

UNIVERSIDADE DE PASSO FUNDO

FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS, ADMINISTRATIVAS E CONTÁBEIS

CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS

CAMPUS PASSO FUNDO

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

DIEGO MAGAIVER JAHN

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA: A MELHOR MANEIRA PARA
ARRECADAR RECURSOS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS**

PASSO FUNDO

2013

DIEGO MAGAIVER JAHN

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA: A MELHOR MANEIRA PARA
ARRECADAR RECURSOS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS.**

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus de Passo Fundo, como parte dos requisitos para a obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis.
Orientador: Prof. Dr. Eduardo Belisario M. de Castro Finamore.

PASSO FUNDO

2013

DIEGO MAGAIVER JAHN

**ANÁLISE DE VIABILIDADE FINANCEIRA: A MELHOR MANEIRA PARA
ARRECADAR RECURSOS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS.**

Trabalho de Conclusão de Curso aprovado em ___ de dezembro de 2013, como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Ciências Contábeis da Universidade de Passo Fundo, campus Passo Fundo, pela Banca Examinadora formada pelos professores:

Prof. Dr. Eduardo Belisario M. de Castro
Finamore
UPF – Orientador

Prof.
UPF

Prof.
UPF

PASSO FUNDO
2013

RESUMO

JAHN, M. Diego. **Análise de Viabilidade Financeira: A melhor maneira para arrecadar recursos em uma rede de supermercados.** Passo Fundo, 2013, Curso de Ciências Contábeis. UPF, 2013.

O presente trabalho realizado com base na empresa Grupo Central de Supermercados PF LTDA com sede em Passo Fundo – RS teve por objetivo identificar a viabilidade econômica e financeira na construção de uma nova sede. Diante desse cenário foi possível elaborar um planejamento estratégico para o investimento, abordando a importância de um planejamento, sendo este estratégico, operacional ou tático. Na metodologia, foi utilizada como coleta de dados com dados e informações obtidos com os próprios sócios da empresa, buscando identificar os pontos fortes e os pontos fracos da empresa, analisando o ambiente interno e externo juntamente com a análise SWOT. Com a realização dos cálculos utilizados para avaliar a capacidade da empresa, foi possível definir a situação financeira atual e projetada, considerando entre outras coisas a venda, custos e despesas, lembrando de investimentos anteriores em comparação com o investimento proposto. Por fim, entre os resultados apresentados e analisados foi identificado a melhor maneira de suprir os gastos com o investimento, confirmando a sua viabilidade e buscou contribuir com sugestões e recomendações para a empresa.

Palavras-chave: Planejamento Estratégico. Análise de Investimento. Viabilidade Financeira e Econômica.

LISTA DE QUADROS

| | |
|--|----|
| Quadro 1 – Análise SWOT..... | 35 |
| Quadro 2 – Projeção de Custos e Despesas mensais | 39 |

LISTA DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Fluxograma Operacional..... | 36 |
| Figura 2 – Espaço atual de Estoque..... | 38 |
| Figura 3 – Projeto para novo pavilhão..... | 38 |

LISTA DE TABELAS

| | |
|--|----|
| Tabela 1 – Projeção de venda trimestral..... | 39 |
| Tabela 2 – Percentual trimestral de despesas variáveis..... | 40 |
| Tabela 3 – Percentual trimestral de receitas variáveis..... | 40 |
| Tabela 4 – Percentual trimestral de receitas variáveis em relação ao faturamento | 41 |
| Tabela 5 – Media mensal de receitas variáveis em relação ao faturamento projetado..... | 41 |
| Tabela 6 – Ganho mensal em relação a venda projetada..... | 43 |
| Tabela 7 – PIS/Cofins a recolher em relação a venda projetada | 43 |

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

SEBRAE-SP - Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas São Paulo

SWOT - *strenghts, weakness, opportunities e threats* (forças, fraquezas, oportunidades e ameaças)

