

ANÁLISE DA VIABILIDADE ECONÔMICA E FINANCEIRA DE UM EMPREENDIMENTO: UM ESTUDO DE CASO DO SUPERMERCADO MAISA

Luiza Lima de Araújo

Orientadora: Luciana Carvalho

RESUMO

O presente estudo realizou plano financeiro para o supermercado Maisa, analisando etapas financeiras como, gastos, investimentos, custos, despesas e perdas, custeio de produtos e serviços, demonstrações contábeis projetadas e capital de giro para os próximos 5 anos. Com isso, tem como objetivo conhecer melhor a organização e evidenciar resultados que possibilitem tomada de decisão com intuito de obter melhores retornos, por meio da avaliação interna e externa, traçando pontos fortes e fracos. A pesquisa é descritiva, qualitativa e foi realizada por meio de um estudo de caso. Os resultados apontam que a empresa tem uma perspectiva de crescimento de receita e também novos investimentos.

PALAVRAS CHAVE: gestão financeira; projeção financeira; crescimento da receita.

2 INTRODUÇÃO

O objetivo da gestão financeira é garantir maior rentabilidade do capital próprio da empresa sem descuidar de suas obrigações com terceiros, como pagamento de salários, pagamento de fornecedores, empréstimos e outras contas. De forma a cumprir estes requisitos, cabe ao gestor nesta área analisar as suas decisões de investimento, forma de financiamento e distribuição de lucros do ponto de vista da rentabilidade e liquidez, assegurando a melhor combinação entre os lucros e o cumprimento das obrigações. (Camargo, 2007)

Neste contexto, este estudo pretende discutir conceitos e elementos metodológicos de planejamento econômico e financeiro empresarial, com vistas a abordar o plano financeiro, a estratégia do macro ambiente, a projeção dos demonstrativos contábeis e as técnicas de análise econômica e financeira, da gestão de custos, análise do fluxo de caixa e entender o impacto que as tomadas de decisões têm no desenvolvimento da organização.

O trabalho tem por objetivo traçar um plano financeiro para o supermercado Maisa, analisando etapas financeiras como, gastos, investimentos, custos, despesas e perdas,

custeio de produtos e serviços, demonstrações contábeis projetadas e capital de giro para os próximos 5 anos.

O artigo foi dividido em 5 seções. Além dessa primeira, a segunda parte descreve os conceitos de planejamento, orçamento e controle financeiro e estudos relacionados. Na terceira parte do artigo estão descritos o método e o procedimento da pesquisa. Na quarta os resultados são descritos e discutidos. Finaliza-se o artigo apontando as considerações finais do estudo.

2 - REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planejamento, Orçamento e Controle Financeiro

Planejar significa explicar a missão da organização e estabelecer os objetivos da organização e os meios necessários para atingir esses objetivos com a máxima eficácia e eficiência (Chiavenato, 2004). Portanto, o planejamento financeiro formaliza o caminho para atingir as metas financeiras. Em um sentido mais geral, um plano financeiro é uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro (Ross, 1998).

O planejamento financeiro visa empresas e famílias, gerando riqueza para acionistas e pessoas físicas, aumentando seus respectivos ativos, etc. Esse planejamento é dividido em curto e longo prazo, permitindo um melhor aproveitamento dos recursos (Frankenberg, 1999). Três tipos de planejamento podem ser distinguidos: planejamento estratégico - fornece suporte metodológico para determinar a melhor direção que a empresa deve seguir, visa otimizar o grau de interação com o meio ambiente e atua de forma inovadora e diferenciada. Planejamento Tático - otimize os resultados em áreas específicas da empresa por meio do desdobramento das metas, estratégias e políticas definidas no planejamento estratégico. Planejamento operacional - o resultado da implantação do planejamento tático no planejamento operacional, ou seja, formalizando os métodos estabelecidos de desenvolvimento e implementação (Oliveira, 2006).

