

ANÁLISE DO PLANEJAMENTO E CONTROLE DO CAPITAL DE GIRO DE UM SUPERMERCADO DO OESTE CATARINENSE

ANALYSIS OF PLANNING AND WORKING CAPITAL CONTROL OF A SUPERMARKET IN THE WEST OF SANTA CATARINA

¹Mara Vogt
maravogtcco@gmail.com
FAI Faculdades de Itapiranga
Odir Luiz Fank,
odirfank@hotmail.com
FAI Faculdades de Itapiranga

Éder Luis Heberle
elheder@yahoo.com.br
FAI Faculdades de Itapiranga
Larissa Degenhart
lari_ipo@hotmail.com
FAI Faculdades de Itapiranga

RESUMO

O objetivo deste estudo foi verificar de que forma é realizado o planejamento e controle do capital de giro do supermercado analisado do município do Oeste Catarinense. Realizou-se uma pesquisa descritiva, por meio de estudo de caso e com abordagem qualitativa. Além da entrevista com o gerente do supermercado, foram efetuados os cálculos a partir do Balanço Patrimonial do período de 2009 a 2013. Os resultados evidenciaram que a empresa possui controle e planejamento do capital de giro. Dos índices analisados, apenas o índice de liquidez imediata em todos os anos analisados ficou abaixo de 1,0. A empresa utiliza o caixa como ferramenta de gestão, recorre a financiamentos de curto prazo e administra suas contas a receber de forma rigorosa e eficaz. A administração dos estoques é feita por meio de duas técnicas: *Just in time* e Lote Econômico de Compra (LEC), sendo que a primeira é a mais utilizada.

Palavras-chave: Controle; Planejamento; Capital de giro; Supermercado.

ABSTRACT

*The objective of this study was to investigate how the planning and the controlling of working capital of the analyzed supermarket in a municipality in the west of Santa Catarina is done. A descriptive research through case study and a qualitative approach was conducted. In addition to the interview with the supermarket manager, calculations were made from the Balance Sheet from 2009 to 2013. The results showed evidence that the company has the controlling and the planning of working capital. From the analyzed indexes, only the immediate liquidity index, in all analyzed years was below 1.0. The company uses cash flow as a management tool, it uses short term financing and manages its receivable accounts accurately and effectively. The administration of stocks is made through two techniques: *Just in time* and Economic Lot Purchase (LEC), being the first the most used.*

Keywords: Control; Planning; Working capital; Supermarket.

Artigo recebido em: 18/08/2015; Aceito em: 25/04/2016

¹Mara Vogt - FAI
Rua São Paulo, n°1196, Victor Konder
CEP: 89012-001 – Blumenau/Santa Catarina/Brasil

1. INTRODUÇÃO

A discussão sobre os fatores principais referentes ao capital de giro não é algo simples, visto que a maioria dos estudos sobre a gestão do capital do giro concentra-se na relação com a rentabilidade e avaliação do impacto das políticas do capital de giro na criação de valor aos acionistas (PALOMBINI; NAKAMURA, 2012).

Para isso, é necessário do planejamento, este que é “uma das funções administrativas essenciais para o bom andamento da empresa. Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão no futuro” (FIGUEIREDO; FABRI, 2000, p. 56). Já o controle funciona como se fosse um “radar” e busca apontar sempre a direção certa, o caminho mais seguro (DOWSLEY, 1989).

Conforme Ferreira et al. (2011), as micro e pequenas empresas são responsáveis pela geração de muitos empregos formais no Brasil, entretanto, ainda não apresentam uma estrutura formal de apoio de crédito, sendo que um fator relevante para o sucesso dessas empresas é desenvolver um bom gerenciamento do capital de giro.

Diante disso, diversos estudos foram desenvolvidos com o intuito de verificar o planejamento e controle do capital de giro como os de Deloof (2003), García-Teruel e Martínez-Solano (2007), Oliveira et al. (2009), Gill, Biger e Mathur (2010), Carvalho e Schiozer (2012) e Palombini e Nakamura (2012). Entretanto, não foram encontrados estudos que verificassem estes aspectos em supermercados.

Frente ao exposto, destaca-se a seguinte questão que norteia o desenvolvimento desta pesquisa: qual a importância e de que forma é efetivamente realizado o planejamento e controle do capital de giro de um supermercado do Oeste Catarinense? Nesse sentido, o estudo tem como objetivo geral verificar de que forma é efetivamente realizado o planejamento e controle do capital de giro de um supermercado do Oeste Catarinense.

Como objetivos específicos o estudo requer: a) Identificar se a empresa possui controle e planejamento do capital de giro; b) Verificar o período que cada ciclo, seja este econômico, operacional e financeiro necessita do início ao fim; c) Evidenciar se a empresa esta atenta a administração do caixa e a utiliza como uma ferramenta primordial para o bom andamento da organização; d) Examinar de que forma a empresa administra os financiamentos de curto prazo; e) Verificar se existe uma administração das contas a receber eficaz, assim como, seu crédito, prazo, análise de crédito que é feita e a política adotada em relação ao crédito e; f) Analisar a administração dos estoques e seus índices de liquidez e de atividades.

Este estudo justifica-se conforme Santos, Ferreira e Faria (2009), visto que as micro e pequenas empresas constituem importante parcela da economia nacional, bem como, mundial, sendo atrativas do ponto de vista de rentabilidade, porém, em função das deficiências que apresentam na gestão financeira de curto prazo, operam em alto risco de liquidez. Este fato instiga a realização de um estudo voltado a análise da gestão do capital de curto prazo nas empresas de menor porte, mais precisamente de um supermercado.

Este estudo irá contribuir para nortear e auxiliar o supermercado, na verificação de como a empresa está planejando e controlando o seu capital de giro. Além disso, servirá para orientar outras empresas desse ramo, comparando-se a partir do faturamento anual. Sendo assim, a partir dos resultados poderão verificar se estão realizando o seu controle e planejamento de forma eficiente e eficaz, o que implica diretamente no bom resultado. Em relação às demais pesquisas, salienta-se que não foram localizados estudos que tenham realizado um estudo de caso como este trabalho.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção são contextualizados os conceitos e a importância do capital de giro. Na sequência, destaca-se o capital de giro líquido, seu planejamento e controle, a administração e necessidades do capital de giro e ainda, apresentam-se os estudos anteriores com o intuito de auxiliar no embasamento da pesquisa.

2.1 Capital de giro

De acordo com Teló (2001) a expressão capital de giro refere-se aos ativos de curto prazo da organização, como os estoques, as duplicatas a receber, entre outros. Além disso, o capital de giro pode alavancar ou então impedir o crescimento da empresa. Diante disso, examinar os itens que o compõem de forma contínua deve ser uma prioridade para o administrador. Ainda, dentro das organizações, o instrumento mais utilizado para gerenciar o capital de giro de forma estratégica e tática é o fluxo de caixa.

Ferreira et al. (2011), destacam que o capital de giro representa os recursos demandados pelas empresas, para financiar as atividades operacionais, isto é, desde a aquisição da matéria-prima, até o momento do recebimento dos clientes pela venda efetuada. Para Ding, Guariglia e Knight (2013), o capital de giro é a diferença entre o ativo e passivo circulante, representando a origem dos recursos e sua utilização no curto prazo.

De acordo com Marques, Santos e Beuren (2012), a adequada administração do capital de giro é essencial, pois mantém o estado de solvência da empresa e evita dessa forma,

desequilíbrios no futuro. Para tanto, a análise do capital de giro é considerado uma ferramenta eficiente, visto que considera o dinamismo das operações na gestão das empresas.