LISTA DE SÍMBOLOS

% - Percentagem

Nº - Número

SUMÁRIO

| | | |
|----------|--|-----------|
| 1 | INTRODUÇÃO | 11 |
| 1.1 | IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA | 11 |
| 1.2 | DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS | 12 |
| 1.2.1 | <i>Objetivo Geral</i> | 12 |
| 1.2.2 | <i>Objetivos Específicos</i> | 12 |
| 2 | FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA..... | 13 |
| 2.1 | ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA | 13 |
| 2.1.1 | <i>Visão</i> | 14 |
| 2.1.2 | <i>Valores</i> | 15 |
| 2.1.3 | <i>Missão</i> | 16 |
| 2.1.4 | <i>Objetivos</i> | 16 |
| 2.2 | PLANEJAMENTO FINANCEIRO | 18 |
| 2.2.1 | <i>A Importância do Planejamento</i> | 18 |
| 2.2.2 | <i>Tipos de Planejamento</i> | 19 |
| 2.2.2.1 | Planejamento Estratégico | 20 |
| 2.2.2.2 | Planejamento Tático | 22 |
| 2.2.2.3 | Planejamento Operacional | 23 |
| 2.2.3 | <i>Análise SWOT</i> | 24 |
| 2.2.4 | <i>Análise do Ambiente</i> | 24 |
| 2.2.4.1 | Análise Interna | 25 |
| 2.2.4.2 | Análise Externa | 26 |
| 3 | PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS | 28 |
| 3.1 | CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA | 28 |
| 3.1.1 | <i>Objetivo</i> | 29 |
| 3.1.2 | <i>Abordagem</i> | 30 |
| 3.1.3 | <i>Procedimento Técnico</i> | 30 |
| 3.2 | COLETA DE DADOS | 31 |
| 3.2.1 | <i>Técnicas de coleta de dados</i> | 31 |
| 3.2.2 | <i>Análise e interpretação dos dados</i> | 32 |
| 4 | APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS | 33 |
| 4.1 | APRESENTAÇÃO DA EMPRESA | 33 |
| 4.2 | ASPECTOS GERAIS | 34 |
| 4.2.1 | <i>Análise SWOT</i> | 34 |
| 4.2.2 | <i>Análise Interna da Empresa</i> | 35 |
| 4.2.3 | <i>Análise Externa da Empresa</i> | 36 |
| 4.2.4 | <i>Projeção de Vendas</i> | 37 |
| 4.2.5 | <i>Projeção de Custos e Despesas</i> | 39 |
| 4.2.6 | <i>Projeção de Receitas</i> | 40 |
| 4.2.7 | <i>Histórico de Investimento</i> | 41 |
| 4.2.8 | <i>Viabilidade para construção do Pavilhão</i> | 42 |

| | | |
|----------|----------------------------------|-----------|
| 5 | CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 44 |
| 6 | REFERÊNCIAS | 47 |
| 7 | ANEXOS | 50 |

1 INTRODUÇÃO

Atualmente, a concorrência entre supermercados está cada vez mais acirrada, aliando isso ao crescente número de estabelecimentos modelados como atacados e atacarejos, vem obrigando os pequenos e médios empresários a buscarem solução viável para combater os preços de tais estabelecimentos, onde a melhor maneira é a união e formação de redes de supermercados.

A cidade de Passo Fundo vive uma fase de consolidação dos atacarejos e atacados e convive com a expectativa e forte possibilidade de receber a implementação de hipermercados, o que faz os mercados e supermercados da cidade levarem desvantagens em preços de compras e conseqüentemente perder a disputa para estas empresas, que podem se utilizar de maior volume de compras, conquistando preços menores e repassando isso ao preço de venda de mercadorias. Enquanto para as empresas que não se associam em redes, competir com tais estabelecimentos torna-se inviável, pois a única alternativa seria a redução do preço de venda e diminuição do lucro. A participação e criação de redes e grupos de compras torna-se uma alternativa para os supermercados enfrentarem a forte concorrência no município.

Nos dias de hoje, quem vem sofrendo grande perda de clientes são as empresas situadas nos bairros de classe baixa e próximos aos atacados, porém, com a vinda de hipermercados, os estabelecimentos situados no centro da cidade e nos bairros mais nobres também vão sofrer com esse problema. Com o intuito de competir com tais empresas e manter-se vivo no mercado em Passo Fundo, foi criado o Grupo Central de Supermercados PF LTDA, um grupo voltado apenas para compras, sem divulgação ou marketing sobre a sua marca, inicialmente foi composto por 11 membros, todos supermercados situados na cidade de Passo Fundo e com mesmo objetivo, cooperação em busca de vantagens que antes não poderiam ser obtidas.

As negociações aumentam gradativamente, junto com o reconhecimento e confiança dos fornecedores com a empresa, o que traz melhores ofertas. Com esse pensamento, faz-se necessário o aumento nas atividades, culminando em um aumento de despesas e necessidade de mudança no local da empresa, porém ainda sem a certeza de gastos e como viabilizar o negócio.