Sabe-se que um gestor toma decisões no controle financeiro e visualiza a real situação financeira de sua empresa, onde ele controlará os processos contábeis e fornecerá a segurança adequada que orienta uma boa gestão e os dados necessários para alcançar um bom Balanço, Previsão e Análise de Contas (Sá, 2009). Uma das funções gerenciais no processo de trabalho gerencial é o controle, o controle é um padrão de medição, é analisar e comparar metas, é avaliar resultados, é monitorar eventos. Portanto, o

controle é fundamental, pois o ser humano possui limitações como fraqueza e incompetência (Sanvicente e Santos, 2000). No processo de planejamento e controle financeiro, o orçamento é a principal ferramenta de controle, envolvendo todas as partes da empresa, estabelecendo e coordenando metas para todas as áreas da empresa e permitindo que todos trabalhem em conjunto para atingir as metas organizacionais (Padoveze, 2012). Boa parte das empresas define a produção do orçamento como algo que existe para decidir quanto alocar a cada atividade, gerenciar custos, ou ambos simultaneamente (Collins, 2001).

Um orçamento é uma ferramenta formal, nesse sentido, representa a quantificação das metas e objetivos da empresa por meio de um modelo contábil prospectivo. Esses relatórios abrangem dados de natureza financeira ou quantitativa e podem ser de natureza operacional ou estratégica. Orçamento Operacional - inclui previsões de estrutura e atividade econômica para o próximo exercício. Orçamento Estratégico - além de ter características técnicas mais simplificadas, também se refere a um horizonte de previsão mais longo. Nos orçamentos estratégicos, há menos detalhes planejados e menos foco na precisão. Enquanto os orçamentos operacionais se concentram em melhorias incrementais de curto prazo, os orçamentos estratégicos identificam necessidades destacadas por novas opções estratégicas, como o desenvolvimento de novos produtos e mercados (Kaplan e Norton, 2001).

No período entre os anos de 1919 a 2000, a evolução dos métodos orçamentários se deu em seis etapas, classificadas da seguinte forma:

Orçamento da empresa - Preveja recursos em relação às metas e controle monitorando os dados contábeis. Orçamento Contínuo – Atualize um período concluído e adicione o mesmo período no futuro. Orçamento Base Zero - Projete recursos do zero e justifique todos os novos gastos. Orçamentos Flexíveis - Projeto de recursos para diferentes níveis de atividade. Orçamento por Atividade - Previsão de recursos em uma atividade por motoristas. Orçamento de Sustentabilidade - Previsão de recursos com base em relações causais entre os processos atuais (Lunkes, 2003). Diante dos fatos discutidos, concluiu-se que o planejamento financeiro tem reais vantagens para as empresas, pois ajuda a garantir o crescimento da empresa, acelera o ritmo das mudanças, leva a ações efetivas e obriga os gestores a ter certeza sobre seu controle futuro (Tófoli, 2008).

Importante ressaltar que no plano existe o projeto, que tem um caráter mais operacional, o de colocar em prática o que está previsto no plano, definindo: as tarefas, os recursos, os prazos, os custos e quem é o responsável. O projeto é caracterizado por um determinado período de implementação, ou seja, uma data de início e uma data de término. (Marcondes, 2022)

De acordo com o PMBOK (2004) o projeto “é um esforço temporário empreendido para criar um produto, serviço ou resultado exclusivo”. Ou seja, todo projeto tem um início e fim definidos e deve entregar um resultado singular. Acrescenta que, além de ser “um empreendimento único que deve apresentar um início e fim claramente definidos” (PMBOK, 2004), o projeto também deve ser “conduzido por pessoas para atingir seus objetivos respeitando os parâmetros de prazo, custo e qualidade” (PMBOK, 2004).

O ciclo de vida de um projeto é dividido usualmente em quatro fases: iniciação, planejamento, execução, controle e encerramento (Pmbok, 2004). Além de ajudar a diminuir as incertezas, de acordo com Menezes (2003), dá um melhor conhecimento sobre o que deve ser desenvolvido. É comum encontrar certas dificuldades na implementação de um projeto devido às barreiras das pessoas a novidades, para isso existem mecanismos de desdobramento com a intenção de iniciar e dar continuidade ao mesmo.

