em que não há acréscimo	72,73%	73,33%	72,22%
Compra sempre pelo melhor preço, se houver acréscimo ela compra a vista	57,58%	73,33%	44,44%
Prazo médio de pagamento de 14 a 21 dias	33,34%	33,33%	33,33%
De 61 a 80% das compras são a prazo	30,31%	33,33%	27,78%
Não altera a condição de pagamento com os fornecedores ao longo das negociações	78,79%	66,67%	88,89%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Quadro 34, é possível observar que, ao longo das negociações, a maior parte dos supermercadistas compra somente a prazo daqueles fornecedores em que não há acréscimo; se houver acréscimo, eles optam pela compra à vista, sendo o prazo médio de pagamento entre 14 e 21 dias; de 61 a 80% das compras são a prazo; e não alteram a condição de pagamento com os fornecedores ao longo das negociações.

A pesquisa também mostrou que apenas 57,58% dos supermercadistas fecham o caixa diariamente das suas lojas. Nas empresas em rede, este número é bem maior, sendo de 80%, mais que o dobro do que as empresas que atuam independente (38,89%). O Quadro 35 ilustra estas diferenças:

Quadro 35 — Fechamento de caixa

Fechamento de caixa	Geral	Em rede	Independente
É feito diariamente	57,58%	80,00%	38,89%
É realizado esporadicamente	6,06%	0,00%	11,11%
Não é realizado, porque no caixa só trabalham pessoas de confiança ou da família	36,36%	20,00%	50,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Conforme Oliveira (2006), uma das características das empresas familiares brasileiras é a forte confiança mútua entre os parentes, o que se confirmou na pesquisa, já que o motivo declarado pelas empresas para não realizarem o fechamento de caixa é porque só trabalham pessoas da família e de confiança. Contudo, o não fechamento possui implicações gerenciais, tais como não saber com exatidão o faturamento da empresa, o percentual de vendas a prazo, entre outras.

O percentual de empresas que realiza o fechamento esporadicamente o caixa é de 6,06%, não sendo estas empresas pertencentes a uma rede de cooperação. Se somar esta porcentagem ao percentual de empresas que não realiza o fechamento de caixa, que é de 36,36%, obtém-se o percentual de 42,42% de empresas que não sabem com exatidão o seu faturamento mensal por não possuírem o hábito de fechar diariamente o caixa.

Quando perguntado quem faz o fechamento de caixa, 80,95% das empresas responderam que quem faz o fechamento de caixa são as pessoas da família ou de confiança, conforme mostra o Quadro 36. No Quadro 36, foram excluídas as 12 empresas que responderam na questão anterior que não fazem fechamento de

caixa. Desta forma, considerando-se apenas as 21 empresas que responderam fazer fechamento de caixa, temos:

Quadro 36 — Responsável pelo fechamento de caixa

Responsável pelo fechamento de caixa	Geral	Em rede	Independente
O fiscal de caixa, pessoa capacitada e responsável por isto	19,05%	8,33%	33,33%
Pessoa de confiança ou da família	80,95%	91,67%	66,67%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Nesta questão, conforme relatado no Quadro 35, fica evidente o comportamento típico de empresas familiares. Na maioria das empresas, quem faz o fechamento de caixa são as pessoas da família ou de confiança, sendo este número maior nas empresas em rede, atingindo 91,67% delas.

Apesar de as empresas em rede realizarem mais a atividade de fechamento de caixa do que as que atuam independente, nas empresas que atuam independente, em 33,33% delas, quem faz o fechamento de caixa é o fiscal de caixa ou pessoa capacitada para isto, número quatro vezes superior às empresas em rede (8,33%).

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. 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. Este comportamento foi identificado com maior intensidade entre as empresas que atuam independente (61,11%), conforme é possível observar no Quadro 37.

Quadro 37 — Controle das contas a pagar

Controle das contas a pagar	Geral	Em rede	Independente
Controla através de fluxo de caixa	27,28%	46,67%	11,11%
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%	20,00%	61,11%
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%	33,33%	27,78%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Já entre as empresas que atuam em rede, a maior parte delas (46,67%) controla as 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%), sendo 33,33% em rede e 27,78% que atuam independente, também possui um local para guardar as suas contas a pagar (pastinha, gaveta, agenda entre outros), porém, as atualizam diariamente.

A pesquisa 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 forma informal, tendo em vista que os supermercadistas organizam as suas contas por datas de vencimento.

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. Este resultado se deve, em parte, às empresas pertencentes a redes de cooperação, já que 73,33% delas têm ciência de suas dívidas para mais de um mês, conforme mostra o Quadro 38.

Quadro 38 — Dívidas para quanto tempo

Dívidas para quanto tempo	Geral	Em rede	Independente
A empresa sabe o valor total das suas dívidas para menos de uma semana	6,06%	6,67%	5,56%
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%	20,00%	44,44%
A empresa conhece o valor total das suas dívidas para os próximos 15 dias	6,06%	0,00%	11,11%
A empresa conhece o valor total das suas dívidas para o período de um mês	3,03%	0,00%	5,56%
A empresa sabe com exatidão o valor total das suas dívidas para mais de um mês	51,52%	73,33%	33,33%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das empresas que atuam independente (44,44%) sabe com exatidão o valor das suas dívidas para mais ou menos uma semana. Este comportamento foi identificado também na primeira etapa da pesquisa, nas entrevistas em profundidade. Segundo os 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 soma somente os boletos que vencem naquela semana, por isto, eles sabem com exatidão o valor das suas dívidas para mais ou menos uma semana.

Uma porcentagem baixa de empresas, 6,06%, sabe o valor exato de suas dívidas para um período inferior a uma semana.

Na questão anterior (Quadro 37), 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.

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.

A pesquisa mostrou que a maior parte das empresas (60,61%) paga as suas contas na data do vencimento. Mas uma boa parte das empresas, cerca de 30,30% do geral e 38,89% das que atuam independente, vai apenas uma vez ao banco, pagando em uma única vez todos os boletos que vencem naquela semana, conforme pode ser conferido no Quadro 39.

Quadro 39 — Data pagamento das dívidas

Data de pagamento das dívidas	Geral	Em rede	Independente
Na data do vencimento	60,61%	66,67%	55,56%
Sempre antes do vencimento	9,09%	13,33%	5,56%
A empresa paga as suas contas uma vez por semana, quando vai ao banco e paga tudo que vence naquela semana	30,30%	20,00%	38,88%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Gitman (2010), quando a empresa compra a prazo de seus fornecedores, ela abriu mão de um desconto financeiro para pagamento à vista, e como abriu mão deste desconto, ela deve pagar as suas contas no último dia possível. O autor acrescenta que, comprando a prazo, a empresa está utilizando de uma fonte de financiamento de curto prazo sem garantias, por isso, ela deve aproveitar ao máximo esta fonte de financiamento, pagando as suas contas no último dia possível; porém, como mostra a pesquisa, 39,39% das empresas não estão aproveitando bem esta fonte de financiamento.

No Quadro 40, é possível observar como se dá a gestão de contas a pagar das empresas supermercadistas, através de um resumo com as respostas das questões com maior percentual.

Quadro 40 — Gestão de contas a pagar

Resumo	Geral	Em rede	Independente
Não há integração entre o setor de compras e o financeiro para definir as quantidades e a forma de pagamento, a mesma pessoa que compra controla a parte financeira	72,73%	53,33%	88,89%
Não possui histórico do que é comprado à vista e a prazo	60,61%	46,67%	72,22%
Para controlar suas contas a pagar 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%	20,00%	61,11%
A empresa sabe com exatidão o valor total das suas dívidas para mais de um mês	51,52%	73,33%	33,33%
Paga suas contas na data do vencimento	60,61%	66,67%	55,56%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando o Quadro 40, podemos verificar que a gestão de contas a pagar da maior parte dos supermercadistas é muito precária, haja vista que não há integração entre o setor financeiro e o comprador, visto que normalmente esta função é desempenhada pela mesma pessoa; os supermercadistas, em sua maioria, não possuem histórico do que é comprado à vista e o que é comprado a prazo; as contas a pagar são atualizadas uma vez por semana pela maioria das empresas; e somente a metade das empresas sabe com exatidão as suas dívidas para mais de um mês. Identifica-se que a maioria das empresas paga as suas contas na data do vencimento.

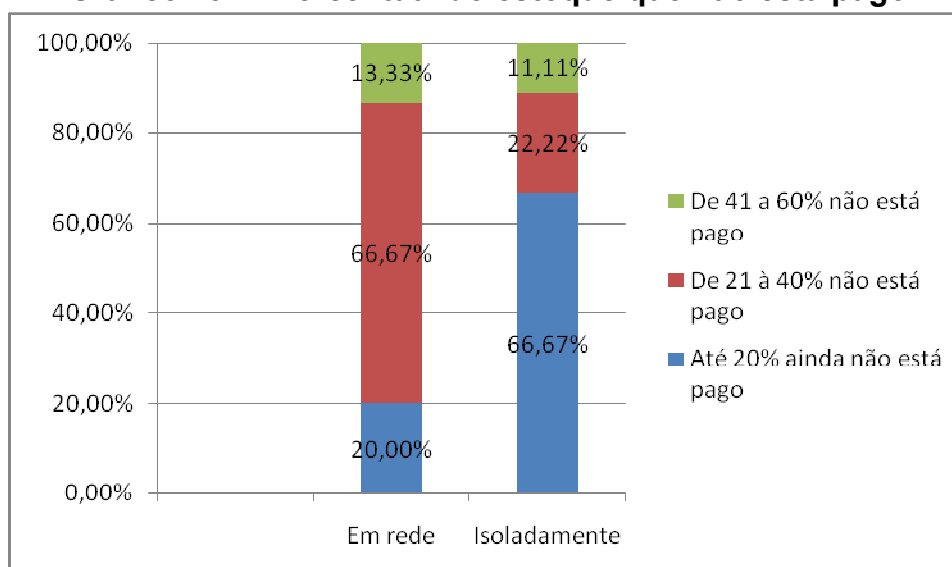
Quando indagado aos supermercadistas qual o percentual de seu estoque que não está pago, a maior parte das empresas (45,46%) respondeu que até 20% do estoque ainda não está pago, sendo este número bem maior entre as empresas que atuam independente (66,67%), percentual mais que três vezes maior se comparado com as empresas que atuam em rede (20%), conforme mostra o Quadro 41.

Quadro 41 — Percentual do estoque que não está pago

Percentual estoque que não está pago	Geral	Em rede	Independente
Até 20% ainda não está pago	45,46%	20,00%	66,67%
De 21 à 40% não está pago	42,42%	66,67%	22,22%
De 41 a 60% não está pago	12,12%	13,33%	11,11%
De 61 a 80% não está pago	0,00%	0,00%	0,00%
Mais de 81% não está pago	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

O percentual de empresas que possui de 41 a 60% do seu estoque ainda não pago corresponde a 12,12% dos entrevistados, sendo poucas as diferenças entre as empresas em rede e não em rede nesta faixa.

Gráfico 13 — Percentual do estoque que não está pago

Fonte: Elaboração própria.

Já entre as empresas que atuam em redes, 66,67% delas identificam que, de 21 a 40% do seu estoque, ainda não está pago, número três vezes superior comparado com as empresas que atuam independente, conforme é possível visualizar no Gráfico 13.

A seguir, é apresentado um resumo das respostas das questões com maior percentual.

Quadro 42 — Compras a prazo x percentual de estoque não pago

Resumo	Geral	Em rede	Independente
Prazo médio de pagamento de 14 a 21 dias	33,34%	33,33%	33,33%
De 61 a 80% das compras são a prazo	30,31%	33,33%	27,78%
Até 20% ainda não está pago	45,46%	20,00%	66,67%

Fonte: Elaboração própria.

Analisando as informações do questionário, conforme Quadro 42, é possível observar que apesar do prazo médio de pagamento das empresas estar entre 14 e 21 dias, conforme a pesquisa (Quadro 7), e de 61 a 80% das compras serem realizadas a prazo (Quadros 14 e 29), a maior parte das empresas respondeu que a quantia de até 20% do seu estoque ainda não está pago. Uma possível explicação para um nível tão baixo de estoque não estar pago pode ser pelo motivo que, somadas as alternativas de as empresas que possuem prazo médio de pagamento de até sete dias e de sete a 14 dias, obtém-se 39,09%, ou seja, quase 40% das empresas compram com prazo médio de pagamento inferior a 15 dias, e aliado a isto, no quadro 21, 48,48% dos entrevistados responderam que o prazo médio de reposição das mercadorias varia para cada linha de produto.

Quando perguntado para os supermercadistas como é o relacionamento da empresa com os bancos, para a maioria das empresas em rede (60%) o banco é considerado um parceiro, sempre que a empresa precisa, utiliza empréstimos e outros serviços que o banco oferece, conforme apresentado no Quadro 43.