1.1 IDENTIFICAÇÃO E JUSTIFICATIVA DO PROBLEMA

O Grupo Central iniciou as atividades em 2010, utilizando um pavilhão de um dos sócios como depósito e local para reuniões, sem gastos para a empresa, porém com o aumento das atividades a estrutura está ficando insuficiente para a demanda de mercadorias, obrigando assim a empresa a buscar formas de arrecadar capital suficiente para construção e manutenção de um novo pavilhão.

Será necessário adequação as suas necessidades atuais, porém como o objetivo do Grupo Central é a diminuição dos custos para seus sócios, não existe a cobrança de mensalidades e a empresa não gera lucro, pois a revenda de mercadorias se dá no mesmo valor da compra, obrigando a empresa a manter-se apenas com valores recebidos através de parceiras econômicas com fornecedores em geral.

A Central de Supermercados trabalha com dois tipos de compras, centralizadas e individuais, onde tem variação de preços e prazos, além de cobranças extras como fretes, devido a isso, ela possui apenas um funcionário, e necessita de participação constante de seus sócios em todas as ações que são realizadas.

Com a possibilidade de mudança de local e aumento das atividades, há muito a se analisar, desde custos e despesas operacionais, que atualmente é um valor baixo, pois divide despesas com a outra empresa que utiliza as instalações, até o aumento no número de funcionários e utilização de empresas terceirizadas para entregas e fretes.

Esse trabalho feito com base nos dados da empresa Grupo Central de Supermercados PF LTDA, visando buscar através de análise de viabilidade financeira, qual será a melhor

alternativa de arrecadação para construção e manutenção do pavilhão, analisando os resultados encontrados demonstrando a opção escolhida e justificando-a.

Neste contexto, esse trabalho busca saber: Analisando as opções de viabilização financeira, qual é a melhor alternativa de arrecadação levando em conta a situação atual e projeção futura para a empresa?

1.2 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS

1.2.1 Objetivo Geral

Buscar a melhor opção de viabilidade financeira para a construção de pavilhão sede da empresa Central de Supermercados PF LTDA.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Analisar situação atual;
- b) Descrever dados sobre a atual forma de gestão da empresa;
- c) Examinar gastos futuros que a empresa terá;
- d) Verificar as principais formas de obtenção de recursos para atingir o objetivo;
- e) Recomendar a melhor opção para a necessidade da empresa.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são abordados conceitos referentes ao tema da pesquisa, para que haja maior entendimento do assunto apresentado e para a conclusão dos objetivos pré-estabelecidos.

2.1 ADMINISTRAÇÃO ESTRATÉGICA

Para um entendimento geral do presente trabalho, julga-se ser de suma importância o conceito de Administração Estratégica.

Para Bertaglia (2010, p.45) "a estratégia deve ser criada para direcionar os investimentos futuros, os produtos a serem comercializados, o enfoque de mercado, as habilidades pessoais necessárias e as ainda as estratégias operacionais da empresa". A partir desta afirmação entende-se que a estratégia utiliza-se não só para previsão de investimentos financeiros como também para programar todo o ambiente onde a empresa está envolvida.

Segundo Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2010), a estratégia é algo equivalente a uma direção, um guia ou curso de ação para o futuro, um caminho em que a empresa pretende ir ao longo do tempo, ela é considerada o ponto alto do trabalho dos executivos da organização, e é usada como os planos da alta administração para atingir resultados, bem como as missões e objetivos da empresa.

Administração estratégica é uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar, harmoniosamente, o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e a direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais. (OLIVEIRA, 2011, p.06).

De acordo com Rocha "O objetivo fundamental da administração estratégica é assegurar que a empresa como um todo se integre harmoniosamente ao seu ambiente operacional" (2012, p.03). O objetivo da estratégia em uma empresa é guiar ela a um ambiente onde a empresa obtenha harmonia em todos os seus setores, prevenindo futuros problema que a empresa possa ter e guiando a mesma para a melhor direção possível de acordo com sua capacidade.

Oliveira (2011, p.07) ainda afirma que "a administração estratégica é uma administração evolutiva, moderna, sistêmica, interagente, que otimiza, de maneira efetiva, os resultados das empresas". Com base nisso pode afirmar que a estratégia é algo que se mantém sempre em evolução e que visa a otimização dos resultados da empresa, buscando a maneira mais efetiva de chegar ao resultado esperado.

Uma das vantagens na implementação da estratégia em uma empresa é "levar os membros da organização a se comprometerem com a realização das metas organizacionais a longo prazo" Certo (2010, p.06) .