2.2 Estudos Relacionados

Diversos trabalhos abordaram a questão do planejamento financeiro em organizações. Há uma grande representatividade e carência de publicações que consideram e avaliam uma instituição de ensino não apenas pelo seu nível de comprometimento educacional, mas sim olhando a instituição como uma empresa. Desta forma, o controle orçamentário provê uma base de apoio aos gestores na execução e execução do planejamento, motivando o uso e adequação dos sistemas de informação de forma que ajude a melhorar o processo de tomada de decisão, avaliar o desempenho e por fim, desenvolver a comunicação e coordenação. (Frezatti, 2015 apud Hansen; Mowen, 1996).

Em outro estudo, segundo Abras (2004), o setor supermercadista brasileiro está passando por diversas mudanças que aumentam a competitividade do setor. Os fatores que esclarecem a intensificação da competição em cenários competitivos incluem o crescimento do varejo eletrônico, o fortalecimento de alianças estratégicas entre fornecedores e varejistas e a tendência de foco nas grandes redes (Merlo; Mauad;

Nagano,2004). Assim, a competitividade tem exigido que as empresas busquem continuamente novas soluções e melhor aproveitamento de todos os processos e atividades que realizam. Aspectos como o desempenho da pesquisa, melhor compreensão do relacionamento com o consumidor e melhor gestão de custos e preços é um elemento-chave para as empresas que enfrentam uma concorrência crescente. O panorama dos supermercados no Brasil, segundo dados editados pela Abras (2004), reflete uma contribuição quase estável de quase 6 % no produto interno bruto entre 1992 e 2002.

E por fim uma pesquisa feita pela Ponte (2003), demonstrou que devido à falta de trabalhos acadêmicos voltados para o setor varejista e de informações sobre o estágio da contabilidade gerencial nas organizações desse segmento da economia, realizou-se um estudo exploratório na empresa Farmácias Pague Menos, rede de farmácias mais grande do Brasil em número de pontos de venda, tendo-se concluído que um dos objetivos principais da sua contabilidade gerencial era mensurar o resultado dos pontos de venda. A pesquisa se aprofundou no exame do modelo adotado pela instituição para apuração de seu resultado, notando-se que:

a) os modos de mensuração de receitas, custos, despesas, ativos e passivos eram, com poucas exceções, os mesmos usados pela contabilidade financeira; b) fixo aos princípios contábeis geralmente aceitos, o padrão oferecia toda agregação de riqueza da empresa aos pontos de venda, não sendo caracterizada a contribuição das outras unidades administrativas para o resultado da organização.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

No presente estudo, a tipologia quanto à abordagem do problema classifica-se como qualitativa. Conforme Maanen (1979), por meio da pesquisa qualitativa, busca-se reduzir a distância entre indicador e indicado, entre teoria e dados, bem como entre contexto e ação. No que se refere à tipologia de pesquisa em relação aos objetivos, o estudo foi considerado como uma pesquisa descritiva, a qual “configura-se como um estudo intermediário entre a pesquisa exploratória e a explicativa” (Raupp & Beuren, 2006,). Segundo Zanella (2013), a pesquisa descritiva “procura conhecer a realidade estudada, suas características e seus problemas”. Diante dos procedimentos adotados, o

estudo caracterizou-se como um estudo de caso, tendo em vista que este estudo foi realizado em uma empresa específica, buscando a verificação da viabilidade de aplicação de uma teoria contábil. O estudo de caso é uma modalidade de pesquisa que pode ser aplicada em diversas áreas do conhecimento e tem como característica o estudo de uma unidade, bem delimitada e contextualizada, analisando tempo e lugar, com o objetivo de buscar a análise desse caso dentro do todo (Ventura, 2007).

4. ESTUDO DE CASO

4.1 Histórico da Empresa

O supermercado Maisa surgiu em 1966, fundado em Sacramento, Minas Gerais, pelo Francisco e que posteriormente passou a posse para seu filho Fabiano. O supermercado passou por vários pontos comerciais em Sacramento, inclusive teve outros nomes e por fim no ano de 2000 a empresa se estabilizou no local que ainda permanece hoje e que por sinal é um local muito bem estratégico por ser no centro da cidade, onde está sempre bem movimentado.