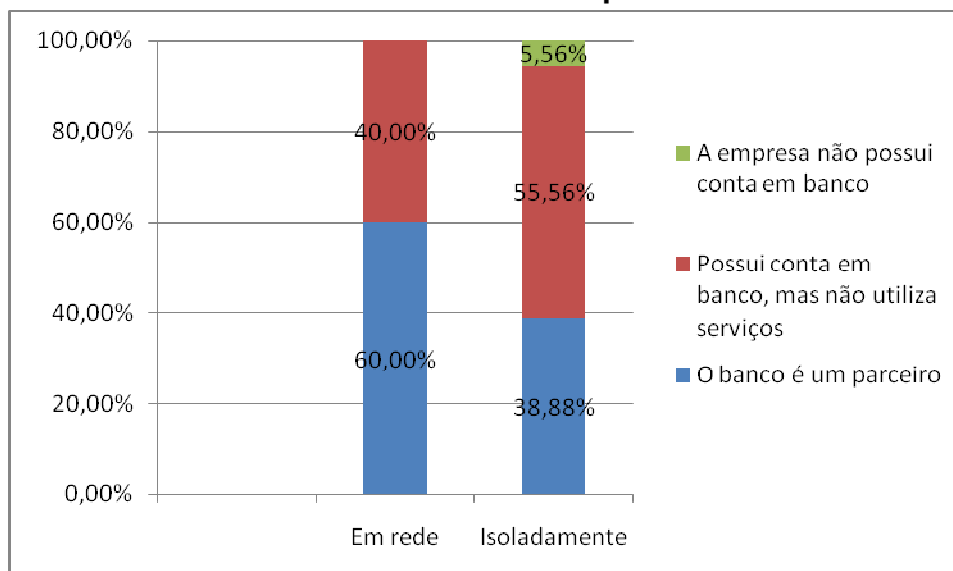
Quadro 43 — Relacionamento da empresa com os bancos

Relacionamento da empresa com os bancos	Geral	Em rede	Independente
O banco é um parceiro, sempre que a empresa precisa, utiliza empréstimos e os demais serviços que o banco oferece	48,49%	60,00%	38,88%
A empresa possui conta em banco apenas para sacar, depositar, pagar as contas e receber as contas que vende no cartão, não utilizando nenhum serviço bancário (empréstimos, antecipação recebíveis, entre outros)	48,48%	40,00%	55,56%
A empresa possui conta em banco, mas não movimenta	0,00%	0,00%	0,00%
A empresa não possui conta em banco	3,03%	0,00%	5,56%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

As empresas que atuam de forma independente possuem uma opinião diferente a respeito do relacionamento com os bancos, conforme mostra o Gráfico 14.

Gráfico 14 — Relacionamento da empresa com os bancos



Fonte: Elaboração própria.

Para a maior parte das empresas não pertencentes a uma rede de cooperação, 55,56%, a empresa possui conta em banco apenas para sacar, depositar, pagar as contas e receber as contas que vende no cartão, não utilizando nenhum serviço bancário.

Apenas uma empresa participante da pesquisa, 3,03%, que atua independente (5,56%), não possui conta em banco. Como será apresentado mais adiante, isto é possível porque há empresas que não aceitam cartão de crédito.

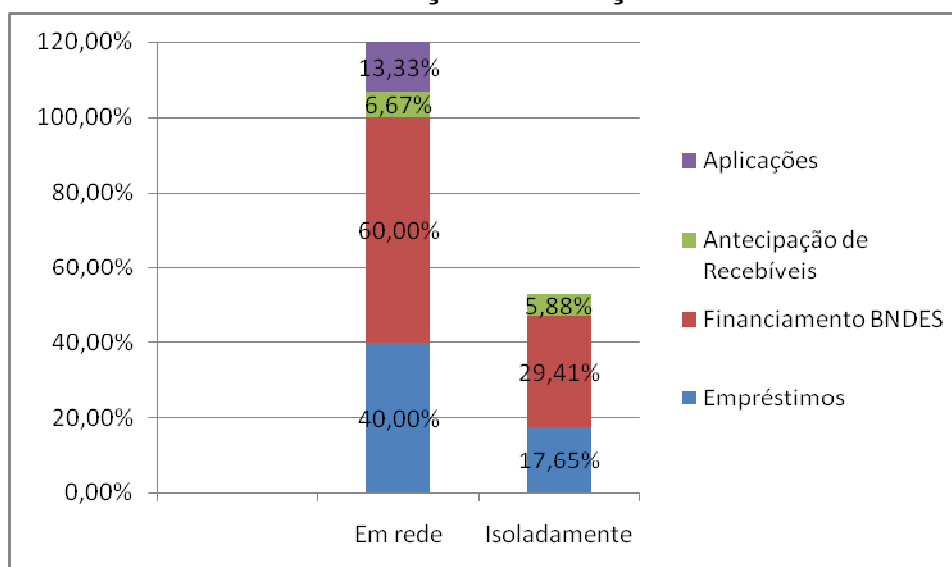
A seguir, no Quadro 44, constam os resultados da pesquisa a respeito dos serviços bancários que as empresas supermercadistas utilizam. Neste quadro, se exclui da tabulação a empresa que, na questão anterior (Quadro 43), marcou não possuir conta em banco. Desta forma, foram analisadas as respostas de 32 empresas.

Quadro 44 — Relação de serviços bancários

Serviços bancários	Geral	Em rede	Independente
Empréstimos	28,13%	40,00%	17,65%
Financiamento BNDES	43,75%	60,00%	29,41%
Antecipação de Recebíveis	6,25%	6,67%	5,88%
Aplicações	6,25%	13,33%	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

Das empresas entrevistadas, 28,13% contrataram empréstimo(s) bancário(s); nas empresas em rede, este número é de 40%, mais que o dobro comparado com as empresas que atuam independente (17,65%), conforme pode se observar no Gráfico 15.

Gráfico 15 — Relação de serviços bancários

Fonte: Elaboração própria.

O percentual que possui financiamento através do Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES) nas empresas em rede (60%) é o dobro quando comparado com as empresas que atuam independente (29,41%). Segundo Assaf Neto e Lima (2009), os financiamentos oferecidos pelo BNDES oferecem custos competitivos em relação aos praticados no mercado, além de maiores prazos para pagamento dos mesmos.

Para Assaf Neto e Lima (2009), o efeito de tomar recursos de terceiros a determinado custo e aplicá-los no negócio buscando uma taxa superior a este custo é conhecido como alavancagem financeira. Ao tomar empréstimos e aplicá-los no negócio, os supermercadistas estão com a expectativa de aumentar o retorno dos

capitais investidos na empresa. Como pode ser observado, as empresas em rede são bem mais alavancadas que as empresas que atuam independente, já que um percentual maior de empresas em rede possuem empréstimos e financiamentos, se comparado com as que atuam independente.

Antecipação de recebíveis é utilizado por 6,25% das empresas (Quadro 44), sendo uma pertencente à rede de cooperação e outra que atua de forma independente. Segundo Assaf Neto e Lima (2009), antecipação de recebíveis é uma forma de financiamento de curto prazo muito usual, conhecida como desconto bancário e, assim como as outras formas de empréstimos, deve ser utilizado com base no planejamento financeiro da empresa.

Apenas as empresas em rede declararam possuir aplicações bancárias (13,33% das empresas em rede pesquisadas).

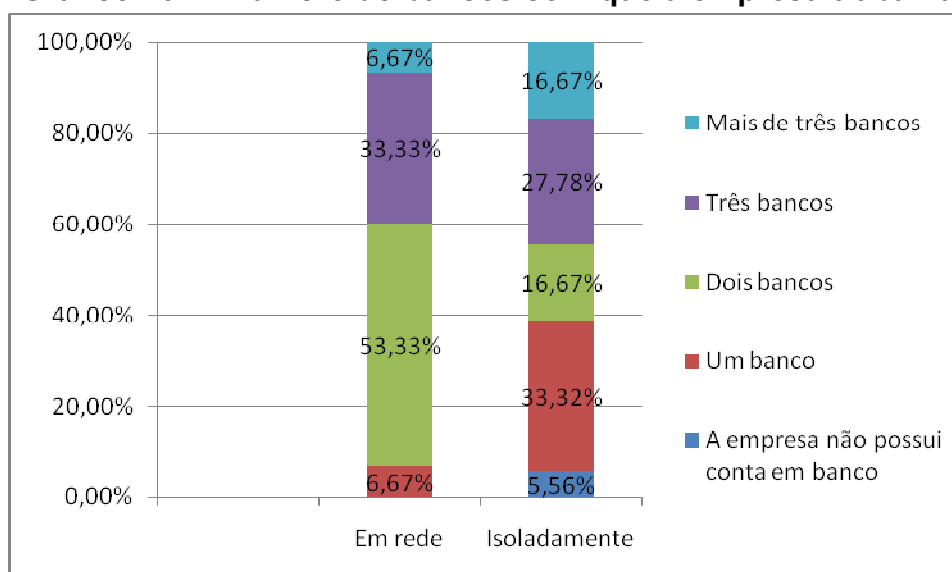
A seguir, no Quadro 45 consta o resultado da pesquisa a respeito do número de bancos com que as empresas supermercadistas trabalham ativamente.

Quadro 45 — Número de bancos com que a empresa trabalha

Número de bancos	Geral	Em rede	Independente
A empresa não possui conta em banco	3,03%	0,00%	5,56%
Um banco	21,21%	6,67%	33,32%
Dois bancos	33,34%	53,33%	16,67%
Três bancos	30,30%	33,33%	27,78%
Mais de três bancos	12,12%	6,67%	16,67%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Apenas uma empresa, que atua independente, respondeu não possuir conta em banco. A maior parte da totalidade das empresas (33,34%) possui conta em dois bancos, sendo este percentual de 53,33% entre as empresas em rede, conforme mostra o Gráfico 16.

Gráfico 16 — Número de bancos com que a empresa trabalha

Fonte: Elaboração própria.

Entre as empresas que atuam independente, a maior parte delas (33,32%) possui conta em apenas um banco. Salienta-se que a quantidade de empresas que possui conta em três bancos também é expressiva, sendo de 33,33% entre as empresas em rede e de 27,78% nas empresas que atuam independente.

O percentual de empresas que possui conta em mais de três bancos é superior ao dobro entre as empresas que atuam independente (16,67%), em comparação com as empresas em rede (6,67%).

Quando perguntado como a empresa acredita que está o seu grau de endividamento, na totalidade, a maior parte das empresas (69,70%) acredita que o seu grau de endividamento está baixo, sendo este percentual maior entre as empresas em rede (80%), em comparação com as empresas que atuam independente (61,11%), conforme mostra o Quadro 46.

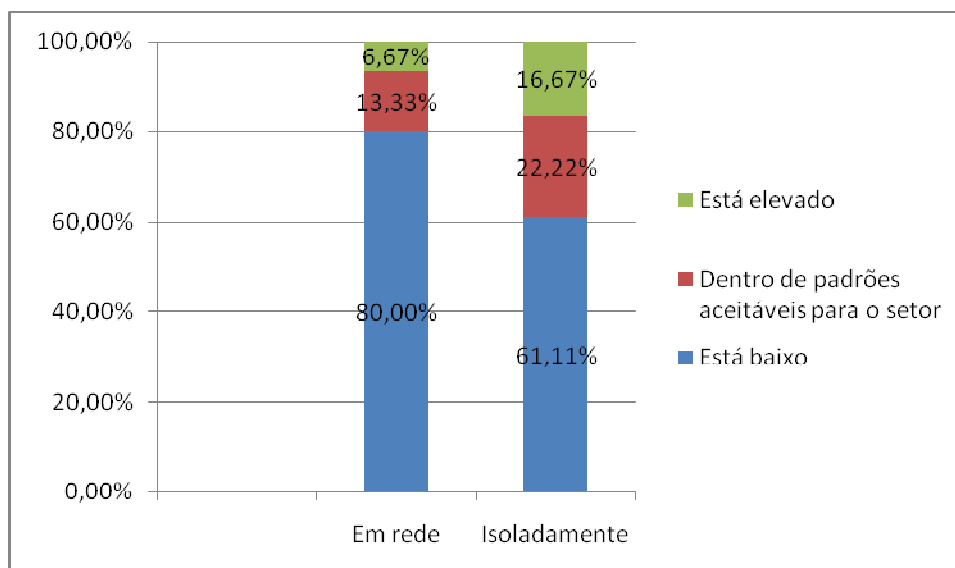
Quadro 46 — Grau de endividamento

Grau de endividamento	Geral	Em rede	Independente
Está baixo	69,70%	80,00%	61,11%
Dentro de padrões aceitáveis para o setor	18,18%	13,33%	22,22%
Está elevado	12,12%	6,67%	16,67%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Entre as empresas que atuam independente, 22,22% delas acredita que o seu grau de endividamento está dentro dos padrões aceitáveis para o setor; já entre as empresas em rede, este percentual é de 13,33%, conforme está representado no Gráfico 17.

Gráfico 17 — Grau de endividamento



Fonte: Elaboração própria.

Entre as empresas que consideram o seu nível de endividamento elevado, o percentual é mais que o dobro entre as empresas que atuam independente (16,67%), em comparação com as empresas em rede (6,67%).

Apesar de no Quadro 44 os resultados mostrarem que as empresas em rede utilizam bem mais serviços bancários, tais como empréstimos, antecipação de recebíveis e financiamentos BNDES que as empresas que atuam independente, na questão representada no Quadro 46 uma quantidade maior de empresas em rede, em comparação com as que atuam independente, respondeu que o seu grau de endividamento está baixo.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), quanto menor o endividamento da empresa, menor é o seu risco empresarial. Como pode ser observado, é o modo que a maior parte das empresas supermercadistas pesquisadas vem trabalhando. Contudo, ressalva-se que, quando a empresa possui um grau de alavancagem baixo, apesar de o risco ser menor, ele encontra-se totalmente nas mãos do empresário. Como a empresa não possui dívidas, ou se tem são poucas, caso a empresa venha à falência, o risco é todo do proprietário do negócio. Quando a

empresa possui dívidas, ou seja, está alavancada, o empresário diminui o seu risco; caso a empresa venha à falência, assim como o empresário, os seus credores também perderão dinheiro.