2.1.1 Visão

Chiavenato (2007, p.54) define visão como "a imagem definida pela organização a respeito do seu futuro, ou seja, do que ela pretende vir a ser". Enquanto Costa conceitua como "um modelo mental de um estado ou situação altamente desejável, de uma realidade futura para a organização".(2007, p.36).

Segundo Sertek, Guindani e Martins (2011, p.129) "a visão de uma empresa descreve como a organização deseja ser, os resultados aos quais almeja e as características que precisa desenvolver, proporcionando inspiração e direção para estabelecer objetivos". Sendo assim, a visão é como a empresa gostaria de estar após cumprir com seus objetivos e metas.

Da mesma forma Bertaglia (2010) afirma que uma visão realista do negócio é o primeiro passo a ser desenvolvido no processo de planejamento estratégico. Estabelecer objetivos viáveis e passíveis de serem alcançados é o grande desafio.

Para Chiavenato (2007, p.53) a visão organizacional "indica quais são os objetivos a serem alcançados nos próximos cinco anos para orientar seus membros quanto ao futuro que a organização pretende transformar em realidade". A visão tem grande valor na empresa visto que dá um sentido a que a empresa deve seguir, além de ajudar no envolvimento e aumentando o comprometimento dos funcionários com a empresa.

2.1.2 Valores

Bertaglia (2010, p.47) salienta que "os valores de uma empresa é a forma como a organização se relaciona com seus funcionários, seus investidores, seus clientes, seus fornecedores e a sociedade em geral". Os valores são o que definem a empresa, que demonstram como a empresa age e deseja ser vista.

Costa (2007) argumenta que valores são características, qualidades, virtudes da organização e podem ser objetivo de avaliação, são atributos importantes para a organização da empresa. Isto é, são as qualidades que a empresa deseja ressaltar, deseja demonstrar a todos os envolvidos.

Segundo Chiavenato (2007, p.53) "Valores são as crenças e atitudes básicas que ajudam o comportamento individual. Os valores variam entre as pessoas e empresas". Ou seja, a empresa apesar de ter seus próprios valores, depende de seus funcionários e colaboradores para realizá-los e para isto ambos devem estar comprometidos com a causa da organização.

Para Bertaglia (2010, p.47) São os valores da organização que "revelam a sua grandiosidade, que produzem satisfação ou insatisfação nos funcionários, que causam confiança e credibilidade nos fornecedores, nos clientes e na sociedade em geral". Desta maneira, são os valores que definem a posição que a empresa deseja ser avaliada e a forma como ela é vista por quem tem alguma relação com ela.

2.1.3 Missão

Para Bertaglia (2010, p.48) "a missão corresponde a um esforço genérico dentro da organização, na qual todos se envolvem e seguem uma única direção com a finalidade de obter os resultados". A missão deve abranger toda a empresa, uma vez que é a direção que a empresa quer manter.

Costa (2007) salienta a importância da missão na empresa, demonstrando que deve-se compartilhar a missão da organização por todos os seus dirigentes e funcionários, visto que muitas pessoas não sabem ou não conseguem explicar a razão da existência da empresa e por isso perdem-se em uma infinidade de objetivos secundários ou imediatistas.

De acordo com Chiavenato "a missão da empresa define os produtos/serviços, os mercados e a tecnologia, refletindo os valores e as prioridades do negócio". (2007, p.50). A missão é a definição do rumo que a empresa quer seguir, visando um ponto futuro como seu objetivo.

Segundo Certo (2010, p.55) "missão organizacional é uma declaração da razão pela qual a organização existe". É salientado ainda que a missão apresenta informações como tipos de produtos ou serviços que a empresa oferece, público alvo e valores que possui. De acordo com essa afirmação, Chiavenato (2007, p.50) destaca que "a missão da empresa está voltada para a definição do negócio e do cliente a fim de definir exatamente o que fazer, como fazer e para quem fazer".

2.1.4 Objetivos

Bertaglia (2010) os objetivos são traçados com a intenção de obter resultados a médio e longo prazos. Normalmente, tendem a ser uma meta genérica para a organização ou uma

melhora específica nos processos. Sendo assim, objetivos são pontos que a empresa busca alcançar ou melhorar.

Hoji (2012, p.03) considera que para a administração financeira, "o principal objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor de mercado, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários". Sendo assim, nota-se que o grande objetivo das organizações continua sendo a sua fixação no mercado elevando o poder que a empresa possui, mesmo não sendo um objetivo fixado nas empresas.