De acordo com Almeida e Eid Jr. (2013), a gestão do capital de giro, apresenta papel fundamental para a rentabilidade financeira, pois as empresas podem reduzir a dependência de financiamentos externos que possuem, melhorando a flexibilidade financeira da empresa e reduzindo seus custos de financiamento.

O capital de giro líquido é definido por Gitman (2004) e Assaf Neto e Silva (2002), como a diferença entre os ativos circulantes e passivos circulantes, refletindo na folga financeira da empresa. Já para Assaf Neto (2008, p. 518), o Capital de Giro Líquido (CGL) “representa, de maneira geral, o valor líquido das aplicações (deduzidas das dívidas a curto prazo) processadas no ativo (capital) circulante da empresa”. Tem-se assim, essas conceituações na forma algébrica:

$$\text{CGL (CCL)} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante} \text{ ou } \text{CGL (CCL)} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo} - \text{Ativo Permanente} + \text{Realizável a Longo Prazo}).$$

De acordo com a Lei nº 11.941, de 27 de Maio de 2009, o Balanço Patrimonial teve suas alterações e, uma destas se refere à mudança da conta ativo permanente que passou a ser denominado ativo não circulante. Para tanto, a fórmula passa a ser reescrita da seguinte maneira:

$$\text{CGL (CCL)} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante} \text{ ou } \text{CGL (CCL)} = (\text{Patrimônio Líquido} + \text{Exigível a Longo Prazo} - \text{Ativo Não Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}).$$

2.1.3 Planejamento e controle do capital de giro

Conforme Dowsley (1989), no processo de administração tem-se as atividades de controlar, planejar, organizar e dirigir, sendo que as duas atividades da empresa que possuem maior relevância são o planejamento e controle. Para tanto, o processo de gestão nas empresas se desencadeia com o planejamento. Figueiredo e Fabri (2000, p. 56) ressaltam que todas as empresas possuem a necessidade de um planejamento formalizado, sendo que, “é uma das funções administrativas essenciais para o bom andamento da empresa. Planejar significa pensar antecipadamente as ações que se desenvolverão no futuro”.

De acordo com Vieira (2008), uma das funções do planejamento é possibilitar a empresa de avaliar os riscos assumidos, decorrentes de um conjunto de decisões frente às perspectivas de retornos futuros. Ainda, deve indicar o que precisa ser realizado em certo período e, devem ser definidos os responsáveis e os recursos necessários. Dowsley (1989, p. 13) ressalta que no controle, a execução do planejamento é acompanhada, o que permite por

meio do *feedback*, oferecer a mensagem de continuidade das ações ou modificações nos objetivos anteriormente definidos. Ainda, “o controle funciona como se fosse um “radar” apontando para a direção certa”.

Para o autor, é por meio do processo de controle que o direcionamento planejado pode ser acompanhado dentro das empresas. Espera-se a ocasião apropriada, para corrigir as ações que desviam os objetivos que estavam previstos. Braga (2008) afirma que, o planejamento e controle são inter-relacionados, pois o planejamento é necessário para fixar os padrões e metas. Já o controle permite comparar os planos com o desempenho real da empresa.

2.1.4 Administração do capital de giro

A administração do capital de giro para Teló (2001), é considerada uma atividade que objetiva assegurar que a organização tenha os recursos necessários para realizar suas operações. Independente do ramo da empresa é preciso realizar o acompanhamento e análise do capital de giro, este que é o princípio básico da administração e de finanças.

Além de abranger as decisões financeiras das empresas num curto prazo, a administração do capital de giro ainda incorpora o desenvolvimento técnico o que assume importância na gestão das empresas. Também, diz respeito à administração dos ativos e passivos correntes (circulantes) e às inter-relações existentes entre estes (ASSAF NETO; SILVA, 2002).

Administrar o capital de giro é monitorar os custos e despesas operacionais, o planejamento tributário adequado dentro dos limites da lei, a tomada de decisões corretas de aplicações de capital e de distribuição de resultados, e ainda, a negociação de condições adequadas nos contratos de financiamento (VIEIRA, 2008).

Conforme Braga (2008), a administração do capital de giro envolve o processo da tomada de decisões, voltado principalmente para a preservação da liquidez da empresa. Ainda, está relacionada com os problemas de gestão dos ativos e passivos circulantes e com as inter-relações entre esses dois grupos patrimoniais.

2.2 Estudos anteriores

O planejamento e controle do capital de giro é algo indispensável para as empresas e já foi objeto de estudo por diversos autores e em diferentes contextos. Nesse sentido, no estudo de Deloof (2003) foram investigadas as grandes empresas não financeiras belgas. Os resultados do estudo sugerem que os gestores podem aumentar a lucratividade das empresas,

por meio da redução do número de dias das contas a receber e estoques. Dessa forma, empresas menos rentáveis aguardam por mais tempo para pagar suas contas.

García-Teruel e Martínez-Solano (2007) em seu estudo testaram os efeitos de gestão do capital de giro sobre a rentabilidade das PME. Os resultados demonstram que os gestores podem criar valor ao reduzir os estoques e o número de dias em que as contas estão pendentes. Além disso, a redução do ciclo de conversão de caixa também melhora a rentabilidade da empresa.

Na pesquisa de Oliveira et al. (2009), os autores buscaram investigar como os microempresários e pequenos empresários superam uma possível necessidade de capital de giro. Identificaram que a maioria das micro e pequenas empresas não detêm conhecimentos básicos sobre a necessidade de capital de giro e desconhecem aspectos da administração financeira. Também foi apurado que a maioria dos empresários não utiliza financiamentos para suprir as necessidades de capital de giro por desconhecimento destes e preferem recorrer a empréstimos de parentes e amigos por considerarem ser mais fáceis.

Gill, Biger e Mathur (2010) pesquisaram a relação entre a gestão do capital de giro e rentabilidade com empresas norte-americanas. Os resultados sugerem que os gestores podem criar valor aos seus acionistas por meio da redução no número de dias de contas a receber. A relação negativa entre contas a receber e a rentabilidade da empresa sugerem que estas sejam menos rentáveis e, dessa forma, prosseguirá uma diminuição de suas contas a receber na tentativa de reduzir o valor do ciclo de conversão de caixa. Ainda, a rentabilidade pode ser melhorada se as empresas gerirem o seu capital de giro de uma forma mais eficiente.

Já no estudo de Carvalho e Schiozer (2012), investigaram a gestão de capital de giro de empresas brasileiras e britânicas. Os resultados evidenciaram diferenças importantes entre as empresas britânicas e brasileiras, visto que as últimas revisam com maior frequência as rotinas de capital de giro e ofertam crédito comercial menor do que as britânicas.

Palombini e Nakamura (2012) em sua pesquisa analisaram os principais fatores determinantes da gestão de capital de giro, a fim de aumentar o conhecimento sobre finanças corporativas, especialmente a curto prazo para melhorar a tomada de decisões. Os resultados sugerem que as empresas com um baixo nível de fluxo de caixa livre têm maior capital de giro. Além disso, sugerem que as grandes empresas com altas taxas de crescimento possuem níveis mais baixos de capital de giro e as empresas com menores taxas de crescimento são as que esperam mais tempo para liquidar as suas dívidas.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Com o objetivo de verificar de que forma é efetivamente realizado o planejamento e controle do capital de giro de um supermercado do Oeste Catarinense, realizou-se uma pesquisa descritiva, a partir de um estudo de caso e com abordagem qualitativa.