A respeito dos meios de recebimento aceitos pelas empresas supermercadistas, todas as empresas em rede aceitam cartão de crédito e débito; em contrapartida, apenas 77,78% das empresas que atuam independente aceitam esta modalidade de pagamento, conforme pode ser identificado no Quadro 47.

Quadro 47 — Descrição dos meios de recebimento

Meios de recebimento	Geral	Em rede	Independente
Cartão de crédito e débito	87,88%	100,00%	77,78%
Dinheiro	100,00%	100,00%	100,00%
Cheque	87,88%	80,00%	94,44%
Convênio	48,48%	53,33%	44,44%
Tickets (vale refeição e outros)	18,18%	13,33%	22,22%
Outro. Qual?	0,00%	0,00%	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

O meio de pagamento por cheque é mais aceito pelas empresas que atuam independente (94,44%), em comparação com as empresas em rede (80%). Já o percentual de empresas em rede (53,33%) que possui convênio é maior do que as empresas que atuam independente (44,44%).

O meio de pagamento com ticket e/ou vale refeição é mais aceito pelas empresas que atuam independente (22,22%), já em rede é aceito por apenas 13,33%.

O meio de pagamento dinheiro é o mais recebido pelas empresas supermercadistas, tanto em redes como independente; contudo, o percentual em rede (59,87%) é maior considerando o faturamento, do que nas empresas que atuam independente (45,61%), conforme mostra o Quadro 48.

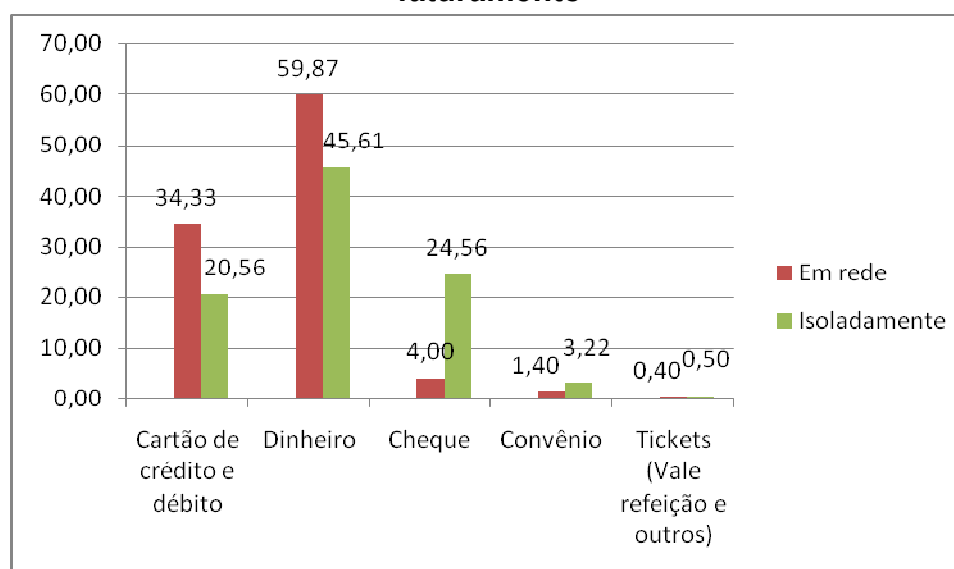
Quadro 48 — Percentual que cada meio de recebimento corresponde do faturamento

Percentual que cada meio de pagamento corresponde pelo faturamento da empresa	Geral	Em rede	Independente
Cartão de crédito e débito	26,82	34,33	20,56
Dinheiro	52,09	59,87	45,61
Cheque	15,21	4,00	24,56
Convênio	2,39	1,40	3,22
Tickets (vale refeição e outros)	0,45	0,40	0,50
Outro. Qual?	0,00	0,00	0,00

Fonte: Elaboração própria.

O meio de pagamento cheque é bem mais recebido pelas empresas que atuam independente, correspondendo a 24,56% do faturamento destas; e, nas empresas em rede, este número é bem menor, sendo de apenas 4% do total do faturamento.

Gráfico 18 — Percentual que cada meio de pagamento corresponde do faturamento



Fonte: Elaboração própria.

O meio de pagamento cheque mostrou-se ser mais aceito em dois bairros no município de Parobé. Nestes bairros, alguns supermercadistas responderam que o meio de pagamento cheque chegava a corresponder por cerca de 70% do faturamento. O curioso é que esses cheques, em sua maior parte, são de terceiros. Segundo relato dos supermercadistas, seus clientes trabalham na extração de pedra

grés e recebem semanalmente seu pagamento em cheque. Estes clientes, então, vão até o supermercado de posse deste cheque — a maioria das vezes pré-datado — e se comprometem a comprar aproximadamente 50% do valor do cheque, sendo que o supermercadista aceita o cheque e fornece a diferença para o cliente.

Esses cheques, em sua maior parte, são oriundos de lojas de materiais de construção que compram as pedras das pedreiras e pagam estas empresas com cheques pré-datados que receberam de seus clientes. Os donos das pedreiras pagam seus funcionários com esses cheques e estes gastam parte dele nos supermercados.

Segundo os supermercadistas, apesar dos cheques serem de terceiros e pré-datados, o volume de cheque sem fundo é muito baixo. Conforme relato, este negócio é vantajoso, porque se os seus clientes recebessem em dinheiro, eles comprariam nas grandes redes (Walmart, Rissul, entre outras), assim, são obrigados a gastar com os pequenos supermercadistas, pelo motivo das redes não aceitarem cheques de terceiros.

A participação do meio de recebimento através de convênio e ticket em todas as empresas, tanto em rede como independente, é muito baixo.

No Quadro 49 é apresentada a tabela divulgada pela Associação Gaúcha de Supermercados no ranking AGAS 2011 sobre respeito dos meios de pagamento em relação ao faturamento:

Quadro 49 — Percentual que cada meio de recebimento corresponde do faturamento conforme Ranking AGAS 2011

Meios de pagamento	2010	2011
À vista (dinheiro)	30,32%	25,8%
Cartão de débito	23,2%	26,5%
Pré-datado	8,36%	9,1%
Cartão de crédito	31,8%	32,7%
Ticket	5,7%	5,6%
Outros	0,56%	0,3%

Fonte: Ranking AGAS (2011).

Como é possível observar, nas empresas participantes do ranking AGAS de 2011, 59,2% das vendas são realizadas por meio eletrônico, já nas empresas pesquisadas, apenas 26,82% das vendas são por meio eletrônico (Quadro 48).

Nas empresas pesquisadas, o percentual de vendas em dinheiro é bem maior em comparação com as empresas constantes no ranking, já que, nas empresas do ranking, 25,8% das vendas são em dinheiro e, nas empresas pesquisadas, este percentual é de 52,09% (Quadro 48).

O meio de recebimento ticket é bem mais aceito pelas empresas do ranking, correspondendo a 5,6% do faturamento, já nas empresas pesquisadas, este percentual é de apenas 0,45%, conforme exposto no Quadro 48.

O meio de pagamento cheque não foi citado pelo ranking, devendo estar no meio 'outros', que é de apenas 0,3%. Nas empresas pesquisadas, e apresentado no Quadro 48, o cheque corresponde a 15,21% do faturamento.

Quando perguntado para as empresas supermercadistas como elas apropriam os custos em aceitar cartão de crédito, Quadro 50, tais como as porcentagens cobradas pelas operadoras e os alugueis dos equipamentos, a maior parte das empresas respondeu que o custo é diluído como qualquer outro custo fixo, como água, luz, aluguel, entre outros, sendo este percentual de 60% nas empresas em rede e de 64,29% nas empresas que atuam independente.

Nesta questão, para fins de análise dos dados, foram excluídas as quatro empresas que no questionário responderam não aceitar cartão de crédito e débito; desta forma, foram tabulados os resultados de 29 empresas, sendo 15 em rede e 14 que atuam independente. A seguir, no Quadro 50 encontra-se o resultado da pesquisa.

Quadro 50 — Apropriação dos custos em aceitar cartões, convênio e tickets

Apropriação dos custos	Geral	Em rede	Independente
A empresa dilui este custo como qualquer outro custo fixo (água, luz, aluguel, etc.)	62,07%	60,00%	64,29%
A empresa aumenta as margens dos produtos para diluir este custo	31,03%	33,33%	28,57%
A empresa não calcula este custo, por isto não apropria	6,90%	6,67%	7,14%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

O percentual de empresas que eleva a margem dos produtos para diluir este custo é maior nas empresas em rede, sendo de 33,33%; já nas empresas que atuam independente este percentual é de 28,57%.

Um percentual muito próximo entre as empresas em rede (6,67%) e as que atuam independente (7,14%), responderam não calcular os custos envolvidos em aceitar cartão de crédito e, por isso, não apropriam este ao preço dos produtos.

Perguntou-se para os supermercadistas, em média, qual a porcentagem que as operadoras de cartão de crédito estão cobrando por transação. Nesta questão, foram novamente excluídas as empresas que não aceitam cartão de crédito; desta forma, foram analisadas apenas 29 empresas, sendo 15 em rede e 14 que atuam independente. No Quadro 51 encontram-se as respostas:

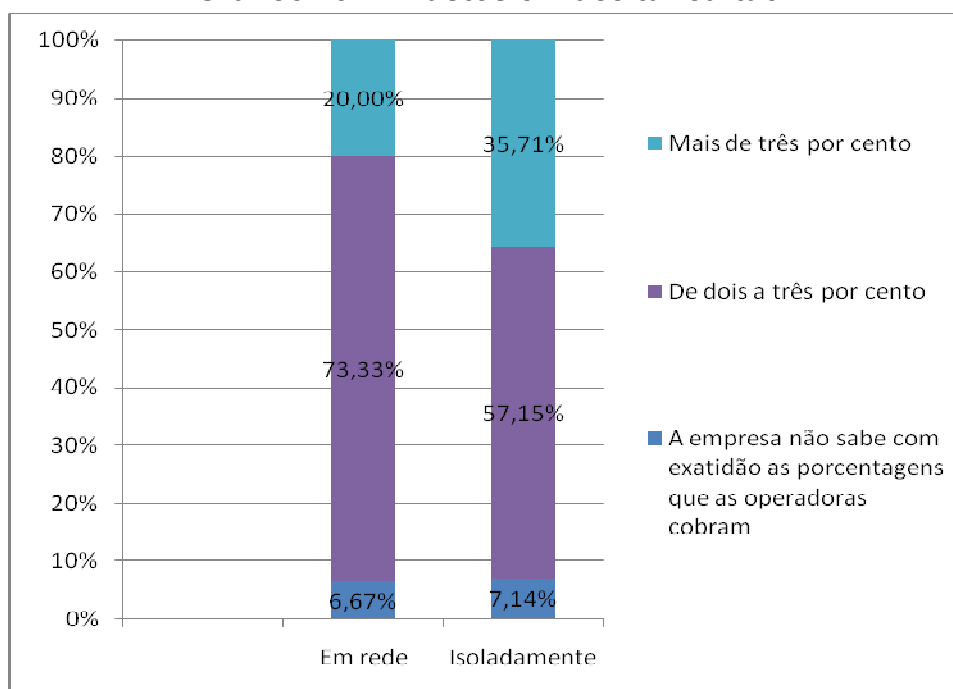
Quadro 51 — Custos em aceitar cartão

Custos em aceitar cartão	Geral	Em rede	Independente
A empresa não sabe com exatidão as porcentagens que as operadoras cobram	6,90%	6,67%	7,14%
Menos de um por cento	0,00%	0,00%	0,00%
De um a dois por cento	0,00%	0,00%	0,00%
De dois a três por cento	65,52%	73,33%	57,15%
Mais de três por cento	27,58%	20,00%	35,71%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Cerca de 6,90% das empresas não sabem o valor que estão pagando para as operadoras de cartão de crédito, sendo este número muito próximo entre as empresas em rede e as que atuam independente, conforme mostra o Gráfico 19.

A maior parte das empresas (65,52%) paga de dois a três por cento sobre as vendas realizadas na modalidade cartão de crédito e débito para as operadoras de cartão, sendo este percentual maior nas empresas em rede (73,33%), em comparação com as que atuam independente (57,15%).

Gráfico 19 — Custos em aceitar cartão

Fonte: Elaboração própria.

O percentual de empresas que paga mais de três por cento é maior nas empresas que atuam independente, correspondendo a 35,71% delas; já em rede, este percentual é de 20%. Segundo relato de um supermercadista, este já tem acordado com o banco para o mesmo adiantar todas as suas vendas que ele realiza nos cartões de crédito. Para este serviço, o supermercadista paga uma taxa única de 4,8% sobre as vendas no cartão e, desta forma, vende em um dia e recebe no outro.