Bertaglia (2010, p.62) ainda sugere que o objetivo de uma empresa "refere-se ao conjunto de metas organizacionais. Cada empresa deve possuir objetivos claros e consistentes para a organização global e para suas respectivas unidades de negócio". Entende-se que os objetivos das empresas são definidos pelo momento vivido pela mesma, visto que os objetivos são baseados nas necessidades da organização.

Para Kwasnicka (2004, p.206) destaca que "no processo de planejar estão envolvidas as atividades de antecipar, influenciar e controlar a natureza e a direção das mudanças".

Objetivos são estados desejáveis que se pretende alcançar e realizar. Enquanto o objetivo não é alcançado, ele constitui um alvo, uma meta. Quando o objetivo é alcançado, ele deixa de ser algo desejável para se tornar uma realidade e aí deve-se definir um outro objetivo, provavelmente mais desafiador e complexo que o anterior. (CHIAVENATO, 2007, p.56)

Chiavenato (2007) demonstra ainda que as empresas definem hierarquias de objetivos de acordo com as prioridades, objetivos esse que podem ser classificados como:

- a) objetivos globais ou estratégicos: São os objetivos mais importantes para a empresa;
- b) objetivos táticos ou departamentais: São os objetivos de cada divisão ou departamento da empresa;
- c) objetivos operacionais: São os objetivos de cada tarefa ou atividade da empresa;

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Para Mintzberg (2004) o planejamento financeiro não deve ser como tomada de decisão, formulação de estratégia e nem como administração, mas deve ser simplesmente como o esforço de formalizar partes delas por meio da decomposição, articulação e racionalização. Sendo assim, deve ser a reunião destas características em função de uma resposta mais completa.

Segundo Kwasnicka (2004, p.205) "os objetivos de planejamento podem ser englobados em dois: determinar objetivos adequados e preparar para mudanças adaptadas e inovativas". Isto é, o planejamento se dá após a definição do objetivo almejado pela empresa, é a preparação para o alinhamento da empresa ou para a mudança, se esta for necessária.

Mintzberg (2004, p.264) afirma que o "planejamento ajuda a transformar as estratégias pretendidas em realizadas, tomando a primeira medida que pode levar à implementação efetiva". Ou seja, o planejamento financeiro é o primeiro passo a se fazer em busca de alcançar os objetivos almejados pela empresa.

Kwasnicka (2004) afirma ainda que o planejamento auxilia a evitar que a organização fique em situação crítica quando surgir qualquer mudança, sendo ela interna ou externa, visto que em um planejamento é utilizado para fazer previsões, mas para isto é necessário uma análise previa da empresa, o que ajuda em possíveis problemas que podem estar por vir.

2.2.1 A Importância do Planejamento

Segundo Megliorini (2012) a administração financeira gerencia os recursos financeiros da empresa, sendo a maioria das vezes escassos e caros, é função da área financeira da empresa tomar decisões sobre onde consegui-los e aplicá-los, visando trazer o melhor benefício futuro. Sendo assim é de suma importância a participação do setor financeiro nas transações feitas pela empresa.

De acordo com Hoji (2012) o planejamento consiste em estabelecer ações a serem executadas, pré-estabelecendo cenários e condições, estimando recursos e atribuindo as responsabilidades para atingir os objetivos fixados. Ou seja, é de suma importância que um planejamento seja bem executado, visto que o futuro da empresa baseia-se nas previsões e análises feitas anteriormente.

Para Salim et al (2005) o planejamento deve calcular as despesas do negócio, desde o início (caso o negócio seja de montagem de uma empresa) ou do momento em que o planejamento começará a valer até o momento em que tudo já está em andamento, funcionando de acordo com o previsto, aliando isso ao planejamento dos que é ganho ou o que ainda pode ganhar com o serviço ou produto oferecido, avaliando o saldo, ou seja, a diferença entre gasto e ganho.

SEBRAE-SP (2013) afirma que a importância do planejamento está na captação, elaboração e na avaliação do conjunto de fatores de viabilidade financeira e mercadológica, que possibilitarão ao empreendedor coordenar um plano de ação, seguindo pelo caminho mais adequado para a sua empresa.

Guindani et al salienta que "as organizações vivem em um ambiente competitivo, onde a conquista e a manutenção de áreas de mercado são consideradas bases de crescimento e desenvolvimento organizacional"(2011, p.21). O planejamento um ajustamento adequado entre a organização e o ambiente.

Baze (2010) afirma que o Planejamento Estratégico é um instrumento precioso para a organização, pois permite identificar metas, objetivos, traçar missão, visão, valores, conhecer as oportunidades e ameaças que a cerca, os seus pontos fortes e fracos, configurando a situação atual da organização permitindo a construção de uma base sólida de informações, buscando qualidade, produtividade e competitividade.