Inicialmente, quanto aos objetivos esta pesquisa caracteriza-se como descritiva. Para Oliveira (1997, p. 114) a pesquisa descritiva é apresentada como “um tipo de estudo que permite ao pesquisador a obtenção de uma melhor compreensão do comportamento de diversos fatores e elementos que influenciam determinado fenômeno”.

Com relação aos procedimentos adotados tem-se um estudo de caso. De acordo com Yin (2010, p. 22) no estudo de caso, “a riqueza do fenômeno e a extensão do contexto da vida real exigem que os investigadores enfrentem uma situação tecnicamente distinta: existirão muito mais variáveis de interesse do que pontos de dados”. O autor ainda salienta que uma estratégia essencial é a utilização de diversas fontes de evidências, para que se consiga triangular os dados.

No que tange a abordagem do problema de pesquisa, esta pesquisa classifica-se como qualitativa. Segundo Richardson (2012) a investigação qualitativa tem a capacidade de descrever a complexidade do problema, analisar a interação das variáveis, compreender e classificar, contribuir em maior nível de profundidade no entendimento das particularidades dos indivíduos.

Para a realização da pesquisa, escolheu-se esta empresa do Oeste de Santa Catarina devido à acessibilidade aos dados e facilidade de contato com o gerente da organização. Inicialmente foi realizada uma entrevista *in loco* com o gerente da empresa. Após, foram analisados e calculados todos os índices a partir do Balanço Patrimonial e Demonstrativo do Resultado de Exercício da empresa, do período de 2009 a 2013. A utilização desse período foi devido a uma excepcionalidade, visto que a empresa não investiu muito na sua estrutura, reformas, o que certamente influenciaria na compra de estoque, refletindo em todo o sistema e resultados da empresa. Para a elaboração da entrevista foi adaptado os instrumentos utilizados por Bürkner (2007) e Melz (2011) sobre planejamento e controle do capital de giro.

Com o intuito de garantir a confiabilidade dos dados deste estudo de caso, realizou-se a triangulação dos dados. Conforme Martins (2006, p. 80) a triangulação se refere “a utilização de várias fontes de evidências, sendo que a significância dos achados terá mais qualidade ainda se as técnicas forem distintas”. Para tanto, a primeira técnica utilizada será a entrevista pessoalmente com o gerente da empresa, contudo, não foi permitida a gravação. Já a segunda técnica é a análise dos demonstrativos, a fim de verificar se as informações

repassadas pelo gestor da empresa na entrevista condizem com a realidade contábil apresentada. Como se trata de um estudo de caso, a utilização da entrevista induz a aproximação dos resultados, com a finalidade de triangular os dados.

A partir da análise dos Demonstrativos do Resultado do Exercício e Balanços Patrimoniais disponibilizados pela empresa, foi possível realizar os cálculos dos índices de liquidez e atividade, ciclos da empresa, além de analisar a administração de estoques e fornecedores e das contas a receber.

4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Para atender o objetivo do estudo, apresentam-se as informações obtidas por meio da entrevista aplicada ao gerente e, os dados coletados por meio das demonstrações contábeis do supermercado do Oeste Catarinense. Os resultados da entrevista e das demonstrações contábeis foram apresentados na forma descritiva, por meio de cálculos, gráficos, tabelas e quadros.

A empresa entrevistada refere-se a um supermercado do Oeste Catarinense que atua no mercado de trabalho há 32 anos e não possui nenhuma filial. O supermercado não é ligado a nenhuma rede de supermercado e a contabilidade da empresa é terceirizada. Utiliza um sistema informatizado para que possam gerenciar de forma correta, eficaz e precisa. O responsável pela empresa conhece todos os demonstrativos contábeis, sabe da importância destes e os avaliam mensalmente.

Constatou-se que a empresa possui controle e planejamento do capital de giro e, utilizam o fluxo de caixa como forma de controlarem o caixa da empresa. Pode-se afirmar isso, pois a empresa planeja suas ações que se desenvolverão no futuro e direciona para um futuro desejado através do controle, este que, irá avaliar e acompanhar o planejamento e, se for necessário, serão corrigidas ações previstas para a empresa.

O entrevistado afirma ainda que utilizam o fluxo de caixa como uma ferramenta primordial no bom andamento da organização. O fluxo de caixa dá toda orientação para o controle e planejamento financeiro, o que agiliza as entradas de caixa em relação aos desembolsos. Os recursos financeiros são administrados diariamente com responsabilidades e controles internos. Sabe-se da importância que o controle e o planejamento assumem assim, tudo que acontece dentro da empresa gira em torno de ambos. Além disso, conforme o gerente, o capital de giro da empresa circula em torno de 8 à 10 vezes no ano.

4.1 Índices de atividade

Os índices de atividade verificam quantos dias a empresa demora, em média, para receber suas vendas, pagar suas compras e renovar seus estoques. Quanto maior for a velocidade de recebimento das vendas e da renovação dos estoques e, quanto mais lento for o pagamento das compras, melhor. Além disso, a organização utiliza-se tanto do ciclo operacional, financeiro, quanto do econômico.

4.1.1 Ciclo operacional

Já o ciclo econômico de acordo com o autor, evidencia e mensura os aspectos econômicos no momento que ocorrem, apurando ainda o resultado do desempenho das atividades desenvolvidas pelas empresas.

A duração deste ciclo varia de acordo com cada linha do supermercado. A partir da entrevista com o gerente do supermercado obteve-se o número (em dias) do ciclo econômico de cada linha de produtos do supermercado que é apresentada por meio do Gráfico 1.

Gráfico 1: Ciclo econômico por linha de produtos (em dias)



Fonte: Dados da pesquisa.

Observa-se que a linha de confecção é aquela que demora mais para ser vendida, pois leva em média 75 dias da compra até sua devida venda. Isso faz com que essa linha aumente todo o ciclo econômico. Já as linhas de padaria, açougue, bebidas e cigarros representam uma saída muito rápida desde a compra, estocagem até sua venda. Diante disso, entende-se que o giro dessas linhas de produtos é bom para o supermercado.

De acordo com o gerente, o ciclo operacional na empresa ocorre quase todos os meses entre os dias 21 e 28, o que compreende desde o planejamento, execução e até o recebimento dessa venda. Neste período não entram recursos financeiros na empresa e, em determinadas situações necessitam recorrer ao capital de giro próprio e quando se encontrar em maiores dificuldades acaba por precisar recorrer ao capital de terceiros.

A partir do Balanço Patrimonial de 2010/2011 e 2012/2013 calculou-se o ciclo operacional da empresa e, para chegarmos nesse resultado foi necessário fazer o cálculo do prazo médio de estocagem e prazo médio de recebimento que somados representam o valor desse ciclo que pode ser visualizado a partir do Quadro 1.