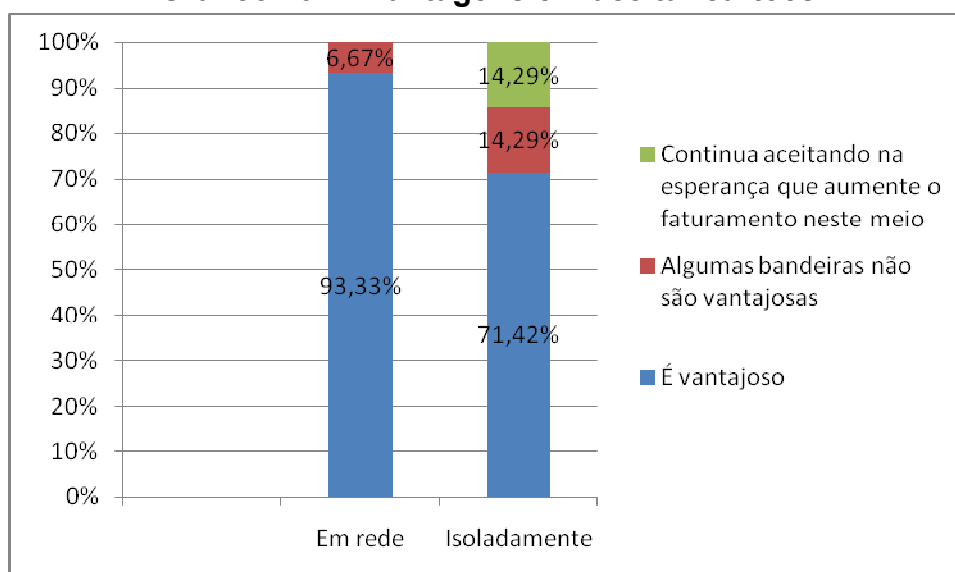
Para a maior parte da totalidade das empresas, aceitar cartão de crédito, apesar dos custos, vem sendo vantajoso. Contudo, nas empresas em rede, este percentual é de 93,33%; já para as empresas que atuam independente, é de 71,42%, conforme mostra o Quadro 52.

Quadro 52 — Vantagens em aceitar cartão de crédito e débito

Vantagens em aceitar cartões de crédito e débito	Geral	Em rede	Independente
Sim, apesar das taxas e dos custos em aceitar, o valor que a empresa vende (fatura) nos cartões torna viável este meio de recebimento	82,76%	93,33%	71,42%
Não, muitas bandeiras que a empresa aceita não são vantajosas e os custos são muito altos, não compensando. Contudo, a empresa continua aceitando para ficar competitiva frente aos concorrentes e dar mais opções para os clientes	10,34%	6,67%	14,29%
Não é vantajoso para a organização, mas ela continua aceitando com a esperança que aumente o faturamento neste meio de recebimento	6,90%	0,00%	14,29%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Para 10,34% das empresas, algumas bandeiras de cartão de crédito que a empresa aceita não são vantajosas, mas a empresa continua aceitando para ficar competitiva frente aos concorrentes e dar mais opções para os clientes. Este percentual é maior nas empresas que atuam independente, sendo de 14,29%; já nas empresas em rede este percentual é de apenas 6,67%, conforme mostra o Gráfico 20.

Gráfico 20 — Vantagens em aceitar cartões

Fonte: Elaboração própria.

Para 14,29% das empresas que atuam independente, aceitar cartão de crédito não é vantajoso, contudo, a empresa continua aceitando com a esperança que aumente o faturamento neste meio de recebimento. Nenhuma empresa em rede optou por esta alternativa.

No Quadro 53, é identificado um resumo das questões que envolvem meios de pagamento com cartão de crédito, apresentando-se as respostas com maior percentual.

Quadro 53 — Resumo meios de pagamento

Resumo	Geral	Em rede	Independente
Prazo médio de recebimento de 26 a 30 dias	45,45%	53,33%	38,89%
Percentual que os cartões de crédito e débito correspondem do faturamento	26,82%	34,33%	20,56%
A empresa dilui este custo como qualquer outro custo fixo (água, luz, aluguel, entre outros)	62,07%	60,00%	64,29%
Custos por transação na média de dois a três por cento	65,52%	73,33%	57,14%
Sim, apesar das taxas e dos custos em aceitar, o valor que a empresa vende (fatura) nos cartões torna viável este meio de recebimento	82,76%	93,33%	71,43%

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar, no Quadro 53 que, para a maioria das empresas, as vendas realizadas por meios de cartões de crédito e de débito correspondem a 26,82% do faturamento; o prazo médio de recebimento situa-se entre 26 e 30 dias; os custos em aceitar esta modalidade são diluídos como qualquer outro custo fixo (água, luz, entre outros); os custos por transação estão na média de dois a três por cento e que, apesar das taxas e dos custos em aceitar cartão de crédito e débito, o seu uso é considerado vantajoso para a empresa.

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; nas empresas em rede, este percentual é maior, sendo de 53,34%; já nas empresas que atuam independente, este percentual é de 38,89%, conforme mostra o Quadro 54.

Quadro 54 — Prazo médio de recebimento das vendas a prazo

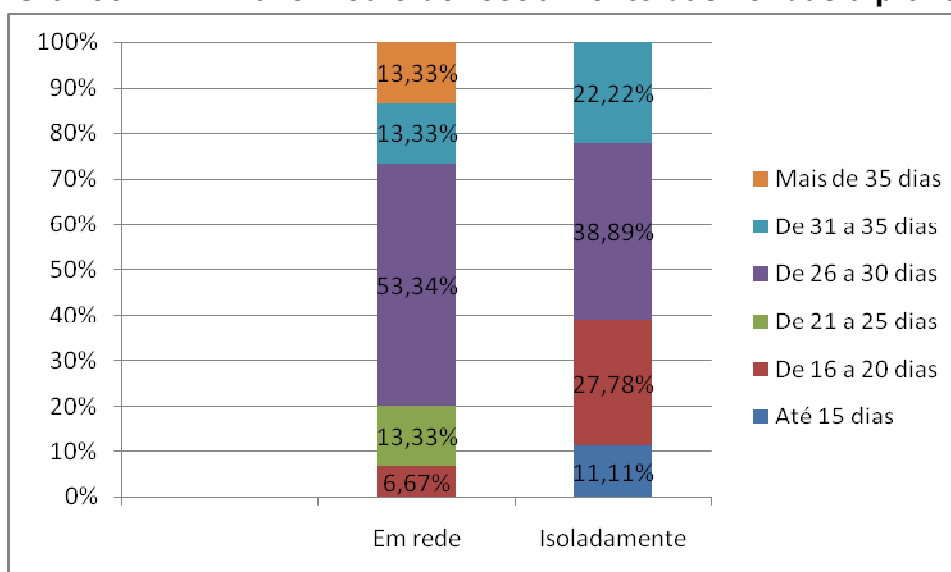
Prazo médio de recebimento das vendas realizadas a prazo	Geral	Em rede	Independente
Até 15 dias	6,06%	0,00%	11,11%
De 16 a 20 dias	18,18%	6,67%	27,78%
De 21 a 25 dias	6,06%	13,33%	0,00%
De 26 a 30 dias	45,46%	53,34%	38,89%
De 31 a 35 dias	18,18%	13,33%	22,22%
Mais de 35 dias	6,06%	13,33%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Entre os entrevistados, 18,18% possuem prazo médio de recebimento entre 16 e 20 dias, sendo este percentual maior nas empresas que atuam independente (27,78%); já nas empresas em rede, este número é mais que quatro vezes menor, sendo de 6,67%.

Entre os supermercadistas, 6,06% responderam que o prazo médio de recebimento fica entre 21 e 25 dias, sendo todos estes supermercadistas pertencentes a redes de cooperação (13,33%).

Apenas empresas que atuam independente (11,11%) possuem prazo médio de recebimento de até 15 dias; nenhuma empresa em rede possui este prazo médio de recebimento, conforme pode ser identificado no Gráfico 21.

Gráfico 21 — Prazo médio de recebimento das vendas a prazo

Fonte: Elaboração própria.

Com prazo médio de recebimento de 31 a 35 dias, 22,22% das empresas atuam independente e 13,33% pertencem a redes de cooperação.

Entre as empresas que possuem prazo médio de pagamento superior a 35 dias, todas elas pertencem a redes de cooperação (13,33%).

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.

Levando-se em consideração que 45,46% dos supermercadistas responderam que o prazo médio de pagamento concedido aos clientes situa-se na faixa de 26 a 30 dias, e que a maioria dos entrevistados compra por oportunidade e realiza compras especulativas, sendo que 39,13% dos entrevistados responderam estocar mercadoria para no máximo 30 dias (Quadro 23), e que, para 33,34% dos supermercadistas, o prazo médio de pagamento situa-se na faixa entre 14 e 21 dias (Quadro 14), pode se concluir que, na maioria dos casos, o Ciclo Operacional das empresas é de 60 dias, e o prazo de Ciclo de Conversão de Caixa de 39 dias conforme segue:

PMP= 21
PMR= 30
IME= 30

CO = IME + PMR
CO = 30 + 30 = 60

CCC = CO – PMP
CCC= 60-21 = 39

Onde:

PMP= Prazo Médio de Pagamento
PMR = Prazo Médio de Recebimento
IME= Idade Média dos Estoques
CO= Ciclo Operacional
CCC= Ciclo de Conversão de Caixa

A respeito da política de concessão de crédito adotada pelas empresas supermercadistas, é possível observar consideráveis diferenças entre as empresas em rede e as que atuam independente. Enquanto 60% das empresas que atuam em rede possuem políticas bem definidas de concessão de crédito, possuindo um cartão próprio, concedendo crédito através de análise de documentos onde o próprio supermercadista administra o cartão, entre as empresas que atuam independente, apenas 11,11% atuam desta forma, conforme mostra o Quadro 55.

Quadro 55 — Política de concessão de crédito

Política de concessão de crédito	Geral	Em rede	Independente
A empresa possui o cartão fidelidade (cartão próprio ou da rede), onde possui políticas bem definidas de concessão de crédito, no qual é consultado o crediário de cada cliente e, através de análise de documentos, é estabelecido um limite de crédito para cada cliente. O próprio supermercadista é quem administra o cartão	33,34%	60,00%	11,11%
A empresa possui o cartão fidelidade (cartão próprio ou da rede), onde possui políticas bem definidas de concessão de crédito, no qual é consultado o crediário de cada cliente e, através de análise de documentos, é estabelecido um limite de crédito para cada cliente. O cartão é administrado por uma financeira.	18,18%	40,00%	0,00%
A empresa possui política bem definida de concessão de crédito e, após consulta, concede um limite de crédito para cada cliente	9,09%	0,00%	16,67%
A empresa não concede crédito diretamente aos seus clientes, apenas aceita cartão de crédito. O crédito só é concedido por intermédio de cartão de crédito	12,12%	0,00%	22,22%
A empresa não tem política de concessão de crédito, apenas concede crédito na base da confiança, ou seja, para quem ela conhece. A empresa não consulta crédito, vende na base da confiança, baseado em comentários positivos que recebeu daquela pessoa, do local onde ela trabalha e da família a que ela pertence	27,27%	0,00%	50,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), cada empresa deve possuir uma política de crédito definida, ou seja, requisitos de segurança mínimos que devem ser atendidos pelos clientes para que se conceda o crédito. Segundo os autores, uma política de crédito precisa de quatro elementos, a saber: análise dos padrões de crédito, prazo de concessão, descontos financeiros para pagamento antecipado e políticas de cobrança.

Entre as empresas que possuem cartão próprio, mas é administrado por uma financeira, entre as redes este percentual é de 40%; já nas empresas que atuam independente, nenhuma empresa optou por esta alternativa. Neste caso, boa parte do departamento de crédito é terceirizado, tendo em vista que a análise de crédito, descontos para pagamento antecipado e políticas de cobrança são realizadas pela operadora de cartão. Em alguns casos, a empresa supermercadista pode administrar os prazos que concede aos clientes, em outros casos, esta atividade também é administrada pela operadora.

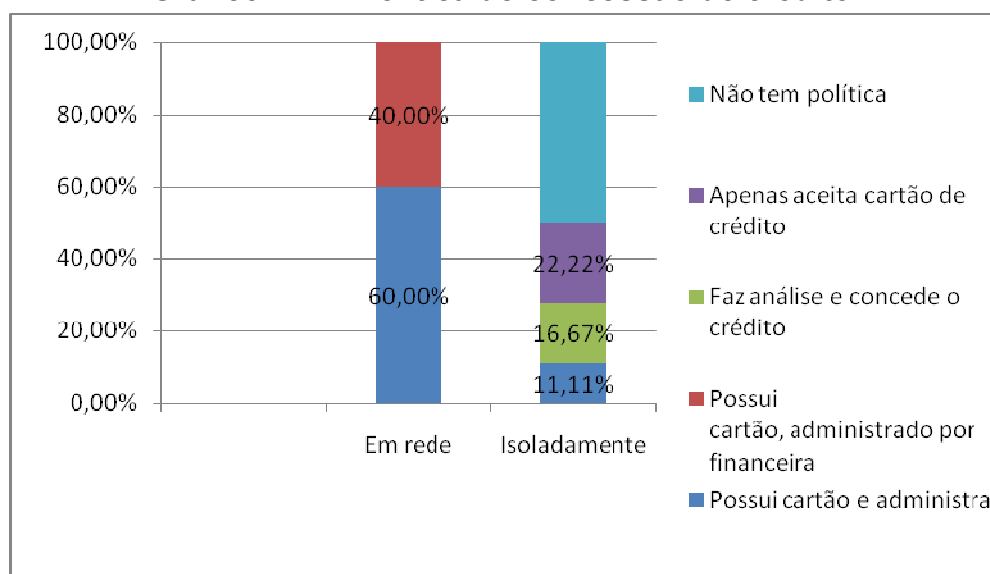
Entre as empresas que atuam independente, 16,67% possuem uma política bem definida de crédito e, após consulta, concedem um limite para cada cliente. Nesta opção, as empresas não possuem cartão da loja, sendo utilizado o crediário tradicional. Desta forma, o limite de crédito de cada cliente precisa ser controlado manualmente; nas empresas que trabalham com cartão, o sistema que autoriza o cartão controla o limite de crédito. Estas empresas precisam ter organizado o seu departamento de concessão de crédito, possuindo também políticas de cobrança.