2.2.2 Tipos de Planejamento

Existem três tipos de planejamento: estratégico, tático e operacional, variando entre questões como prazo, setor aplicado e metas que visam alcançar.

Planejamento estratégico envolve atividade a longo prazo, que, quando detalhada em nível de tempo mais curto, passa a ser considerada planejamento operacional, ou seja, o planejamento tático ou operacional deriva sempre do planejamento estratégico. As atividades que envolvem um repetem-se em outro, com diferentes ênfases. (KWASNICKA, 2001, p,205).

Dessa forma entende-se que para planejamentos para longo prazo, seja ideal um planejamento estratégico, uma vez que o tático e organizacional visam buscar um resultado imediato, o que os diferenciam em relação ao estratégico.

2.2.2.1 Planejamento Estratégico

Para Bertaglia (2010, p.45) "o planejamento estratégico está relacionado ao processo de desenvolver e construir estratégias e administrar a empresa de acordo com as decisões e os objetivos estabelecidos". Ou seja, ele está ligado a planejamentos, procurando antecipar e prevenir a empresa, além de auxiliar em futuras tomadas de decisões.

Chiavenato (2007) afirma que o planejamento estratégico representa como a estratégia será construída, formulada, implementada e avaliada, tendo a sua elaboração a partir de três atividades básicas:

- a) análise Ambiental: Condições e variáveis ambientais, além de perspectivas atuais e futuras;
- b) análise Organizacional: Análise de recursos disponíveis e necessários, forças e fraquezas de empresa;
- c) formulação de Estratégias: Tomada de decisão global e abrangente, dentro de um determinado horizonte de tempo situado no longo prazo;

Kwasnicka salienta que "planejamento a longo prazo é geralmente estratégico. Ou seja, preocupa-se com adequação e natureza dos objetivos e a maneira de atingi-los. Planejamento estratégico requer uma habilidade muito grande em antecipar o futuro" (2004, p207), uma vez que prazos que mais longos tende a perder qualidade do planejamento visto que em um grande intervalo de tempo é muito mais suscetível a acontecer imprevistos.

Oliveira (2011) pondera que planejamento estratégico é uma metodologia administrativa que permite estabelecer uma direção para ser seguida pela empresa, e que

visando o maior grau de interação com o ambiente, no qual estão os fatores externos ou não controláveis pela empresa.

Bertaglia (2010) considera ainda que o planejamento estratégico é um esforço para produzir decisões que orientarão as ações da organização. Deve ser simples e claro, e conter a missão, os princípios, as metas e os objetivos da empresa, se baseando nas premissas e variáveis internas e externas.

Ainda neste contexto, "Estratégia é movimento integrado, é capacidade de manobra, é mudança, é ação, reação e proação - tudo isso junto e direcionado para alvos a serem atingidos ao longo do tempo." (CHIAVENATO, 2007, p.113).

Segundo Kwasnicka (2004) o planejamento estratégico questiona todas as ações da empresa, desde seu objetivo presente e futuro até a sua posição na sociedade. Enquanto Hoji (2012) salienta que no planejamento estratégico tomadas de decisão são complexas e de difícil reversibilidade e nível de risco expressivo.

Para Chiavenato (2007) a estratégia possui três componentes básicos:

- a) ambiente: Oportunidades visualizadas no ambiente de tarefa, assim como as restrições, limitações e ameaças nele existentes;
- b) empresa: A organização, os recursos que ela dispõe ou pode utilizar, competências e habilidades, além de seus pontos fortes e fracos;
- c) adequação entre ambos: Postura da empresa para com seus objetivos, recursos, competências, potencialidades e limitações;

Hoji (2012) afirma que o planejamento estratégico é de longo prazo e de responsabilidade dos níveis mais altos da administração da empresa, pois necessitam de uma análise mais detalhada visto que procuram se antecipar a fatores exógenos e internos da empresa.

2.2.2.2 Planejamento Tático

Chiavenato (2007) considera que o planejamento tático se refere ao nível intermediário da organização e deve ser elaborado pelos gerentes ou executivos, com base no planejamento estratégico da empresa.

Segundo Oliveira (2011, p.73) "Planejamento tático é a metodologia administrativa que tem por finalidade otimizar determinada área de resultado da empresa, que visa a uma situação futura desejada". Entende-se assim que o planejamento tático é voltado para áreas da empresa ao invés de um todo e utiliza o planejamento estratégico como base.