O Maísa é referência na cidade e conseguiu conquistar a fidelidade de muitos clientes, com certeza por estarem sempre inovando, proporcionando uma grande variedade de produtos, um alto padrão de qualidade e o melhor preço para seus clientes. Por falar em inovação, em 2018 reinauguraram a loja com uma ampliação, a tornando mais completa, com açougue, padaria, confeitaria, hortifruti e estacionamento, além de terem implementado aplicativo de desconto em produtos e aplicativo para entrega de mercadorias.

Perante o exposto, nota-se que esse estudo visa analisar a real situação econômica – financeira do supermercado Maísa, destacando a importância de ter um planejamento. Para o autor Segundo Filho (2003), o aprendizado sobre finanças não deve ser exclusivo aos profissionais da área financeira. Independentemente de sua profissão, os indivíduos necessitam conhecer os conceitos básicos da administração financeira para gerir suas receitas e despesas. É de grande valia que as pessoas saibam em que meios investir, como poupar e planejar seus objetivos de longo e curto prazo.

4.2 Elaboração e Implantação de Orçamento Financeiro

A análise da estrutura de custos do Maísa, foi baseado na DRE e está dividido entre custos (fixos e variáveis) e despesas (fixas e variáveis).

Tabela 1: Crescimento de Vendas

MÊS	2021	2022	% Variação
JAN	1.907.476,68	2.607.439,86	36,7
FEV	2.009.424,99	2.847.120,45	41,69
MAR	2.427.879,85	3.045.143,10	25,42
ABR	2.254.922,88	3.262.424,80	44,68
MAI	2.214.996,76	31.487.36,84	42,16

Fonte: Supermercado Maisa

O principal motivo do crescimento das vendas foi pela gestão que implantaram em todos os setores, começaram a ter um nível de competitividade maior, trabalharam uma série de coisas no mercado, desde um price bem feito, colocar um setor de marketing que não existia, foi feito também um reajuste de horário, ficando aberto por mais horas durante a semana e nos domingos e a equipe comprou a ideia e desenvolveram juntos.

Tabela 2: Crescimento do Número De Clientes

MÊS	2021	2022	% Variação
JAN	26.599	31.705	19,2
FEV	26.597	32.696	22,93
MAR	29.429	37.516	27,48
ABR	27.187	37.744	38,83
MAI	27.832	38.290	37,58

Fonte: Supermercado Maisa

Como já ampliaram a empresa recentemente e ela tem bons resultados, os proprietários, por enquanto, pensam em só ir aperfeiçoando alguns detalhes, talvez mudar e aumentar a variedade de produtos na loja conforme a demanda, adquirir mais veículos para entregar com mais rapidez e assim conseguir atender mais clientes.

É importante salientar que tudo na DRE e no Balanço Patrimonial vão aumentar, devido à inflação e ao aumento gradual de clientes, conseqüentemente, aumentando também seu estoque e entre outros gastos. Dando destaque ao combustível, que varia muito o preço e também com a hipótese de adquirirem mais veículos, atualmente contam com 1 furgão, 1 Fiorino, 1 caminhão e 6 motos. A expectativa é que adquiram mais uma moto este ano de 2022, mais um furgão em 2023 e mais uma moto em 2024 e em 2025.

Com a aquisição de mais veículos para entregas, demandará mais entregadores também, portanto, mais gastos com contratações. É provável que o aluguel aumente, [de acordo](#)

com [HYPERLINK "https://portalibre.fgv.br/noticias/igp-m-varia-052-em-maio"](https://portalibre.fgv.br/noticias/igp-m-varia-052-em-maio) a [HYPERLINK "https://portalibre.fgv.br/noticias/igp-m-varia-052-em-maio"](https://portalibre.fgv.br/noticias/igp-m-varia-052-em-maio) divulgação feita no dia 30/05 pela Fundação Getúlio Vargas, o IGP-M de maio de 2022 registrou alta de 0,52%. Com esse resultado, o acumulado dos últimos 12 meses ficou em 10,72%.