Segundo Assaf Neto e Lima (2009), toda empresa que vende a prazo e possui um departamento de concessão de crédito, possui despesas com pessoal, materiais, serviços de informações, contratos, entre outros, e precisa contar com pessoas qualificadas para isso. Estes custos ocorrem porque a empresa vende a prazo. As empresas supermercadistas que possuem cartão terceirizado também possuem este custo, tendo em vista que pagam um percentual às operadoras de cartão de crédito sobre cada operação.

Algumas empresas que atuam independente (22,22%) não concedem crédito diretamente aos seus clientes, apenas aceitam cartão de crédito, conforme está demonstrado no Gráfico 22. Nestas empresas, pode-se dizer que o departamento de crédito é terceirizado na sua maior parte, porque a empresa só precisa definir os prazos, tendo em vista que a análise de crédito, descontos financeiros para pagamento antecipado e políticas de cobrança são realizadas pelas operadoras de cartão de crédito.

Metade das empresas que atuam independente, 50%, não possui política de concessão de crédito, vendem na base da confiança, baseado em comentários positivos, do local onde trabalha e da família a que pertence.

O gráfico a seguir ilustra as diferenças e formas de concessão de crédito entre as empresas em rede e as que atuam independente.

Gráfico 22 — Política de concessão de crédito

Fonte: Elaboração própria.

É possível observar que todas as empresas que atuam em rede possuem políticas bem definidas de concessão de crédito, através da utilização de cartão próprio, sendo 60% delas que administram o cartão e as demais 40% o crédito é administrado por financeira. Já nas empresas que atuam independente, apenas 50% delas possuem política definida de concessão de crédito, a outra metade não tem critérios definidos.

A concessão de crédito foi apontada como um dos principais problemas pelos supermercadistas. Para a maior parte deles, este é um dos principais problemas do setor. Como abordado na a seguir, muitas empresas tiveram que mudar a forma como concedem crédito, pois estavam passando por dificuldades.

Entre os supermercadistas que não possuem política bem definida de crédito, todos, de forma unânime, reconhecem que esta é uma falha da loja, alguns até disseram que não estão abrindo novos crediários, apenas estão mantendo os crediários atuais. Para alguns supermercadistas, que não possuem uma política de concessão de crédito definida, conseguem uma fatia de clientes que estariam comprando dos concorrentes. Outros justificam dizendo que implementar uma política de crédito daria muito trabalho, envolvendo pessoas para fazer a análise e a coleta de documentos.

Como será visto mais adiante, mais da metade dos supermercadistas não possui nem o ensino médio completo. Desta forma, ao iniciarem uma política de concessão de crédito nas suas empresas, o mais aconselhável seria iniciar por

concessão de crédito terceirizado, por meio de uma operadora de cartão, por exemplo, pois, na maior parte dos supermercados entrevistados, o seu tamanho não comportaria montar um departamento de crédito e, se o mesmo fosse realizado pelos proprietários, estes não possuem qualificação para isso.

Perguntou-se aos supermercadistas se, ao longo dos anos de existência, a empresa sempre fez a gestão do capital de giro conforme as respostas citadas anteriormente e cerca de 39,39% dos entrevistados responderam que sempre fizeram a sua gestão financeira do capital de giro da mesma forma, sendo este percentual de 44,44% nas empresas que atuam independente e 33,33% nas empresas que atuam em rede, conforme pode ser visualizado no Quadro 56.

Quadro 56 — Mudanças na gestão do capital de giro

Mudanças na gestão do capital de giro	Geral	Em rede	Independente
Sim, a empresa sempre fez a gestão do capital de giro da forma como foram respondidas anteriormente as questões	39,39%	33,33%	44,44%
Não, a empresa alterou a forma de concessão de crédito	45,45%	60,00%	33,33%
Não, a empresa passou a comprar mais mercadorias à vista e menos a prazo	6,06%	6,67%	5,56%
Não a empresa passou a comprar mais mercadorias a prazo e menos à vista	3,03%	0,00%	5,56%
Não, antes a empresa não tinha fechamento de caixa e agora tem	9,09%	20,00%	0,00%
Não, antes a empresa não tinha controle de estoque e agora tem	6,06%	0,00%	11,11%
Não, antes a empresa não trabalhava com fluxo de caixa e agora trabalha	6,06%	13,33%	0,00%

Fonte: Elaboração própria.

A maior parte das empresas fez alguma mudança ao longo dos anos na forma como faz a gestão financeira do capital de giro. O item que mais sofreu mudanças foi a forma como a empresa faz a concessão de crédito, onde 45,45% das empresas responderam que alteraram a política de concessão de crédito. O percentual de empresas em rede que alterou a forma de concessão de crédito foi de 60%, já nas empresas que atuam independente este percentual foi de 33,33%.

Uma pequena parte das empresas, 6,06%, declarou que passaram a comprar mais mercadorias à vista e menos a prazo, outras 3,03% declararam que passaram a comprar mais a prazo e menos à vista.

Entre as empresas em rede, 20% responderam que antes não possuíam fechamento de caixa e agora tem; nas empresas que atuam independente nenhuma marcou esta opção.

Entre as empresas que atuam independente, 11,11% responderam que antes a empresa não possuía controle de estoque e agora tem; nas empresas em rede nenhuma marcou esta alternativa.

Constatou-se que 13,33% das empresas que atuam em rede não trabalhavam com fluxo de caixa e agora trabalham; entre as que atuam independente nenhuma marcou esta opção.

Quando perguntado se o gestor achava adequado a forma como a empresa vem fazendo a gestão do capital de giro, a maior parte das empresas (54,55%) respondeu que a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro vem dando certo, mas a empresa deveria melhorar a forma como faz a gestão. Este percentual foi formado com as respostas das empresas em rede, que indicaram que 60% delas consideraram esta opção; e, entre as empresas que atuam independente, onde metade marcou esta opção, como pode ser visto no Quadro 57.

Quadro 57 — Perceptiva do supermercadista em relação a sua gestão financeira

Gestão do capital de giro	Geral	Em rede	Independente
Sim, a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro é adequada	45,45%	40,00%	50,00%
Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro vem dando certo, mas a empresa deveria melhorar a forma com faz a gestão	54,55%	60,00%	50,00%
Não, a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro é completamente inadequada	0,00%	0,00%	0,00%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Metade das empresas que atuam independente respondeu que a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro é adequada; entre as redes, este percentual foi de 40%.

Constatou-se empate entre as empresas que atuam independente nas duas alternativas da resposta, metade acha que a gestão financeira está adequada e outra metade acredita que vem dando certo, mas deveria melhorar.

Nenhuma empresa respondeu a alternativa que a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro atualmente é completamente inadequada.

Perguntou-se aos supermercadistas se a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro contribuiu para a sua sobrevivência ao longo dos anos e, conforme o Quadro 58, para quase a totalidade das empresas, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro contribuiu para a sua sobrevivência, se não a empresa não teria os anos de atividade que possui.

Quadro 58 — Contribuição da gestão do capital de giro para sobrevivência da empresa

Contribuição do capital de giro para sua sobrevivência	Geral	Em rede	Independente
Sim, contribui, se não a empresa não tinha os anos de atuação que tem	96,97%	100,00%	94,44%
Não, não foi a forma como a empresa fez a gestão financeira que contribui para a sobrevivência da empresa ao longo dos anos. Foram outros fatores	3,03%	0,00%	5,56%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Apenas uma empresa respondeu que não foi a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro que contribui para a sobrevivência da empresa ao longo dos anos. Segundo relato deste respondente, ele se considera muito desorganizado com as finanças da empresa e o sucesso da empresa se deve a outros fatores.

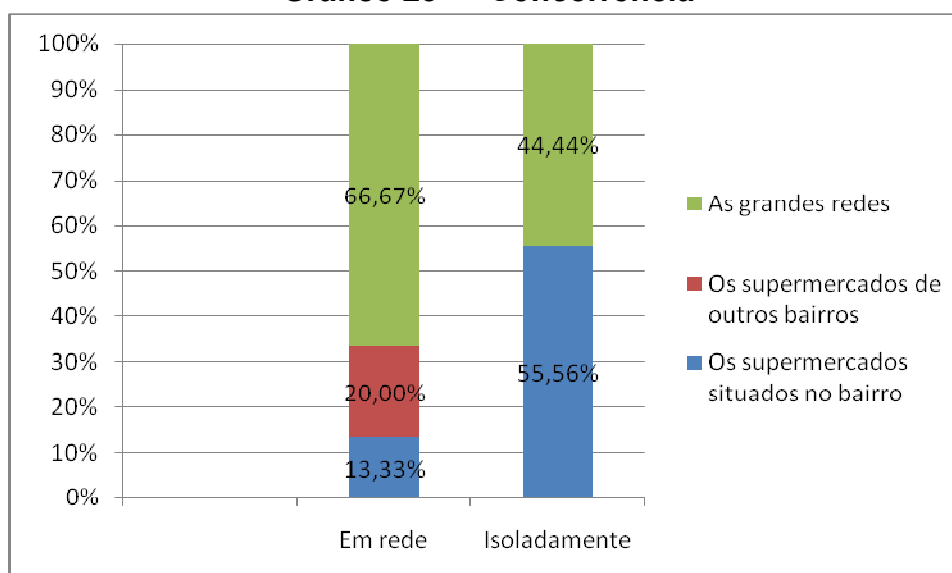
A respeito da concorrência enfrentada pelas empresas pesquisadas, para a totalidade (geral) das empresas, 54,55% responderam que os principais concorrentes da empresa são as grandes redes, sendo este percentual ainda maior nas empresas em rede (66,67%). Para a maior parte das empresas que atuam independente, 55,56%, os principais concorrentes são as empresas do próprio bairro, conforme o Quadro 59.

Quadro 59 — Concorrência

Concorrência	Geral	Em rede	Independente
Os supermercados situados no bairro	36,36%	13,33%	55,56%
Os supermercados de outros bairros	9,09%	20,00%	0,00%
As grandes redes tal como Walmart, Carrefour, Zaffari, entre outras	54,55%	66,67%	44,44%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Para 20% das empresas que atuam em rede, os seus principais concorrentes são empresas de outros bairros, mas que não são grandes redes. Entre as empresas que atuam independente, nenhuma optou por esta alternativa, conforme está demonstrado no Gráfico 23.

Gráfico 23 — Concorrência

Fonte: Elaboração própria.

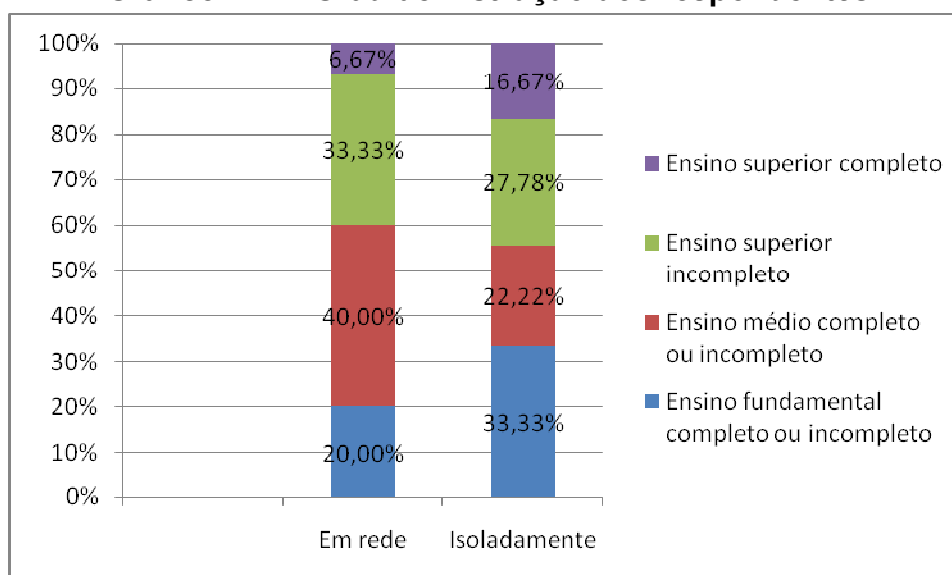
Quando perguntado qual o grau de instrução dos entrevistados, a maior parte dos supermercadistas que atuam independente, 33,33%, respondeu que possui grau de instrução ensino fundamental completo ou incompleto. Entre as empresas em rede, este percentual é de 20%, conforme mostra o Quadro 60.

Quadro 60 — Grau de instrução dos respondentes

Instrução respondente	Geral	Em rede	Independente
Ensino fundamental completo ou incompleto	27,28%	20,00%	33,33%
Ensino médio completo ou incompleto	30,30%	40,00%	22,22%
Ensino superior incompleto	30,30%	33,33%	27,78%
Ensino superior completo	12,12%	6,67%	16,67%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

A maioria dos supermercadistas que atuam em rede, 40%, possui nível de instrução ensino médio completo ou incompleto e, entre as empresas que atuam independente, este percentual é de 22,22%, conforme Gráfico 24.

Gráfico 24 — Grau de instrução dos respondentes

Fonte: Elaboração própria.

Grau de instrução ensino superior incompleto é a escolaridade de 30,30% dos entrevistados, sendo composto por 33,33% das empresas que atuam em rede e 27,78% das empresas que atuam independente.

Um número reduzido de supermercadistas possui ensino superior, apenas quatro dos 33 entrevistados, sendo um pertencente à rede de cooperação e os outros três que atuam independente.

Mais da metade dos entrevistados, 57,58%, nunca iniciou um curso superior, pois a sua escolaridade está entre ensino fundamental e ensino médio.

Perguntou-se aos supermercadistas se estes haviam realizado algum curso de aperfeiçoamento na área supermercadista, 45,45% dos entrevistados responderam que realizaram algum curso que abordou a gestão financeira de supermercados, conforme Quadro 61.