Chiavenato (2007) apresenta o planejamento tático através algumas características:

- a) processo permanente: é realizado continuamente dentro da empresa;
- b) voltado para o futuro: está intimamente ligado a previsões de coisas a fazer e o tempo disponível para fazê-las;
- c) racionalidade de tomada de decisão: estabelece esquemas futuros, orienta o processo decisório, subtraindo a incerteza na tomada de decisão;
- d) curso de ação: seleciona alternativas disponíveis em funções das consequências futuras e possibilidades de realização;
- e) sistêmico: considera a empresa como uma totalidade
- f) iterativo: Flexibilidade para aceitar ajustes e correções;
- g) alocação de recursos: refletir a alocação de recursos que a empresa poderá contar no futuro
- h) cíclico: Permite avaliação e mensuração para novos planejamentos, com informações e perspectivas atualizadas e mais seguras;
- i) interação: O planejamento está relacionado com as demais funções administrativas e sendo influenciado por todas elas;
- j) coordenação: Realização dos objetivos de modo eficaz, o planejamento permite integração e sincronização

k) mudança e Inovação: O planejamento é umas das melhores maneiras de mudar e inovar a empresa, sob uma forma previamente definida;

Para Hoji (2013) o planejamento tático tem a finalidade de otimizar parte do que foi abordado no planejamento estratégico da empresa, com alcance de tempo mais curto em relação ao planejamento estratégico, sendo assim, o planejamento tático seria um planejamento específico visando apenas um objetivo.

2.2.2.3 Planejamento Operacional

Oliveira (2011, P.74) afirma que "planejamento operacional é a formalização das metodologias para o desenvolvimento e para a implementação de resultados específicos a serem alcançados pelas áreas funcionais da empresa".

O planejamento operacional pode ser visualizado como um sistema: começa com os objetivos estabelecidos pelo planejamento tático, desenvolve planos e procedimentos detalhados e proporciona informação de retroação no sentido de propiciar meios e condições para otimizar e maximizar os resultados. (CHIAVENATO, 2007, p.177).

Segundo Hoji (2012, p.407) "o planejamento operacional tem a finalidade de maximizar os recursos da empresa aplicados em operações de determinado período". Ou seja, é um planejamento de curto prazo, focado apenas nas operações realizadas pela empresa, envolvendo decisões descentralizadas, repetitivas e de maior reversibilidade.

Segundo Kwasnicka (2004, p207) planejamento a curto prazo é relacionado com o futuro próximo - o próximo mês ou até ano. Isto é, um planejamento curto prazo tende a ser mais confiável, uma vez que no menor espaço de tempo a probabilidade de acontecer imprevistos diminui.

Para Chiavenato (2007) o planejamento operacional se preocupa com o "o que fazer" e o "como fazer" conforme as tarefas são executadas. O planejamento focaliza a focaliza a otimização e a maximização de resultados.

2.2.3 Analise SWOT

Segundo Chiavenato “O termo SWOT provém da conjunção das siglas das palavras em inglês *strenghts, weakness, opportunities e threats*” (2007, p. 156). Traduzindo para o Português teremos as seguintes expressões: forças, fraquezas, oportunidades e ameaças.

Scatena (2010) disserta que o exercício consiste em analisar a empresa internamente e externamente, é indicado que a análise seja por um a equipe para poder analisar varias visões do mesmo ponto abordado na empresa.

Chiavenato (2007) afirma ainda que essa análise é feita nas empresas a fim de façam o mapeamento da sua situação em relação ao ambiente geral e ao ambiente de tarefa. Scatena (2010) afirma também que a análise consiste em levantar as oportunidades, ameaças, forças e fraquezas que ocorreram, ocorrem ou podem vir a ocorrer na empresa.

Para Guindani et al (2011, p. 55) "A proposta da análise SWOT é conduzir um exame geral da posição corrente da organização para que ela possa ter um direcionamento para o futuro". Guindani et al (2011) afirma ainda que deve-se olhar as forças e fraquezas do ambiente interno, enquanto tenta se aproveitar ou prevenir com as oportunidades e ameaças do ambiente externo.

2.2.4 Analise do Ambiente

Para Certo (2010, P.09) "o ambiente organizacional é o conjunto de todos os fatores, tanto internos comoo externos, que podem influenciar o desenvolvimento obtido por meio da realização dos objetivos".

Segundo Guindani et al (2011) a análise dos ambientes devem observar com bastante cautela as variáveis que podem interferir de forma direta ou indireta no futuro da empresa, sendo assim, geralmente são utilizados análises econômicas, sociais, culturais, políticas, estruturais, financeiras, ambientais, entre outras.