Segundo o IBGE, o acumulado do IPCA ao longo de 2021 foi de 10,06%, portanto, os cálculos são baseados nesse percentual da inflação. Sobre a questão do rádio e a televisão, como vem sendo cada vez menos utilizados, a tendência é diminuir o gasto com esses meios de propaganda.

Considerando que o Maísa colocou painel solar, a conta de energia elétrica reduzirá significativamente.

Os cálculos do quadro abaixo, foi baseado nos dados da tabela acima.

Tabela 3. Principais indicadores econômicos e financeiros

	2021	2022	2023	2024	2025	2026
Liquidez corrente	1,83	1,77	1,77	1,77	1,77	1,77
Liquidez geral	4,06	3,93	3,93	3,93	3,93	3,93
Endividamento	30,64%	32%	31,98%	31,97%	31,95%	31,94%
Composição do endividamento	97,26%	97,35%	97,35%	97,35%	97,35%	97,35%
Giro do ativo	37,78	32,5	32,5	32,5	32,5	32,5
Margem operacional	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%	6,12%
Retorno sobre PL		1,38%	1,39%	1,39%	1,39%	1,39%
ROA	1,75%	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%	1,74%
Retorno sobre o investimento	126,04%	108,45%	108,45%	108,45%	108,45%	108,45%

Fonte: Elaborado pelo autor

O Índice de liquidez corrente mostra o quanto a empresa possui de recursos de curto prazo para cada real de dívidas curto prazo e se o índice de liquidez for maior que 1, que é o caso do Maísa, significa que o capital circulante líquido é positivo, portanto há compatibilidade entre os recursos que se espera receber e nota-se uma constância no aumento.

O índice de liquidez geral mostra o quanto a empresa possui de recursos de curto e longo prazo para cada real de dívidas de curto e longo prazo. Ou seja, mostra a capacidade atual de pagamento da empresa com relação às dívidas de longo prazo. Este

índice sofre mais que os demais em questão das diferenças temporais existentes entre as contas dos componentes do numerador e as contas dos componentes do denominador, pois mistura as contas de longo e curto prazo. No decorrer dos 5 anos, vê-se que decorre de uma manutenção do índice, portanto o supermercado consegue cumprir com suas obrigações no longo prazo.

Mostra quanto a empresa tem de dívidas com terceiros para cada real de recursos próprios. Indica a dependência da entidade com relação a terceiros e com base nos dados abaixo, observa-se uma baixa dependência, sendo um sinal positivo.

Revela quanto da dívida total com terceiros é exigível no curto prazo, uma empresa com níveis mais elevados de endividamento no longo prazo terá melhores condições de gerar recursos para fazer frente aos compromissos num momento de crise, por exemplo. É uma empresa com menores níveis de endividamento no curto prazo oferecendo menor risco. Mas como o Maísa tem muitas dívidas de curto prazo, se surpreendida por uma crise terá que tomar decisões desfavoráveis do ponto econômico.

Esse índice representa quanto a empresa vendeu para cada real investido e quanto maior mais eficiente é a empresa na geração de receitas com seus ativos. Com base nos dados abaixo nota-se que cada 1 real do ativo total investido tem entregado bastante receita líquida.

A margem operacional indica o percentual das vendas convertidas em lucro, como aumenta 6,12% a cada ano, conseqüentemente as vendas e os lucros aumentam.

Este índice verifica o retorno obtido pelos acionistas considerando a estrutura de capital utilizada pela entidade em determinado período, de acordo com os resultados da tabela a cada ano que passa entrega mais lucro líquido, resultando em uma análise positiva.

O retorno sobre os ativos vem aumentando ao longo de 5 anos. Isso mostra que o desempenho do supermercado oferece maiores retornos a cada ano, e os ativos investidos rendem maiores retornos a cada ano.