Quadro 1– Cálculo do Prazo Médio de Estocagem, Prazo Médio de Recebimento da Venda e do Ciclo Operacional

<p>CO (Ciclo Operacional) = PME (Prazo Médio de Estocagem) + PMC (Prazo Médio de Cobrança ou de recebimento)</p>
<p>PME (Prazo Médio de Estocagem) = $\frac{SME \text{ (Saldo Médio dos Estoques)} \times 360 \text{ dias}}{CV \text{ (Custo das Vendas)}}$</p> <p>2013 = $\frac{403.771,38 + 343.989,49}{2} \Rightarrow 373.880,43$ saldo médio do estoque</p> <p>2013 = $(373.880,43 / 2.840.029,67) \times 360 \Rightarrow 47,39$ dias é o prazo médio de estocagem</p> <p>2012 = $\frac{343.989,49 + 308.058,46}{2} \Rightarrow 326.023,97$ saldo médio do estoque</p> <p>2012 = $(326.023,97 / 2.957.085,39) \times 360 \Rightarrow 39,69$ dias o prazo médio de estocagem</p> <p>2011 = $\frac{308.058,46 + 319.063,82}{2} \Rightarrow 313.561,14$ saldo médio do estoque</p> <p>2011 = $(313.561,14 / 2.920.834,41) \times 360 \Rightarrow 38,65$ dias é o prazo médio de estocagem</p> <p>2010 = $\frac{319.063,82 + 296.357,85}{2} \Rightarrow 307.710,83$ saldo médio do estoque</p> <p>2010 = $(307.710,83 / 2.820.268,31) \times 360 \Rightarrow 39,28$ dias o prazo médio de estocagem</p>
<p>PMRV (Prazo Médio de Recebimento de Venda)= $\frac{SMDR \text{ (Saldo Médio das Duplicatas a Receber)} \times 360 \text{ dias}}{VP \text{ (total de Vendas anuais a Prazo)}}$</p> <p>2013 = $\frac{467.694,85 + 406.018,97}{2} \Rightarrow 436.856,91$ saldo médio de duplicatas a receber</p> <p>2013 = $(436.856,91 / 3.933.266,78) \times 360 \Rightarrow 39,98$ dias é o prazo médio de recebimentos das vendas</p> <p>2012 = $\frac{406.018,97 + 359.434,09}{2} \Rightarrow 382.726,53$ saldo médio de duplicatas a receber</p> <p>2012 = $(382.726,53 / 4.025.604,80) \times 360 \Rightarrow 34,23$ dias é o prazo médio de recebimentos das vendas</p> <p>2011 = $\frac{368.343,23 + 356.740,29}{2} \Rightarrow 362.541,76$ saldo médio de duplicatas a receber</p> <p>2011 = $(362.531,76 / 3.932.624,66) \times 360 \Rightarrow 33,19$ dias é o prazo médio de recebimentos das vendas</p> <p>2010 = $\frac{356.740,29 + 508.432,55}{2} \Rightarrow 432.586,42$ saldo médio de duplicatas a receber</p> <p>2010 = $(432.586,42 / 3.791.778,41) \times 360 \Rightarrow 41,07$ dias é o prazo médio de recebimentos das vendas</p>

vendas
CICLO OPERACIONAL 2013 = 47,39 + 39,98 => 87,37 dias
CICLO OPERACIONAL 2012 = 39,69 + 34,23 => 73,92 dias
CICLO OPERACIONAL 2011 = 38,65 + 33,19 => 71,84 dias
CICLO OPERACIONAL 2010 = 39,28 + 41,07 => 80,35 dias

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 1 nota-se que o ciclo operacional do supermercado ficou bem próximos nos 4 anos, porém em 2013 foi um pouco maior, apresentando um total de 87,37 dias e em 2011 um total de 71,84 dias. Percebe-se que, em média este ciclo ocorreu em torno de 6 a 7 vezes durante os anos. Além disso, sabe-se que é de grande valia que o ciclo operacional ocorra mais de uma vez a cada ano.

Como neste período não entram recursos financeiros, em determinadas situações há a necessidade de recorrer ao capital de giro próprio, à reserva de dinheiro que a empresa tem disponível ou até mesmo, recorrer ao capital de terceiros. Quanto maior esse ciclo melhor será para a empresa.

4.1.2 Ciclo financeiro

O supermercado utiliza o ciclo financeiro e busca financiamentos de curto prazo no período entre o pagamento das compras e o recebimento das vendas. Além disso, financia suas operações sem a participação dos fornecedores. Esse ciclo representa para a empresa, um dos fatores de maior relevância para a manutenção adequada do equilíbrio financeiro (VIEIRA, 2008) e corresponde a efetivação financeira de cada evento econômico, frente ao fluxo de caixa. O ciclo financeiro da empresa é calculado por meio do Balanço Patrimonial 2010/2011 e 2012/2013 e pode ser visualizado no Quadro 2.

Quadro 2 – Cálculo do Prazo Médio de Pagamento e do Ciclo Financeiro

CF (Ciclo Financeiro) = PME (Prazo Médio de Estocagem) + PMC (Prazo Médio de Cobrança ou de recebimento) – PMP (Prazo Médio de Pagamento)
PMP (Prazo Médio de Pagamento) = <u>SMDP (Saldo Médio das Duplicatas a Pagar) x 360 dias</u> CP (Compras a Prazo)

<p>2013 = $\frac{318.314,48 + 350.526,54}{2} = 334.420,51$</p> <p>CMV = E.I. + COMPRAS - E.F. $2.840.029,67 = 343.989,49 + \text{COMPRAS} - 403.771,38$ $\text{COMPRAS} = 343.989,49 - 403.771,38 - 2.840.029,67$ COMPRAS = 2.899.811,56</p> <p>2013 = $(334.420,51 / 2.899.811,56) \times 360 \Rightarrow 41,52 \text{ dias}$</p> <p>2012 = $\frac{350.526,54 + 349.858,11}{2} = 350.192,32$</p> <p>CMV = E.I. + COMPRAS - E.F. $2.957.085,39 = 308.058,46 + \text{COMPRAS} - 343.989,49$ $\text{COMPRAS} = 308.058,46 - 343.989,49 - 2.957.085,39$ COMPRAS = 2.993.016,42</p> <p>2012 = $(350.192,32 / 2.993.016,42) \times 360 \Rightarrow 42,12 \text{ dias}$</p> <p>2011 = $\frac{299.967,95 + 296.739,54}{2} = 298.353,75$</p> <p>CMV = E.I. + COMPRAS - E.F. $2.920.834,00 = 319.063,82 + \text{COMPRAS} - 308.058,46$ $\text{COMPRAS} = 319.063,00 - 308.058,00 - 2.920.834,00$ COMPRAS = 2.909.829,00</p> <p>2011 = $(298.353,75 / 2.909.829,00) \times 360 \Rightarrow 36,9 \text{ dias}$</p> <p>2010 = $\frac{296.739,54 + 265.965,61}{2} = 281.352,57$</p> <p>CMV = E.I. + COMPRAS - E.F. $2.820.268,00 = 296.357,00 + \text{COMPRAS} - 319.063,00$ $\text{COMPRAS} = 296.357,00 - 319.063,00 - 2.820.268,00$ COMPRAS = 2.842.974,00</p> <p>2010 = $(281.352,57 / 2.842.974,00) \times 360 \Rightarrow 35,63 \text{ dias}$</p>
CICLO FINANCEIRO 2013 = $47,39 + 39,98 - 41,52 \Rightarrow 45,85 \text{ dias}$
CICLO FINANCEIRO 2012 = $39,69 + 34,23 - 42,12 \Rightarrow 31,80 \text{ dias}$
CICLO FINANCEIRO 2011 = $38,65 + 33,19 - 36,90 \Rightarrow 34,94 \text{ dias}$
CICLO FINANCEIRO 2010 = $39,28 + 41,07 - 35,63 \Rightarrow 44,72 \text{ dias}$

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 2 percebe-se que, o supermercado utiliza os recursos de limite para capital de giro conforme a necessidade. O ciclo financeiro é a soma do prazo médio de estocagem, prazo médio de recebimento e prazo médio de pagamento. Foi necessário calcular o prazo médio de pagamento para na sequência somar com o prazo médio

de recebimento e prazo médio de estocagem que já foram calculados anteriormente e, dessa forma foi possível obter o resultado do ciclo financeiro.