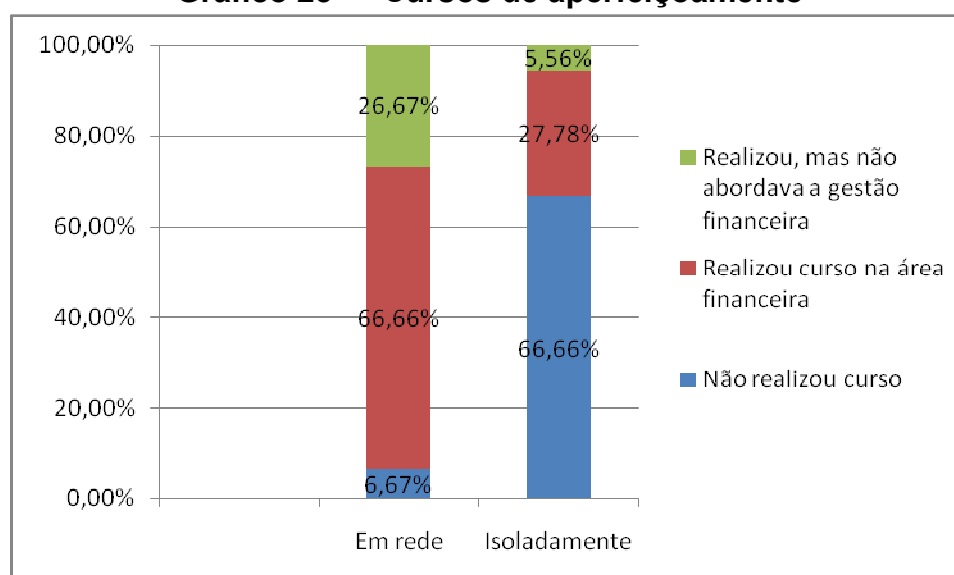
Quadro 61 — Realização de cursos de aperfeiçoamento

Curso de aperfeiçoamento	Geral	Em rede	Independente
Não	39,40%	6,67%	66,66%
Sim, fiz algum curso, ou participei de algum curso que abordou a gestão financeira de supermercados	45,45%	66,66%	27,78%
Sim, realizei cursos da área supermercadista, porém, estes não abordavam a parte financeira	15,15%	26,67%	5,56%
Total	100,00%	100,00%	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Mais da metade das empresas que atuam independente (66,67%) respondeu que nunca realizaram nenhum curso de aperfeiçoamento; já entre as empresas em rede, este percentual é nove vezes menor, apenas 6,67% das empresas não realizaram nenhum curso de aperfeiçoamento, conforme mostra o Gráfico 25.

Gráfico 25 — Cursos de aperfeiçoamento



Fonte: Elaboração própria.

Os gestores da maior parte das empresas em rede, 66,66%, participaram de algum curso que abordou a gestão financeira de supermercados; já entre as empresas que atuam independente, apenas 27,78% participaram.

Entre as empresas em rede, 26,67% e 5,56% das que atuam independente participaram de algum curso na área supermercadista, porém estes não abordavam a gestão financeira de supermercados.

É possível constatar que, entre as empresas em rede, 93,33% delas participaram de alguma qualificação na área supermercadista; já entre as empresas que atuam independente, apenas 33,34% participaram de alguma qualificação.

No Quadro 62 a seguir, é apresentada a média de anos de existência das empresas pesquisadas. De todas as empresas pesquisadas, a média de anos de atuação das empresas foi de 22,58 anos de existência.

Quadro 62 — Média de anos de existência

Média de anos de existência		
Geral	Em rede	Independente
22,58	19,40	25,22

Fonte: Elaboração própria.

Na pesquisa, as empresas que atuam independente possuem em média 25,22 anos e as empresas em rede possuem 19,40 anos de existência.

Perguntou-se aos entrevistados pertencentes às redes de cooperação se o responsável pela gestão financeira ocupa algum cargo na rede e qual seria. As respostas a este questionamento encontram-se no Quadro 63 e Gráfico 26.

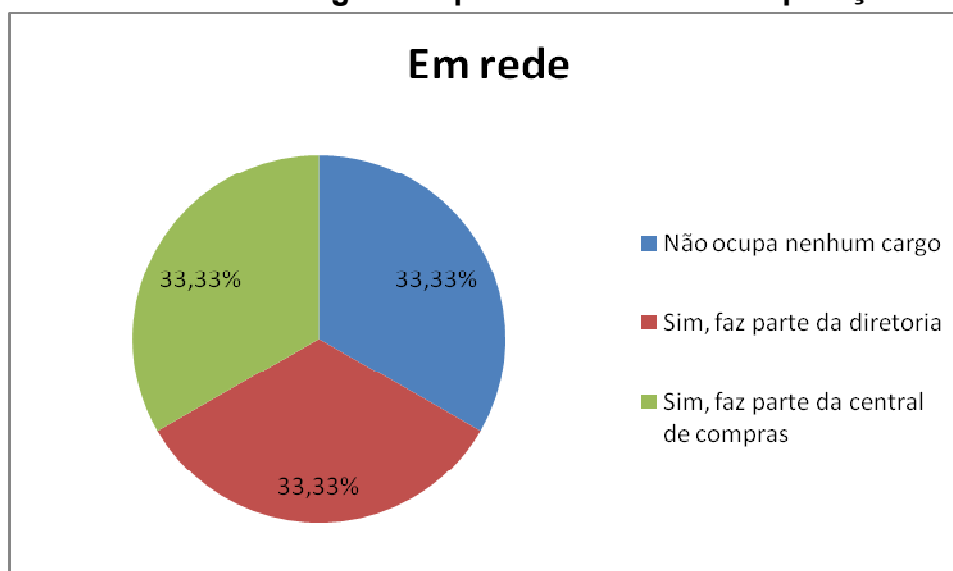
Quadro 63 — Cargos ocupados na rede de cooperação

Cargos	Em rede
Não ocupa nenhum cargo	33,33%
Sim, faz parte da diretoria	33,33%
Sim, faz parte da central de compras	33,33%
Total	100,00%

Fonte: Elaboração própria.

Boa parte dos entrevistados em rede (66,66%), ou faz parte da diretoria ou faz parte da central de compras na rede. Uma terça parte não ocupa nenhum cargo na rede, não participando ativamente dela, conforme mostra o Gráfico 26.

Gráfico 26 — Cargos ocupados na rede de cooperação



Fonte: Elaboração própria.

5 CONCLUSÃO

No decorrer desta dissertação, procurou-se demonstrar a importância da gestão financeira do capital de giro das empresas supermercadistas.

Esta pesquisa buscou analisar, a partir do levantamento de campo e coleta de dados, quais as práticas financeiras para gestão do capital de giro são adotadas por 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, pelo fato das organizações estarem com suas contas em dia e declararem que o seu nível de endividamento é baixo, 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.

Observou-se que a gestão de estoques dos supermercadistas é quase inexistente, apenas 9,09% dos entrevistados possui sistema para controlar estoque, a grande maioria, cerca de quase 91% dos entrevistados, controla o estoque de maneira visual, alguns até possuem sistema, mas não utilizam. Desta forma, conclui-se que as empresas supermercadistas não utilizam técnicas para controlar o estoque. Conforme Slack, Chambers e Johnston (2009), devido a inúmeros itens que as empresas possuem em estoque e o grau de importância que cada item

possui, é indispensável a empresa possuir um sistema de gerenciamento de estoques.

A respeito da gestão de créditos, pode-se concluir que 72,73% dos entrevistados possuem políticas bem definidas de concessão de crédito, sendo que alguns supermercados possuem cartão próprio do supermercado e administram o cartão; e outros possuem cartão próprio do supermercado, porém, este é administrado por uma financeira. Alguns não concedem crédito direto aos clientes, apenas aceitam cartão de crédito; e outros não possuem cartão da loja, mas, após consulta e análise, concedem crédito.

A respeito de como as empresas buscam financiar-se, conclui-se que 71,88% das empresas supermercadistas possuem algum empréstimo ou financiamento bancário, contudo, a maioria dos entrevistados considera que seu grau de endividamento está baixo.

Verifica-se também que as empresas utilizam muitos de seus recursos próprios para tornarem-se mais competitivas. A maior parte destas opta em adquirir pelo melhor preço suas mercadorias para revenda, sendo que, havendo descontos para pagamento à vista ou antecipado, optam pela compra à vista; e se houver acréscimo para pagamento estendido, também optam pela compra à vista. Conclui-se, também, que é usual as empresas aproveitarem promoções e comprarem além do que estão precisando, e realizam compras especulativas quando há tendência de alta de algum produto.

Na maioria dos entrevistados, todos os descontos recebidos pelo pagamento à vista, sejam nas compras realizadas por oportunidade ou nas compras especulativas, são repassados aos clientes na precificação como forma de proporcionar à empresa mais competitividade frente aos concorrentes. Pode-se concluir que esta estratégia aumenta consideravelmente o ciclo operacional e o ciclo de conversão de caixa, tendo em vista que aumenta o nível de estoque da empresa.

Conclui-se que fazer parte de uma rede de cooperação traz benefícios na gestão financeira da empresa. As empresas pertencentes a uma rede de cooperação, em comparação às empresas que atuam independente, realizaram mais cursos de aperfeiçoamento que as empresas que atuam independente, os seus concorrentes são as grandes redes; já nas que atuam independente, a maioria dos concorrentes são supermercados situados no bairro. Todas as empresas em rede possuem políticas de crédito bem definida; em contrapartida, apenas 50% das que

atuam independente as possuem; das empresas em rede, 80% declararam estar com grau de endividamento baixo, nas que atuam independente, 61,11% optaram por esta alternativa; as empresas em rede utilizam mais serviços bancários em comparação às que atuam independente, as empresas em rede realizam mais a atividade de fechamento de caixa em comparação às que atuam independente; a maior parte das empresas em rede não repassa os descontos financeiros que recebe, já as empresas independentes repassam; um percentual maior de empresas em rede possui histórico do que é comprado à vista e a prazo em relação às empresas em rede.

Acredita-se que o maior ganho das empresas em pertencer a uma rede de cooperação são as qualificações que os supermercadistas participam, desta forma possibilitando aos associados desenvolverem empresas mais profissionalizadas e com melhores resultados.

Desta forma, conclui-se que o objetivo geral da presente pesquisa, que consiste em identificar como as empresas supermercadistas de porte compacto situadas no Vale dos Sinos realizam a gestão financeira do capital de giro foi atendido.

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 que alcançam esta idade, apesar das práticas utilizadas pela maior parte dos entrevistados estarem em discrepância com a literatura, o estudo se torna relevante, pois mostra como o setor está carente de qualificação. De posse dos resultados da pesquisa, ficam evidenciadas as práticas adotadas por este grupo de empresas, oferecendo esse subsídio para ser utilizado na continuidade de uma nova pesquisa

Na pesquisa foi possível identificar que as empresas supermercadistas, em sua maior parte, não estão tendo uma gestão financeira 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 planejar melhor 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.

Torna-se clara a necessidade das organizações informatizarem o seu controle de estoque. Através da utilização de um sistema informatizado, as mesmas poderiam passar a trabalhar com orçamento de compras e aplicar técnicas de gerenciamento de estoques de forma a otimizar a gestão dos mesmos.

As compras especulativas e por oportunidades devem ser muito bem avaliadas, pois estas compras alongam o ciclo operacional e de caixa, sendo que os descontos que a empresa recebe devem ser considerados um ganho financeiro e não ser repassado no momento da precificação.

Torna-se imperativo as empresas definirem políticas de crédito em relação às suas vendas a prazo e monitorá-las constantemente para acompanhar se estas estão adequadas. O mesmo procedimento deve ser adotado em relação às vendas por meio de cartão de crédito, onde os percentuais e os custos devem ser constantemente avaliados.

O perfeito funcionamento de qualquer empresa depende também da qualificação constante dos seus gestores. Desta forma, é de extrema valia que os gestores de supermercados compactos participem e proporcionem aos seus colaboradores cursos de qualificação.

Uma sugestão seria na formação de um centro de capacitação para os gestores supermercadistas pelas próprias redes de cooperação, até como forma de atrair novas empresas do ramo a se tornarem parceiras. Para as empresas supermercadistas que ainda não fazem parte de uma rede de cooperação, deveriam pensar nesta possibilidade, pois a pesquisa mostrou que traz benefícios para as empresas associadas.

Outro tema da área financeira é a ruptura. Sabe-se que isto é um problema muito comum nas grandes redes, apesar delas possuírem bons sistemas de informação, ainda ocorre de algum produto faltar no estoque, ou o mesmo encontrar-se no estoque, mas não estar exposto e o supermercado deixar de atender adequadamente o cliente.

A ruptura causa prejuízo para o supermercado, então, pesquisar quais ações os supermercados compactos podem implementar para combater esta ruptura e quais os impactos se torna pertinente.

Este trabalho de pesquisa almejou contribuir com o setor supermercadista do Vale dos Sinos, na tentativa de organizar as empresas em torno de estratégias em

empresas compactas, procurando sinalizar uma nova conduta de sucesso a ser empreendida na gestão financeira das mesmas.

A pesquisa realizada é apenas uma semente no estudo financeiro de supermercados compactos porque abordou-se apenas capital de giro. Muitos outros estudos no campo financeiro podem ser realizados para dar continuidade ao trabalho, ou até mesmos realizar estudos em supermercados maiores para explanar as suas práticas de gestão e servir de base para a gestão dos supermercados de porte pequenos.