O retorno sobre o investimento diz o quanto a empresa lucra financeiramente ao fazer um investimento e como informado nos dados acima, nota-se um grande retorno, percebe-se também pelo aumento da receita do Maísa.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O trabalho se debruçou em dados reais e atuais de um supermercado localizado em Sacramento/MG e deu para compreender um pouco de como é a movimentação de dinheiro na respectiva empresa.

Foi visto que a organização tem um resultado financeiro positivo, sempre lucrando e com bastante reserva financeira. Dado o exposto, o Maísa se encontra bem estruturado e preparado para praticamente quaisquer adversidades que possam ocorrer. O Maísa conta também com vários gerentes em cada setor, além de um gerente geral e os donos (um casal), assim facilita o auxílio da organização do supermercado em partes menores e no todo.

Ao traçar a estratégia percebeu-se que a empresa conta com mais pontos positivos que negativos e que suas características mais predominantes pelo sucesso são localização e preço das mercadorias. Além disso, o fato de supermercado ser considerado serviço essencial, não é um tipo de comércio que tem muita sazonalidade e ainda continuou aberto no período de pandemia, o que foi mais uma vantagem para o Maísa, pois diferente da maioria das empresas ela não levou prejuízo por este fato.

REFERÊNCIAS

Carraro, W. B. W. H., de Nardin Teixeira, I. S., & Pinheiro, A. B. (2022). Ferramenta de planejamento e controle: aplicações em uma startup. *Revista Pretexto*

Capel, H., & Martins, L. M. (2012). A importância do planejamento financeiro no sucesso das empresas. *Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama*, 13(1), 29-40.

(Frankenberg, 1999). Planejamento financeiro pessoal e a importância da gestão dos próprios recursos – Um estudo de caso com os estudantes de Administração da Faculdade Paraíso do Ceará –FAPCE. Disponível em: <https://semanaacademica.org.br/system/files/artigos/bruna.pdf>

Friedrich, J. A. C. (2019). Ferramentas de controle financeiro: um estudo da Instituição de Educação Infantil Ltda.

Nascimento, A. D. (2006). Avaliação do orçamento como instrumento de controle de gestão: um estudo de caso em uma indústria de fertilizantes. Anais do XXII SIMPEP.

Dias Filho, F. F., & de Fátima Sales, L. (2014). O orçamento como instrumento contábil de controle e apoio à gestão das organizações modernas: um estudo com concessionárias de veículos leves de Belo Horizonte. Revista Mineira de Contabilidade, 4(56), 20-25. de Almeida Santos, J., Tofoli, E. T., & da Silva, I. C. A IMPORTÂNCIA DO PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA O SUCESSO DAS MICROS E PEQUENAS EMPRESAS.

Valverde, C., Chiareto, J., & Goulart, L. E. T. (2019). A importância do planejamento financeiro e do controle orçamentário para a tomada de decisão em instituições de ensino de educação básica. Revista Liceu On-Line, 9(2), 69-87.

Junior, S. S. B., & Merlo, E. M. (2007). Análise da gestão de custos na formação de preço no varejo: um estudo em um supermercado de médio porte. Revista de Administração da UNIMEP, 5(3), 19-34.

Ponte, V. M. R. (2003). Modelo de apuração de resultado de redes de varejo sob o enfoque da gestão econômica: Gecon. Revista Contabilidade & Finanças, 14, 65-77.

Thielmann, R., & da Silva, M. S. C. (2013). A Importância da Gestão de Projetos para Inovação em Empresas_o Caso do Setor de Energia. X SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA. Resende-Rio de Janeiro-Brasil.

MARCONDES, José Sérgio (01 de outubro de 2022). Planejamento, Plano e Projeto: Conceitos, Diferença, Relações. Disponível em Blog Gestão de Segurança Privada: <https://gestaodesegurancaprivada.com.br/planejamento-plano-e-projeto-conceitos/>–

*APÊNDICE A – Instrumento de Pesquisa Aplicado aos Gestores

Camargo, C. (2007). Planejamento financeiro. Editora IbpeX.