Observa-se que o ciclo financeiro da empresa foi maior nos anos 2010, pois foi de 44,72 dias e em 2013 45,85 dias. Nos anos 2011 e 2012 o ciclo foi menor, ou seja, foi de 34,94 e 31,80 dias respectivamente, apresentando uma diferença de 14 dias em média do menor para o maior ciclo. Esse é o período que a empresa leva para receber o valor respectivo das suas vendas em relação ao momento em que pagou seu fornecedor.

O estoque obsoleto, acumulado que a empresa possui em relação ao valor médio de estoque representa 10% dos R\$ 300.000,00 mil reais que a empresa mantém em estoque, valor este que pode ser considerado como uma porcentagem considerável.

Podemos observar as linhas, técnicas de administração de estoques e periodicidade das compras a partir da Tabela 1.

Tabela 1 – Periodicidade das compras e técnica de administração de estoques em cada linha

LINHAS	TÉCNICA	DIAS
Material escolar	<i>Just in time</i>	60
Utensílios domésticos	<i>Just in time</i>	60
Bazar	<i>Just in time</i>	60
Confecções	LEC	45
Material de uso geral	<i>Just in time</i>	30
Agropecuária	<i>Just in time</i>	15
Básica	LEC	7
Material de limpeza e higiene	LEC	7
Bebidas e cigarros	LEC	7
Sorvetes e picolés	<i>Just in time</i>	7
Padaria	<i>Just in time</i>	3
Açougue	<i>Just in time</i>	2

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com a Tabela 1, verifica-se que a empresa utiliza duas técnicas de administração de estoques basicamente, o modelo de Lote Econômico de Compra (LEC) e o *Just in time* nas doze linhas que o supermercado possui. Vale ressaltar que o LEC ajuda a encontrar a melhor quantidade de cada pedido de modo que os custos totais compreendidos pelo custo de estocagem e de pedido sejam os menores possíveis (ASSAF NETO; SILVA, 2007). Já o *Just in time* para Cícero (2008, p. 129), é “produzir unidades necessárias em quantidades necessárias, no tempo necessário. Logo, o sistema JIT tem como regra produzir no momento em que houver demanda, ou seja, quando um estoque tender a zero”.

Observa-se que a técnica de administração de estoques *Just in time* é a mais utilizada nas linhas de material escolar, utensílios domésticos e bazar na qual a periodicidade das compras demora mais em função de venderem em alguns períodos do ano estes produtos.

Além disso, essa técnica é utilizada nas linhas de material de uso geral, agropecuária e ainda, nas linhas de sorvete e picolés, padaria e açougue pela questão do vencimento, sendo a técnica mais utilizada.

Utilizando essa técnica, compra-se a quantidade necessária no tempo necessário e, é utilizada como redutora de investimento em estoques, ou seja, só se irá comprar quando o estoque tender a zero, quando for necessária a compra não tendo para essas linhas o estoque de segurança.

O estudo de García-Teruel e Martínez-Solano (2007) vão ao encontro destes achados, pois verificaram que os gestores podem criar valor ao reduzir os estoques, o que conseqüentemente melhora a rentabilidade da empresa.

Nas linhas de confecção, básica, material de limpeza e higiene e, bebidas e cigarros utilizam a técnica do Lote Econômico de Compra (LEC), que busca determinar qual será a quantidade que deverá ser mantida em estoque e, de quanto em quanto tempo serão efetuados os pedidos. Além disso, por meio dessa técnica há um cuidado para que não falte e não sobre estoque na empresa, o que reduz os custos para a empresa. Ainda, a periodicidade das compras como pode ser visualizado, varia de 2 dias à 60 dias.

4.2 Fontes de financiamento

De acordo com a entrevista percebe-se que, além dos prazos convencionais dados pelo fornecedor e por meio dos pagamentos a vista, a empresa ainda utiliza-se de uma fonte de financiamento a curto prazo, os chamados contratos bancários feitos através de uma instituição financeira.

Os contratos bancários são a fonte de financiamento de curto prazo que o supermercado utiliza eventualmente entre os dias 21 e 28. A devolução ocorre assim que houver disponibilidade, por meio do débito em conta. De acordo com o gerente, é como se fosse um cheque especial e a taxa de juros é de 1,25% ao mês, considerada baixa pelo gerente do supermercado e isso pode ser comprovado através de dados obtidos junto à uma instituição financeira o que prova que essa taxa de juros é boa para o supermercado.

A empresa não possui nenhuma aplicação em bancos, cooperativas de crédito, porém mantém recursos disponíveis para cobrir algum imprevisto. No momento em que o supermercado necessita de empréstimos para financiar seu capital de giro recorrem às cooperativas de crédito, estas que, oferecem taxas de juros, tarifas, manutenção mais baixas que os bancos. Diferente do resultado evidenciado por Oliveira et al. (2009), pois as empresas analisadas não possuíam conhecimentos básicos sobre a necessidade de capital de giro e

ainda, desconheciam os aspectos da administração financeira. Não utilizavam financiamentos para suprir as necessidades de capital de giro e preferiam recorrer a empréstimos de parentes e amigos, por acharem mais fáceis.

4.3 Administração de contas a receber

As contas a receber são consequência das vendas a prazo e, o volume depende dos padrões de crédito que a empresa fornece aos seus clientes. Isso pode trazer vantagens para o supermercado pelo fato de aumentarem as vendas e os lucros. A desvantagem é que há um risco, uma probabilidade de não receber esse valor relativo à venda.

Conforme o gerente, o supermercado ao fornecer crédito, primeiramente analisa um roteiro pré-estabelecido com base nos documentos e informações solicitadas aos clientes. Conforme o gerente a empresa faz consulta ao Serviço Nacional de Proteção ao Crédito (SPC) e Centralização dos Serviços Bancários (SERASA), para prevenir possíveis riscos de não recebimento das vendas. Por meio desse serviço é possível ver quais clientes que tem dívidas vencidas em outros estabelecimentos. Isso tudo para garantir a maior segurança, pois costumam vender a prazo, de em média 30 dias e o percentual dessas vendas a prazo gira em torno de 60%.

O estudo vai ao encontro dos achados de Deloof (2003), pois verificaram que nas grandes empresas, os gestores conseguem aumentar a lucratividade das empresas, a partir da redução do número de dias das contas a receber. Além disso, corrobora com os resultados obtidos no estudo de Gill, Biger e Mathur (2010), visto que os gestores podem criar valor aos seus acionistas a partir da diminuição no número de dias de contas a receber, na tentativa de reduzir o valor do ciclo de conversão de caixa.

Para tanto, os resultados ainda corroboram com Carvalho e Schiozer (2012), ao afirmar que as empresas brasileiras revisam com maior assiduidade as rotinas de capital de giro e, ofertam menor crédito comercial.

O prazo médio de recebimento é importante para avaliação das políticas de crédito e cobrança. Na empresa, esse índice ficou equilibrado nos anos analisados, porém, em 2010 e 2013 o prazo foi maior, sendo de 41,07 e 39,98 respectivamente, ou seja, o prazo máximo de recebimento, apresentando uma diferença de 8 dias do menor prazo para o maior.