Conforme mencionado na justificativa do presente estudo, ainda existem poucos trabalhos na área supermercadista, como tema de pesquisa. Para futuros pesquisadores, sugere-se estudar as formas e estratégias de precificação adotadas pelas empresas supermercadistas. A partir de conversas informais com os proprietários, foi possível observar que existem várias formas de precificação adotadas pelos gestores.

Nesse sentido, este trabalho poderá ser um subsídio, não apenas para os agentes do setor, mas para todos aqueles que desejarem dar continuidade às investigações sobre a gestão financeira de micro e pequenas empresas supermercadistas não só deste Vale, mas também em âmbito de Estado e de País.

REFERÊNCIAS

AGNES, Clarice; Helfer, Inácio. **Normas para apresentação de trabalhos acadêmicos**. 9. ed. Santa Cruz do Sul: Edunisc, 2011.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. **Redes e associações**. 2011. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisas-sazonais/redes-de-negocios/>>. Acesso em: 07 jul. 2012.

_____. **Ranking Abras revela as 20 maiores redes supermercadistas do país**. 2012. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=27057>>. Acesso em: 13 jul. 2012.

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.

_____. **Centrais de negócios enxugam associados e ampliam empregos**. 2012. Disponível em: <http://www.agas.com.br/site/default.asp?TroncoID=708180&SecaoID=939263&SubsecaoID=0&Template=../artigosnoticias/user_exibir.asp&ID=251371>. Acesso em: 13 jul. 2012.

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

BERNHOEFT, Renato. **Como criar, manter e sair de uma sociedade familiar** (sem brigar). 2. ed. São Paulo: Senac, 2001.

BREALEY, Richard A.; MYERS, Stewart C.; ALLEN, Franklin. **Princípios de finanças corporativas**. 8. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 2008.

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

CORRÊA, Henrique L.; CORRÊA, Carlos A. **Administração da produção e operações**: manufatura e serviços: uma abordagem estratégica. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

CRESWELL, John W. **Projeto de pesquisa**: métodos qualitativo, quantitativo e misto. 2. ed. Porto Alegre: Artmed, 2007.

DOMINGUES, Osmar; MARTINS, Gilberto de Andrade. **O gerenciamento de categorias no varejo**: um estudo de caso da COOP - Cooperativa de Consumo. In: SEMINÁRIO DE EDUCAÇÃO, 7., 2004, São Paulo. **Anais**. São Paulo: USP, 2004. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/Semead/7semead/paginas/artigos%20recebidos/Varejo/VAR14_-_O_Gerenciamento_de_Categorias_no_Varej.PDF>. Acesso em: 21 set. 2011.

ECR BRASIL. **Saiba tudo sobre a ECR**. 2011. Disponível em: <www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/saibatudosobreecr.asp>. Acesso em: 22 set. 2011.

GIL, Antônio Carlos. **Metodologia do ensino superior**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

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

_____. **Princípios de administração financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson, 2004.

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

GUEDES, Terezinha Aparecida et al. **Projeto de ensino aprender fazendo estatística**. 2009. Disponível em: <http://www.tecnicodepetroleo.ufpr.br/apostilas/matematica/estatistica_descritiva.pdf>. Acesso em: 17 jul. 2012.

HOJI, Masakasu. **Administração financeira e orçamento: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

JUNG, Carlos Fernando. **Metodologia para pesquisa e desenvolvimento**. Rio de Janeiro: Axcel Books, 2004.

LAVRATI, Fabio Beylouni; COLOSSI, Nelson; DELUCA, Marcelo. Considerações conceituais sobre o Efficient Consumer Response. **Revista de ciências da administração**, Florianópolis, v. 4, n. 8, p. 01-16, jul./dez. 2002.

LEMES JUNIOR, Antônio Barbosa; RIGO, Cláudio Miessa; CHEROBIM, Ana Paula Mussi. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisa, elaboração, análise e interpretação de dados**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

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

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Empresa familiar: como fortalecer o empreendimento e otimizar o processo sucessório**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

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 EXCELÊNCIA 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.

ORO, Ieda Margarete; BEUREN, Ilse Maria; HEIN, Nelson. Análise da eficiência de empresas familiares brasileiras. **RAE Eletrônica**, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 01-27, jul./dez. 2009.

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

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

SANTOS, E. Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANTOS, L. M. dos; FERREIRA, M. A. M. ; FARIA, E. R. de. 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. **Onde estão as micro e pequenas empresas no Brasil**. São Paulo: SEBRAE, 2006. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/\\$File/NT00034016.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/6001C92ABEE055BF8325723C006739DE/$File/NT00034016.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2012.

_____. **Taxas de sobrevivências das empresas no Brasil**. Brasília, 2011. Disponível em: <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)>. Acesso em: 22 jun. 2010.

_____. **Pesquisa Sebrae revela por que morrem tantas empresas no Brasil**. 2010. Disponível em: <<http://asn.interjornal.com.br/noticia.kmf?noticia=2185061&canal=207>>. Acesso em: 02 maio 2010.

_____. **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.

_____. **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.

SILVA, Édna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszcat. **Metodologia da pesquisa e elaboração da dissertação**. 4 ed. ver. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

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.

SOUZA, Leonardo J. F. de et al. Como o gerenciamento por categoria pode influenciar o comportamento do consumidor no ponto de venda. **Jovens Pesquisadores**, São Paulo, v. 3, n. 1(4), p. 01-13, jan./jun. 2006.

ROSS, Stephen; WESTERFIELD, Randolph; JORDAN, Bradford D. **Administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Princípios de administração financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

VAROTTO, Luis Fernando. História do varejo. **Reva**, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 86-91, fev./abr. 2006.

VERSCHOORE, Jorge Renato; BALESTRIN, Alsones. Fatores relevantes para o estabelecimento de redes de cooperação entre empresas do Rio Grande do Sul. **Revista de Administração Contemporânea (RAC)**, Curitiba, v. 12, n. 4, p. 1043-1069, 2008.

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

WITTMANN, M. L. ; DOTTO, D. M. R. ; WEGNER, D. Redes de empresas: um estudo de redes de cooperação do Vale do Rio Pardo e Taquari no estado do Rio Grande do Sul. **Redes**, Santa Cruz do Sul, v. 13, p. 160-180, 2008.

APÊNDICE A — ROTEIRO PARA ENTREVISTA

1. Qual o prazo médio de pagamento das compras a prazo?
2. Como é considerado o desconto para pagamento antecipado e os acréscimos para pagamento com prazo estendido?
3. Como se dá a integração da tesouraria com o setor de compras para definir as quantidades a comprar e a forma de pagamento?
4. Qual a política de estoques da empresa? Faz avaliação conjunta do giro, margem das mercadorias, tempo de reposição, espaço ocupado na gôndola?
5. Qual o histórico de compras e vendas à vista e a prazo? Este histórico é levado em consideração nas negociações de compra e na fixação da margem de venda?
6. Como funciona o fechamento do caixa e os itens de controle? Quantos caixas ficam ligados a um fiscal?
7. Como funciona o fluxo de caixa da empresa? Ele é para quanto tempo? A empresa trabalha com orçamento de caixa? Como se dá a atualização do fluxo de caixa (online, diário, semanal) ?
8. Qual o principal fonte de financiamento da empresa (bancos, fornecedores)?
- 9 - Como é o relacionamento da empresa com os bancos? Com quantos trabalha? Quais serviços utiliza?
10. Como a empresa controla as despesas financeiras e o grau de endividamento?
11. Quais os meios de recebimento que a empresa trabalha? Como é o relacionamento com os bancos e como a empresa mede o impacto dos custos em aceitar cartão de crédito, débito? Quais as porcentagens de vendas no cartão e em outras formas (desconto em folha de empresas, tickets, etc.)?
12. Qual é o prazo médio de recebimento da empresa?
13. Como é a política de concessão de crédito? É a empresa que faz a análise do crédito ou o crédito é terceirizado? Qual meio é considerado mais vantajoso?
14. A empresa sempre fez a gestão do capital conforme as respostas citadas anteriormente? A empresa mudou alguma política ao longo do tempo? Qual? Por quê?
15. Você julga adequado o modo como a empresa vem fazendo a gestão do capital de giro?
16. Você acredita que a forma no qual a empresa faz a sua gestão do capital do giro contribui para a sua sobrevivência ao longo dos anos?
17. Quantos funcionários possui a empresa?

18. Quantos *checkouts* o supermercado possui?

19. Quais os principais concorrentes da empresa?

20. Em qual faixa de faturamento anual se encontra atualmente a empresa?
(Assinale uma alternativa).

a) Até R\$ 1.200.000.

b) De R\$ 1.200.001 até R\$ 2.400.000.

c) Acima de R\$ 2.400.001

APÊNDICE B — QUESTIONÁRIO

O questionário a seguir constitui-se numa importante fonte de informações para a pesquisa do mestrando Tiago Farias Dias sobre o tema de Gestão do Capital de Giro em empresas supermercadistas no Vale do Sinos, realizado junto ao Mestrado em Administração da Universidade de Santa Cruz do Sul (UNISC).

O objetivo desta pesquisa é estudar as características de gestão financeira adotadas pelas empresas supermercadistas, buscando adotar medidas e ferramentas que venham a contribuir para a melhoria e consolidação das mesmas neste mercado competitivo.

Não é necessária a identificação. As informações serão utilizadas de forma consolidada. Apesar de não envolver questões que possam comprometer a posição da empresa no mercado, todas as afirmações serão tratadas de forma confidencial, onde os resultados finais serão demonstrados de forma agregada. Cópia do relatório final será entregue ao término da pesquisa quando, a critério da empresa, poderá ser feita uma exposição dos resultados.

Agradecendo desde já toda colaboração recebida, colocando-me à disposição para esclarecimento de eventuais dúvidas através dos telefones (051) 96535904.

Tiago Farias Dias
Pesquisador

No questionário a seguir, marque apenas uma alternativa (salvo exceções, quando for mencionado, em que será possível marcar mais de uma alternativa).

1. Em qual faixa se encontra o prazo médio de pagamento das compras a prazo dos fornecedores?

a) () Até 7 dias.

- b) () De 7 a 14 dias.
- c) () De 14 a 21 dias.
- d) () De 21 a 28 dias.
- e) () Mais de 28 dias.

2. Como a empresa define a forma de pagamento com seus fornecedores?

- a) () Compra a prazo só daqueles fornecedores em que não há acréscimo no valor dos produtos.
- b) () A compra à vista ou a prazo depende do nível de necessidade das mercadorias.
- c) () A compra à vista ou a prazo depende do nível de caixa que se encontra a empresa naquele momento.
- d) () Compra tudo à vista dos fornecedores.
- e) () Compra tudo a prazo dos fornecedores.

3. Como a empresa considera o desconto para pagamento à vista ou antecipado das compras realizadas com os fornecedores?

- a) () Não compra mercadorias à vista.
- b) () Compra sempre pelo melhor preço, não realizando cálculo para ver se o desconto compensa ou não.
- c) () São realizados cálculos e, se verificado que o desconto realmente compensa, compra-se à vista.

4. Como a empresa considera o acréscimo para pagamento estendido das compras a prazo com seus fornecedores?

- a) () A empresa compra sempre pelo melhor preço, se houver acréscimo ela compra à vista.
- b) () A empresa calcula o valor do acréscimo e se este estiver de acordo com que a empresa está disposta a pagar, compra à prazo; se o acréscimo estiver excessivo, compra à vista.
- c) () A empresa não faz cálculos, compra tudo a prazo.

5. Como se dá a integração da tesouraria com o setor de compras para definir as quantidades a comprar e a forma de pagamento?

- a) () A empresa possui sistema informatizado, histórico de compras, definindo a forma de pagamento e quantidades através de orçamento de compras e fluxo de caixa.
- b) () Não há integração, a mesma pessoa que compra controla a parte financeira.

- c) () 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.
- d) () A empresa não possui sistema informatizado, mas possui fluxo de caixa e por este é definido a política de compras.
- e) () Outra forma. Qual ? _____

5. Como se dá a gestão de estoques da empresa?

- a) () A empresa possui sistema de controle de estoque e gera sugestões de compra.
- b) () A empresa possui sistema de controle de estoque, mas ainda não está utilizando. O controle de estoque se dá de forma visual, observando o que está faltando para ser comprado.
- c) () O controle de estoque se dá de forma visual, observando o que está faltando para ser comprado.

6. Qual o prazo médio de reposição das mercadorias no estoque?

- a) () Até 7 dias.
- b) () De 7 a 14 dias.
- c) () De 14 a 21 dias.
- d) () Este número varia, pois cada linha de produtos possui um prazo de reposição diferente.
- e) () A empresa não sabe.

7. A empresa realiza compras por oportunidade? (Aproveitar promoções que os fornecedores fazem em determinado período do mês para baterem metas para aquisição de volumes elevados de mercadorias)

- a) () A empresa não compra por oportunidade, compra somente o que está precisando.
- b) () Raramente a empresa compra por oportunidade.
- c) () Frequentemente a empresa compra por oportunidade.

8. Das compras realizadas por oportunidade, a empresa chega a estocar mercadorias para quanto tempo?

- a) () Não compra por oportunidade.
- b) () Para no máximo 15 dias.
- c) () Para no máximo 30 dias.
- d) () Para no máximo 45 dias.

- e) () Para no máximo 60 dias.
- f) () Acima de 60 dias.

9. Frequentemente os produtos estão oscilando de preços, seja por motivos de entressafra, escassez ou abundância no mercado. Como a empresa reage frente a estas oscilações de preços?