A política de vendas está formatada e suas regras estão definidas, “o que vale para um vale para todos” de acordo com o gerente. A única coisa que é diferenciada dentro do supermercado são os descontos e taxas de juros aos clientes, estes que podem ser classificados

em sócios e não sócios. A taxa de desconto das vendas para sócio é maior, de 4,5% e para não sócios de 3% de desconto no pagamento à vista.

No pagamento em atraso das vendas, a empresa cobra uma taxa de juro de 3% para sócio e 5% para não sócios, além disso, cada pessoa tem um limite pré-estabelecido o que demonstra organização e controle efetivo, além de dar valor aqueles clientes fiéis à empresa. Além disso, o gerente explica que depois de 45 dias que a conta estiver vencida, o sistema bloqueia as vendas a prazo para esse cliente e aguarda 3 meses para o recebimento e se este não for efetuado a cobrança será repassada a uma empresa terceirizada, contratada para realizar a cobrança, esta que tem um prazo de 3 meses para cobrar o cliente, caso não consiga, a conta volta ao supermercado e é cobrada judicialmente.

As contas a receber e a pagar são controladas pela empresa por meio de um sistema e, são acompanhadas por uma pessoa com função específica para tal controle. As decisões são discutidas entre a própria diretoria do supermercado e, de forma operacional o processo de decisão é discutido com a gerência e o responsável pelo setor financeiro do supermercado.

4.4 Índices de liquidez

Os índices de liquidez tem a função de garantir e demonstrar a capacidade que a empresa tem de honrar seus compromissos. Os quocientes de liquidez evidenciam a situação financeira de uma empresa frente a seus diversos compromissos financeiros e, são muito utilizados pelos profissionais de crédito e de vendas (DI AGOSTINI, 1999)

Uma empresa que tem bons índices de liquidez tem plenas condições de pagar suas dívidas. Além disso, esses índices não medem somente a capacidade da empresa em liquidar seus compromissos dentro do prazo, mas também evidenciam o grau de solvência.

4.4.1 Índice de liquidez corrente

O índice de liquidez corrente é um dos índices mais utilizados. Para se chegar nesse índice é necessário dividir o ativo circulante pelo passivo circulante da empresa conforme o Quadro 3.

Quadro 3 – Cálculo do Índice de Liquidez Corrente

Índice de Liquidez Corrente = $\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$		
2013 =	1.059.750,16 / 572.266,83	=>1,8518
2012 =	952.841,82 / 520.092,64	=>1,8321

2011 =	800.745,56 / 433.561,42	=> 1,8469
2010 =	763.773,84 / 466.592,51	=> 1,6369
2009 =	863.160,54 / 499.751,53	=> 1,7272

Fonte: Dados da pesquisa.

Verifica-se por meio do Quadro 3 que na empresa analisada, o cálculo desse índice apresentou-se maior do que 1,0 nos cinco anos analisados pelo Balanço Patrimonial. Nota-se que o índice ficou muito próximo em todos os anos analisados, sendo que em 2010 o indicador apresentou um valor menor e, em 2013 foi maior, ou seja, em todos os anos há uma folga financeira, capacidade de liquidar as dívidas de curto prazo e a empresa possui Capital Circulante Líquido (CCL).

4.4.2 Índice de liquidez seca

O índice de liquidez seca revela a capacidade financeira líquida da empresa para cumprir os compromissos de curto prazo. É um dos índices mais utilizados pelas instituições financeiras para o fornecimento de créditos aos seus clientes. De acordo com o Quadro 4 é possível avaliar a capacidade de pagamento sem considerar os estoques da empresa.

Quadro 4– Cálculo do Índice de Liquidez Seca

Índice de Liquidez Seca = $\frac{\text{Ativos Circulantes} - \text{Estoques}}{\text{Passivos Circulantes}}$		
2013 =	$\frac{1.059.750,16 - 403.771,38}{572.266,83}$	=> 1,1462
2012 =	$\frac{952.841,82 - 343.989,49}{520.092,64}$	=> 1,1706
2011 =	$\frac{800.745,56 - 308.058,46}{433.561,42}$	=> 1,1364
2010 =	$\frac{763.773,84 - 319.063,82}{466.592,51}$	=> 0,9531
2009 =	$\frac{863.160,54 - 296.357,85}{499.751,53}$	=> 1,1342

Fonte: Dados da pesquisa.

Percebe-se que a partir dos cálculos apresentados no Quadro 4, nos anos de 2009, 2011, 2012 e 2013 a empresa teve um índice maior que 1,0. Porém, somente no ano de 2010 esse índice foi de 0,95, ou seja, neste ano a empresa não conseguiu cumprir com todos os seus compromissos de curto prazo.

4.4.3 Índice de liquidez geral

O índice de liquidez geral mede a proporção dos bens e direitos a serem realizados a curto e longo prazo em relação as suas dívidas totais. A partir do Quadro 5 apresenta-se o cálculo do índice de liquidez geral:

Quadro 5 – Cálculo do Índice de Liquidez Geral

Índice de Liquidez Geral = $\frac{AC + RLP \text{ (Realizável a Longo Prazo)}}{PC + ELP \text{ (Exigível à Longo Prazo)}}$		
2013 =	$\frac{1.059.750,16 + 6.593,08}{572.266,83 + 5.856,87}$	=>1,8445
2012 =	$\frac{952.841,82 + 1.485,79}{520.092,64 + 16.667,86}$	=>1,7779
2011 =	$\frac{800.745,56 + 1.500,00}{433.561,42 + 28.403,55}$	=>1,7366
2010 =	$\frac{763.773,84 + 1.500,00}{466.592,51 + 0,00}$	=>1,6401
2009 =	$\frac{863.160,54 + 0,00}{499.751,53 + 91.324,12}$	=>1,4603

Fonte: Dados da pesquisa.

De acordo com o Quadro 5 o índice de liquidez geral foi maior nos anos 2012 e 2013, porém, em todos os anos manteve-se acima de 1,0, ou seja, o supermercado possui uma folga na capacidade de solvência em todos os anos analisados e, quanto maior for esse índice, melhor para a empresa.

4.4.4 Índice de liquidez imediata

O índice de liquidez imediata identifica a capacidade da empresa em liquidar suas dívidas com a utilização apenas seu saldo disponível e, a avaliação é de curtíssimo prazo. Esse índice do supermercado é demonstrado por meio do cálculo apresentado no Quadro 6.

Quadro 6 – Cálculo do Índice de Liquidez Imediata

Índice de Liquidez Imediata = $\frac{\text{Disponível}}{\text{Passivos Circulantes}}$		
2013 =	177.012,24 / 572.266,83	=>0,3093
2012 =	192.649,79 / 520.092,64	=>0,3704
2011 =	120.652,86 / 433.561,42	= 0,2783
2010 =	86.928,66 / 466.592,51	= 0,1863
2009 =	58.370,14 / 499.751,53	=>0,1168

Fonte: Dados da pesquisa.

Conforme o Quadro 6 verifica-se que o índice de liquidez imediata ficou abaixo de 1,0 em todos os anos analisados, apresentando o menor valor em 2009, de 0,11 e o maior em 2012, sendo de 0,37. Dessa forma, percebe-se que a empresa não possui liquidez imediata para saldar seus compromissos de curto prazo, ou seja, a empresa não possui dinheiro em caixa, nos bancos ou em aplicações financeiras, suficiente para pagar suas obrigações vencíveis num curto prazo, o que faz com que tenham que recorrer ao capital de giro próprio, quando o tiver ou recorre à terceiros.

4.5 Administração de estoques e fornecedores

O prazo médio de estocagem demonstra o número de dias, em média, que dura o estoque mantido na empresa, ou seja, o tempo que a empresa leva para vender seus produtos. De acordo com o Quadro 1 obteve-se um valor maior em dias desse prazo no ano de 2013, sendo este de 47,39 dias e o menor em 2011, sendo de 38,65. No ano de 2010 e 2012 ficou em torno de 39 dias.

A empresa possui controle de estoque 100% informatizado, sendo que todo o estoque é controlado e, todos os recursos de gerenciamento oferecidos pelo sistema são utilizados.

Além disso, no que se refere aos estoques, o gerente do supermercado ainda destacou que, 10% da perda do estoque é em hortifruti e, em torno de 1% é na linha de padaria, por serem alimentos pouco perecíveis.

O valor médio de estocagem é apresentado por meio do Quadro 7.

Quadro 7 – Valor Médio de Estocagem

VALOR MÉDIO DE ESTOCAGEM
$2009 + 2010 + 2011 + 2012 + 2013 = 296.357,85 + 319.063,82 + 308.058,46 + 343.989,49 + 403.771,38 = 1.671.241,00$ $1.671.241,00 / 5 \text{ anos} = \mathbf{334.248,20 \text{ reais}}$

Fonte: Dados da pesquisa.

A partir do Quadro 7 observa-se que obteve-se uma média de estocagem no valor de R\$ 334.248,20 mil reais, o que comprova o que o gerente repassou na entrevista, pois afirmou que a empresa mantém um estoque de em média R\$ 300.000,00 mil reais, ou seja, mesmo não sendo o valor exato ficou muito próximo do que foi repassado.

Esse valor é significativo, porém podemos observar que o estoque mantido sempre representa o estoque de segurança para um mês de vendas. O gerente frisou que toda semana é gerada uma lista de mercadorias que precisam ser adquiridas e, além disso, é feita uma cotação com fornecedores para obter as informações de preços e prazos para pagamento. Com base nisso, fecham-se pedidos e escolhe-se a melhor proposta para cada item.

A partir da cotação são escolhidos os três fornecedores que fizerem o melhor preço, a melhor oferta para o supermercado. Os prazos de pagamento variam de acordo com a linha de produto e influenciam diretamente no fluxo de caixa da empresa. Em média o prazo para pagamento é de 14 dias, exceto as bebidas que devem ser pagas em até 7 dias. O pagamento apenas é a vista se o desconto for bom, ou seja, vantajoso, mas não são todos os fornecedores que oferecem descontos para pagamentos à vista. Se o desconto não for bom, a empresa opta por pagar com boletos bancários sua conta a prazo. Portanto, a empresa precisa analisar primeiramente o risco e retorno do capital de giro para a empresa, se a promoção for boa, valer a pena e se o retorno é viável, aproveitam a mesma como forma de aumentar os lucros.

4.6 Gestão financeira na empresa: a contabilidade como instrumento de gestão

A influência da gestão dos recursos financeiros nas diferentes áreas da administração é direta. Como exemplo pode-se usar o depósito do salário de cada um dos colaboradores do supermercado. Isso demonstra que a empresa segue o objetivo da gestão financeira que é

justamente a satisfação do retorno exigido por seus proprietários. Além disso, atualizam o fluxo de caixa para quitarem suas compras, instrumento que possibilita o controle e planejamento dos recursos financeiros da empresa o que é excelente em qualquer momento, pois é considerado o “sangue da empresa”.

A empresa vê a contabilidade como um instrumento de gestão devido ao fato de orientar, demonstrar tudo o que aconteceu dentro de certo período, até por que, toda a mercadoria é vendida com nota, cupom fiscal, sendo esta, mais uma prova que a contabilidade da empresa é real, não tendo sonegação, o que permite que toda a análise seja real, verdadeira. Além disso, a empresa reúne a diretoria para reuniões mensais, na qual são avaliados os resultados.

O gerente informou ainda que a média do faturamento mensal do supermercado é de R\$360.000,00 (trezentos e sessenta mil reais) e por ano é de R\$ 4.300.000,00 (quatro milhões e trezentos mil reais). Além disso, o valor investido no supermercado não foi tão alto nesses últimos anos, mas a empresa adquiriu um gerador no valor de R\$ 4.000,00 (quatro mil reais) e trocou o servidor, investimento este no valor de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais). Ainda pretendem trocar todo o piso, sendo que este investimento será de aproximadamente R\$ 50.000,00 (cinquenta mil reais).

Por fim, de acordo com o gerente verifica-se que no supermercado, os valores, lucros que antes eram distribuídos agora serão capitalizados na conta dos sócios do supermercado, pois a previsão é dos resultados ultrapassarem os R\$ 100.000,00 (cem mil reais).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi verificar de que forma é efetivamente realizado o planejamento e controle do capital de giro do supermercado analisado do Oeste Catarinense. Dessa forma, realizou-se uma pesquisa descritiva por meio de estudo de caso e com abordagem quantitativa.

Em relação ao primeiro objetivo específico, os resultados demonstram que a empresa realmente possui controle e planejamento do capital de giro, pois planejam suas ações que se desenvolverão no futuro, desde a distribuição dos lucros ou capitalização na conta dos sócios, seus investimentos, o que direciona a empresa para um futuro desejado por meio do controle. No que tange o segundo objetivo específico, os resultados apresentam que no ciclo econômico, a linha de confecção é aquela que demora mais para ser vendidas e leva em média 75 dias da compra até a venda. O ciclo operacional e financeiro foi maior no ano de 2013.

Já no que se refere ao terceiro objetivo específico, a administração do caixa possibilita a orientação para o controle e planejamento financeiro e agiliza as entradas de caixa em relação aos desembolsos. Ainda, os recursos financeiros são administrados diariamente com responsabilidades e controles internos. Dessa forma, este resultado vai ao encontro dos achados de García-Teruel e Martínez-Solano (2007) e de Gill, Biger e Mathur (2010), visto que verificaram que a rentabilidade pode ser melhorada se as empresas gerirem o seu capital de giro de forma eficiente. Outro estudo que corrobora com os achados da presente pesquisa é o de Palombini e Nakamura (2012), no qual verificaram que empresas com um baixo nível de fluxo de caixa, são as que apresentam um maior nível de capital de giro.

No quarto objetivo específico verificou-se que o supermercado recorre a financiamentos de curto prazo de uma instituição financeira. Esse resultado difere-se do evidenciado por Oliveira et al. (2009), no qual verificaram que a maioria das empresas analisadas não detêm conhecimentos básicos sobre a necessidade de capital de giro e não utilizam financiamentos para suprir suas necessidades.

Em relação ao quinto objetivo, pode-se afirmar que o supermercado ao fornecer um crédito segue critérios rigorosos. A política de vendas está formatada e suas regras estão definidas. As contas a receber dependem dos padrões de crédito que a empresa fornece aos seus clientes. Verificou-se ainda que o prazo médio de recebimento foi maior no ano de 2010, e menor em 2011. Deloof (2003) corrobora com os achados deste estudo, visto que identificaram que os gestores podem aumentar sua lucratividade se reduzem o número de dias das contas a receber e estoques.