- a) () Isto não altera a forma de compra da empresa, pois sempre compra as mercadorias que está precisando para revenda.
- b) () 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.
- c) () Raramente a empresa costuma elevar o nível de estoque do produto se ele está com tendência de alta.

10. O giro das mercadorias (número de vezes em que o estoque é totalmente renovado em um período de tempo, normalmente anual) influencia a forma como a empresa define a margem e a precificação dos produtos?

- a) () O giro das mercadorias não influencia a margem e a precificação dos produtos.
- b) () Produtos com maior giro, ou seja, aqueles que possuem elevados níveis de venda (exemplo: cerveja, refrigerantes, leite) são precificados com margens menores; e produtos de menos giro, ou seja, volumes de venda inferiores (exemplo: produtos de bazar) são precificados com margem superiores.
- c) () Produtos de maior giro recebem margens maiores e produtos de menos giro são precificados com margens menores

11. Como a empresa controla e avalia o espaço ocupado na gôndola para cada produto?

- a) () A empresa possui sistema que controla o giro do produto e analisa se o espaço dele na gôndola está adequado para o seu volume de venda.
- b) () A empresa faz o controle do espaço na gôndola de forma visual, observando quais produtos estão necessitando de mais espaço na gôndola e de quais produtos o volume de venda está baixo, sendo necessário diminuir o espaço.
- c) () A empresa não faz avaliação do espaço ocupado na gôndola pelos produtos.

12. A empresa possui um histórico das compras realizadas com seus fornecedores à vista e a prazo?

- a) () Sim.
- b) () Não.

13. Em média, qual o percentual das compras realizadas com fornecedores que são a prazo?

- a) () Até 20% das compras são realizadas a prazo.
- b) () De 21 à 40% são a prazo.
- c) () De 41 a 60% são a prazo.
- d) () de 61 a 80% são a prazo.
- e) () Mais de 81% são a prazo.

14. A condição de pagamento acertada com os fornecedores influencia a forma com que a empresa define a margem e a precificação dos produtos?

- a) () Não, a margem e a precificação dos produtos não são influenciadas pela condição de pagamento acertada pelos fornecedores. Se a empresa recebe um prazo maior ou paga à vista isto não influencia na definição do preço de venda.
- b) () Sim, produtos nos quais recebe com um prazo de pagamento maior, a empresa trabalha com margens menores, e produtos que ela tem que pagar à vista, aplica uma margem maior na hora da precificação.
- c) () A margem e a precificação dos produtos são definidas pelo giro, mas também sofre influência da condição de pagamento; em produtos que possuem prazo de pagamento maior, trabalha-se com margem menores; e produtos que são pagos à vista, coloca-se uma margem maior na hora da precificação.

15. Os descontos que a empresa recebe de seus fornecedores para pagamento à vista ou os acréscimos que a empresa paga para pagamento estendido são repassados na precificação dos produtos?

- a) () Sim, se a empresa recebe um desconto, ou paga um acréscimo, repassa para o cliente.
- b) () Não, se a empresa ganhou um desconto ou pagou um acréscimo, é considerado um ganho ou perda financeira que a empresa teve e não repassa na hora da precificação.

16. É comum a empresa alterar a forma e a condição de pagamento acertada com seus fornecedores ao longo das negociações?

- a) Não, cada fornecedor possui a sua política de crédito bem definida, seja com descontos para pagamento à vista ou acréscimos para pagamento a prazo e isto não se altera. Se a empresa compra à vista de um fornecedor, sempre comprará à vista, e se compra a prazo, sempre comprará a prazo daquele fornecedor.
- b) Sim, dependendo de como está o nível de caixa ou as condições de pagamento oferecidas pelo fornecedor, a empresa define a forma de pagamento e que poderá estar sempre se alterando.

17. Como funciona o fechamento de caixa da empresa?

- a) É feito diariamente.
- b) É realizado esporadicamente.
- c) Não é realizado, porque no caixa só trabalham pessoas de confiança ou da família.

18. Quem faz o fechamento do caixa?

- O fiscal de caixa, pessoa capacitada e responsável por isto.
- Pessoa de confiança ou da família.
- Não é realizado fechamento de caixa.

19. Como a empresa controla as suas contas a pagar?

- a) Controla através de fluxo de caixa.
- b) 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.
- c) A empresa possui um local (pastinha, gaveta, agenda, entre outros) onde guarda e anota todas as suas contas a pagar, e diariamente suas contas a pagar são atualizadas.

20. A empresa sabe com exatidão o valor das suas dívidas? Para quanto tempo?

- a) A empresa sabe o valor total das suas dívidas para menos de uma semana.
- b) 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.

- c) () A empresa conhece o valor total das suas dívidas para os próximos 15 dias.
- d) () A empresa conhece o valor total das suas dívidas para o período de um mês.
- e) () A empresa sabe com exatidão o valor total das suas dívidas para mais de um mês.

21. Em qual data a empresa realiza o pagamento das suas dívidas?

- () Na data do vencimento.
- () Sempre antes do vencimento.
- () A empresa paga as suas contas uma vez por semana, quando vai ao banco e paga tudo que vencer naquela semana.

22. Do estoque de mercadorias que a empresa possui, qual percentual a empresa acredita que ainda não está pago?

- a) () Até 20% ainda não está pago.
- b) () De 21% a 40% não está pago.
- c) () De 41% a 60% não está pago.
- d) () De 61% a 80% não está pago.
- e) () Mais de 81% não está pago.

23. Como é o relacionamento da empresa com os bancos?

- a) () O banco é um parceiro, sempre que a empresa precisa, utiliza empréstimos e os demais serviços que o banco oferece.
- b) () A empresa possui conta em banco apenas para sacar, depositar, pagar as contas e receber as contas que vende no cartão, não utilizando nenhum serviço bancário (empréstimos, antecipação recebíveis, entre outros).
- c) () A empresa possui conta em banco, mas não movimenta.
- d) () A empresa não possui conta em banco.

24. Quais serviços a empresa utiliza do banco? (Se necessário marque mais de uma alternativa; ou nenhuma, se for o caso)

- a) () Empréstimos.
- b) () Financiamento BNDES.
- c) () Antecipação de recebíveis.
- d) () Aplicações.

25. Com quantos bancos a empresa trabalha ativamente?

- a) () A empresa não possui conta em banco.
- b) () Um banco.
- c) () Dois bancos.
- d) () Três bancos.
- e) () Mais de três bancos.

26. Como a empresa acredita que está o seu grau de endividamento?

- a) () O grau de endividamento está baixo.
- b) () O grau de endividamento está dentro de padrões aceitáveis para o setor.
- c) () O grau de endividamento está elevado.

27. Quais os meios de recebimento que a empresa trabalha? (Se necessário, marque mais de uma alternativa)

- a) () Cartão de crédito e débito.
- b) () Dinheiro.
- c) () Cheque.
- d) () Convênio.
- e) () Tickets (vale refeição e outros).
- f) () Outro. Qual? .

28. Indique, no quadro abaixo, qual o percentual que cada meio de recebimento responde pelo faturamento da empresa.

Meio de recebimento	%
Cartão de Crédito e débito	
Dinheiro	
Cheque	
Convênio	
Tickets (Vale refeição e outros vales)	
Outro: _____ .	
Total	100%

29. Como a empresa apropria os custos ao aceitar convênios, tickets e cartão de crédito, tais como o percentual que as operadoras cobram e os custos de manutenção das máquinas de cartão?

- a) A empresa não aceita cartão, ticket e não tem convênios.
- b) A empresa dilui estes custos como qualquer outro custo fixo (água, luz, aluguel, etc.).
- c) A empresa aumenta as margens dos produtos para diluir este custo.
- d) A empresa não calcula este custo e por isto não apropria.

30. Em média, qual a porcentagem que as operadoras de cartão de crédito estão cobrando por transação das empresas supermercadistas?

- a) A empresa não aceita cartão.
- b) A empresa não sabe com exatidão as porcentagens que as operadoras cobram.
- c) Menos de um por cento.
- d) De um a dois por cento.
- e) De dois a três por cento.
- f) Mais de três por cento.

31. Aceitar cartão de crédito vem sendo um meio vantajoso para a empresa?

- a) A empresa não aceita cartão.
- b) Sim, apesar das taxas e dos custos em aceitar, o valor que a empresa vende (fatura) nos cartões torna viável este meio de recebimento.
- c) Não, muitas bandeiras que a empresa aceita não são vantajosas e os custos são muito altos não compensando. Contudo, a empresa continua aceitando para ficar competitiva frente aos concorrentes e dar mais opções para os clientes.
- d) Não é vantajoso para a organização, mas ela continua aceitando com a esperança que aumente o faturamento neste meio de recebimento.

32. Das vendas realizadas a prazo (cartão de crédito, cheque, convênio, entre outros) pela empresa, qual o prazo **médio** de recebimento destas vendas?

- a) Até 15 dias.
- b) De 16 a 20 dias.
- c) De 21 a 25 dias.
- d) De 26 a 30 dias.
- e) De 31 a 35 dias.
- f) Mais de 35 dias.

33. Qual a política de concessão de crédito da empresa?

- a) () A empresa possui o cartão fidelidade (cartão próprio ou da rede), onde possui políticas bem definidas de concessão de crédito, no qual é consultado o crediário de cada cliente e através de análise de documentos é estabelecido um limite de crédito para cada cliente. O próprio supermercadista é quem administra o cartão.
- b) () A empresa possui o cartão fidelidade (cartão próprio ou da rede), onde possui políticas bem definidas de concessão de crédito, no qual é consultado o crediário de cada cliente e através de análise de documentos é estabelecido um limite de crédito para cada cliente. O cartão é administrado por uma financeira.
- c) () A empresa possui uma política bem definida de concessão de crédito e, após consulta, concede um limite de crédito para cada cliente.
- d) () A empresa não concede crédito diretamente aos seus clientes, apenas aceita cartão de crédito. O crédito só é concedido por intermédio de cartão de crédito.
- e) () A empresa não tem política de concessão de crédito, apenas concede crédito na base da confiança, ou seja, para quem ela conhece. A empresa não consulta o crédito, vende na base da confiança, baseado em comentários positivos que recebeu daquela pessoa, do local onde ela trabalha e da família que ela pertence.

34. Ao longo dos anos de existência, a empresa sempre fez a gestão do capital de giro conforme as respostas citadas anteriormente? (Se necessário, marque mais de uma alternativa)

- a) () Sim a empresa sempre fez a gestão do capital da forma como foram respondidas anteriormente as questões.
- b) () Não, a empresa alterou a forma de concessão de crédito.
- c) () Não, a empresa passou a comprar mais mercadorias à vista e menos a prazo.
- d) () Não a empresa passou a comprar mais mercadorias a prazo e menos à vista.
- e) () Não, antes a empresa não tinha fechamento de caixa e agora tem.
- f) () Não, antes a empresa não tinha controle de estoque e agora tem.
- g) () Não, antes a empresa não trabalhava com fluxo de caixa e agora trabalha.

35. Você acha que é adequado a forma como a empresa vem fazendo a gestão do capital de giro?

- a) () Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro é adequada.

- b) () Sim, a forma como a empresa faz a gestão financeira do capital de giro vem dando certo, mas a empresa deveria melhorar a forma como faz a gestão.
- c) () Não, a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro é completamente inadequada.

36. Você acredita que a forma como a empresa faz a gestão do capital de giro contribui para a sua sobrevivência ao longo dos anos?

- a) () Sim, contribui, se não a empresa não tinha os anos de atuação que tem.
- b) () Não, não foi a forma como a empresa fez a gestão financeira que contribui para a sobrevivência da empresa ao longo dos anos. Foram outros fatores.

37. Quem são os principais concorrentes da empresa?

- a) () Os supermercados situados no bairro.
- b) () Os supermercados de outros bairros.
- c) () As grandes redes tal como Walmart, Carrefour, Zaffari, entre outras.

38. Qual o grau de instrução do respondente da pesquisa?

- a) () Ensino fundamental completo ou incompleto.
- b) () Ensino médio completo ou incompleto.
- c) () Ensino superior incompleto.
- d) () Ensino superior completo.

39. Você já fez algum curso de aperfeiçoamento na área financeira supermercadista?

- a) () Não.
- b) () Sim, fiz algum curso, ou participei de algum curso que abordou a gestão financeira de supermercados.
- c) () Sim, realizei cursos da área supermercadista, porém, estes não abordavam a parte financeira.

40. Por favor, escreva em qual ano foi fundada a empresa a supermercadista.

41. Qual o número de *checkouts* (caixas) do supermercado?

- a) 2.
- b) 3.
- c) 4.
- d) 5.
- e) 6.

42. Qual o número de colaboradores da empresa?

- a) De 1 a 5 funcionários.
- b) De 6 a 10 funcionários.
- c) De 11 a 15 funcionários.
- d) De 16 a 20 funcionários.
- e) Mais de 21 funcionários.

43. A empresa faz parte de alguma rede de cooperação?

- a) Não
- b) Sim. Qual ? _____

44. Caso a empresa faça parte de alguma rede de cooperação, o responsável pela gestão financeira ocupa algum cargo na rede? Qual?

- a) Não ocupa nenhum cargo.
- b) Sim, faz parte da diretoria.
- c) Sim, faz parte da central de compras.
- d) Não se aplica.
- e) Outra resposta. Qual ? _____

45. Para finalizar, em qual faixa de faturamento mensal se encontra a empresa atualmente?

- a) Até R\$ 100.000,00 mensal.
- b) Entre R\$ 100.000,00 e R\$ 200.000,00 mensal.
- c) Acima de R\$ 200.000,00 mensal.

Muito obrigado pela participação.