Em resposta ao sexto objetivo específico percebeu-se que a técnica de administração de estoques *Just in time* é a mais utilizada. A periodicidade das compras varia de 2 dias à 60 dias, sendo que a empresa possui um estoque obsoleto. O prazo médio de estocagem foi maior no ano de 2013 e menor em 2011. Dessa forma, os resultados de García-Teruel e Martínez-Solano (2007) corroboram com o presente estudo, pois verificaram que os gestores podem criar valor ao reduzir os estoques e o número de dias em que as contas estão pendentes.

Por fim, em relação ao objetivo geral do estudo, conclui-se que o planejamento e controle são utilizados em várias etapas e de diversas formas na empresa, desde a compra bem planejada até a sua venda. Este resultado vai ao encontro dos achados de Carvalho e Schiozer (2012), no qual identificaram que as empresas brasileiras revisam com maior frequência as rotinas de capital de giro. Ainda, corrobora com os resultados encontrados por Palombini e Nakamura (2012) no qual evidenciaram que empresas com altas taxas de crescimento são as

que possuem níveis mais baixos de capital de giro e, as empresas com menores taxas de crescimento são as que esperam mais tempo para liquidar as suas dívidas.

Este estudo justifica-se conforme Santos, Ferreira e Faria (2009), visto que as micro e pequenas empresas constituem importante parcela da economia nacional, bem como, mundial, sendo atrativas do ponto de vista de rentabilidade, porém, em função das deficiências que apresentam na gestão financeira de curto prazo, operam em alto risco de liquidez. Este fato instiga a realização de um estudo voltado a análise da gestão do capital de curto prazo nas empresas de menor porte, mais precisamente de um supermercado.

Este estudo serve de auxílio para o supermercado analisado, visto que a partir dos resultados os gestores da empresa poderão reavaliar alguns pontos que podem ser melhorados para que tenham uma rentabilidade ainda melhor. Servirá também para nortear as demais empresas desse ramo principalmente, comparando-se a partir do faturamento anual. Poderão também verificar se estão realizando o seu controle e planejamento da melhor forma, o que consequentemente impacta nos resultados. Em relação as demais pesquisas, salienta-se que não foram localizados estudos que tenham realizado um estudo de caso como este trabalho.

Como sugestão de pesquisas futuras, recomenda-se um estudo de caso com a aplicação de entrevista em outros ramos de atuação para verificar a utilização dos sistemas de controle e planejamento do capital de giro, além de calcular os indicadores de liquidez e atividade das empresas, a fim de comparar com os resultados encontrados neste estudo. As limitações do estudo dizem respeito ao fato de ser somente uma empresa analisada, dessa forma, os resultados não poderão ser generalizados para as demais empresas.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Juliano Ribeiro de; EID JR, William. Access to finance, working capital management and company value: Evidences from Brazilian companies listed on BM&FBOVESPA. **Journal of Business Research**, p.1-11, 2013.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. 3. ed. 6. reimpr. São Paulo: Atlas, 2007.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

BRASIL. **Lei nº 11.941, de 27 de Maio de 2009.** Presidência da República, Casa Civil, Subchefia para assuntos jurídicos. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2007-2010/2009/Lei/L11941.htm#art37> Acesso em: 23 ago. 2012.

BÜRKNER, Marco Aurélio. **Administração do capital de giro em micro e pequenas empresas: uma pesquisa qualitativa em três restaurantes de Blumenau – SC.** 2007. 110 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Programa de Pós-Graduação em Administração do Centro de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Regional de Blumenau. Blumenau, 2007.

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SCHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de Capital de Giro: um Estudo Comparativo entre Práticas de Empresas Brasileiras e Britânicas. **RAC. Revista de Administração Contemporânea**, v. 16, n. 4, p. 518-543, 2012.

CÍCERO, Caiçara Junior. **ERP: uma abordagem gerencial.** 3. ed. Curitiba: Ibpex, 2008.
DELOOF, M. **Does Working Capital Management Affect Profitability of Belgian Firms?.** *Journal of Business Finance & Accounting*, v. 30, p. 573-588, 2003.

DING, Sai; GUARIGLIA, Alessandra; KNIGHT, John. Investment and financing constraints in China: does working capital management make a difference?. **Journal of Banking & Finance**, v. 37, n. 5, p. 1490-1507, 2013.

DOWSLEY, Getúlio dos Santos. **Administração financeira e economia empresarial.** 1. ed. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora Ltda., 1989.

FERREIRA, Calebe da Costa; MACEDO, Marcelo Álvaro da Silva; SANT'ANNA, Paulo Roberto de; LONGO, Orlando Celso; BARONE, Francisco Marcelo. Gestão de capital de giro: contribuição para as micro e pequenas empresas no Brasil. **Revista de Administração Pública**, v. 45, n. 3, p. 863 a 884, Rio de Janeiro, 2011.

FIGUEIREDO, Sandra; FABRI, Pedro Ernesto. **Gestão de empresas contábeis.** 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GARCÍA-TERUEL, Pedro Juan; MARTÍNEZ-SOLANO, Pedro. Effects of working capital management on SME profitability. **International Journal of Managerial Finance**, v. 3, n. 2, p. 164-177, 2007.

GILL, Amarjit; BIGER, Nahum; MATHUR, Neil. The relationship between working capital management and profitability: evidence from The United States. **Business and Economics Journal**, v. 10, p. 1-9, 2010.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira.** Tradução técnica de Antonio Zoratto Sanvicente. 10. ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

MARQUES, Leandro; SANTOS, Vanderlei dos; BEUREN, Ilse Maria. Abordagem dinâmica do capital de giro em artigos publicados nos periódicos nacionais do *Qualis* CAPES. **Revista de Economia e Administração**, v.11, n.1, p. 109-130, 2012.

MARTINS, G. A. **Estudo de caso: uma estratégia de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 2006.

MELZ, Carine. **Analisar as técnicas de controle de estoque utilizadas e quais os riscos de perda e o giro dos estoques de um supermercado do Extremo Oeste Catarinense**. 2011. 68 f. Monografia (Graduação em Ciências Contábeis), Sociedade Educacional de Itapiranga – SEI. Faculdade de Itapiranga – FAI, 2011.

RICHARDSON, Roberto Jarry; PERES, José Augusto de Souza; CORREIA, Lindoya Martins; PERES, Maria de Holanda de Melo; WANDERLEY, José Carlos Vieira. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

OLIVEIRA, Pâmela Espíndola de; REIS, Ronara Cristina Bozi dos; FRAGA, Marinette Santana; YOSHITAKE, Mariano. Um estudo sobre a necessidade de capital de giro nas micro e pequenas empresas. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, v. 3, n. 2, p. 4-24. Campo Limpo Paulista, 2009.

OLIVEIRA, S. L. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisa, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. São Paulo: Pioneira, 1997.

PALOMBINI, Nathalie Vicente Nakamura; NAKAMURA, Wilson Toshiro. Key factors in working capital management in the Brazilian market. **Revista de Administração de Empresas**, v. 52, n. 1, p. 55-69, 2012.

SANTOS, Lucas Maia dos; FERREIRA, Marco Aurélio Marques; FARIA, Evandro Rodrigues de. Gestão financeira de curto prazo: características, instrumentos e práticas adotadas por micro e pequenas empresas. **Revista de Administração da UNIMEP**, v. 7, n. 3, p.70-92, 2009.

TELÓ, Admir Roque. Desempenho organizacional: planejamento financeiro em empresas familiares. **Rev. FAE**, v.4, n.1, p.17-26, 2001.

YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 5. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.