Oliveira (2011) define análise interna como uma análise com a finalidade de colocar em evidência as deficiências e as qualidades da empresa que está sendo analisada, pontos fortes e pontos fracos da empresa deverão ser determinados diante de sua posição atual posição.

Chiavenato (2007), afirma que não basta conhecer profundamente o ambiente externo, mas também é preciso conhecer profunda e claramente as condições internas da empresa, bem como as suas competências e suas potencialidades e vulnerabilidades.

2.2.4.1 Análise Interna

De acordo com Rocha (2012, p.05) "A organização deve olhar para si mesma e, depois, para o ambiente ao redor, com a intenção de identificar oportunidades e riscos". Ou seja, a empresa deve analisar e identificar os perigos e vantagens que possui dentro de seu ambiente interno, antes de analisar o ambiente geral.

Certo (2010, p34) analisa o ambiente como sendo "aquele que está dentro da organização e que normalmente tem implicação imediata e específica em sua administração". Certo afirma ainda que os componentes do ambiente interno são os mais facilmente perceptíveis e controláveis, visto que a empresa possui maior controle e condições de modificar.

Chiavenato (2007), afirma que não basta apenas conhecer o ambiente externo, mas também é preciso conhecer profunda e claramente as condições internas da empresa, assim como as suas competências, potencialidades e vulnerabilidades. Sendo assim, criam-se condições para que a gestão tenha o conhecimento estratégico da empresa em relação às suas características e condições.

Segundo Rocha (2012), analisando o ambiente interno a empresa deve considerar a sua participação no mercado e a qualidade de seus produtos ou serviços. Barney e Hesterly (2007) argumentam que o potencial da empresa para vantagem competitiva depende do valor, da raridade e da imitabilidade dos recursos e capacidades, porém para aproveitar o potencial máximo de uma empresa, ela deve estar organizada para explorar seus recursos e capacidades.

2.2.4.2 Análise Externa

Para Rocha (2012) a empresa ao olhar o ambiente ao redor, ela tem que prestar atenção a vários fatores, entre eles: comportamento do mercado e do consumidor; às características de seus fornecedores; ao que está ocorrendo em seu próprio setor; e ao cenário social, econômico e político de modo geral.

De acordo com Chiavenato (2007, p. 149) “A análise ambiental é a maneira pela qual a empresa procura conhecer seu ambiente externo e diagnosticar o que nele ocorre”. Nesse contexto Certo (2010) define o ambiente externo como algo que também é formado por componentes que normalmente têm amplo escopo e sobre o qual a organização não possui controle, componentes como elementos relacionados a decisões governamentais e taxas de inflação.

Certo (2010) afirma ainda que no ambiente externo existem setores que normalmente têm implicações específicas mais imediatas na organização, como clientes, concorrência, mão de obra e fornecedores. Da mesma maneira Oliveira (2010) afirma que o executivo da empresa tem o dever de identificar os componentes relevantes do ambiente e analisá-los quanto à situação de oportunidades ou ameaças para a empresa.

Segundo Barney e Hesterly (2007) para um empresa que busca competitividade , a ameaça externa é qualquer indivíduo, grupo ou organização fora da empresa que busca reduzir o nível de desempenho dela. Da mesma maneira Oliveira (2010) afirma ainda que a análise externa tem a finalidade de estudar a relação de oportunidades e ameaças da empresa e

seu ambiente, assim como a sua posição atual no mercado e prospectiva quanto a sua posição de mercado pretendida.

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Segundo Cervo, Bervian e Da Silva, o método é "uma ordem que se deve impor aos diferentes processos, já que isso se faz necessários para atingir um resultado desejado". (2007, p. 27). Diante desse conceito, entende-se que o método deve proporcionar respostas aos problemas propostos, de forma ordenada e sendo executado com diversos processos dentro da sua aplicação.

Para Barros e Lehfel'd (2007, p. 1-2) a metodologia "consiste em estudar e avaliar os vários métodos disponíveis, identificando suas limitações ou não no que diz respeito às implicações de suas utilizações".

Diehl e Tatim (2004) afirmam que a metodologia pode ser definida como o estudo e a avaliação dos métodos, com o objetivo de identificar as diversas possibilidades e limitações no processo de pesquisa científica.

Desta forma, busca-se elaborar um plano de viabilidade financeiro rede de supermercados "Central de Supermercados", com sede em Passo Fundo – RS, local onde estão instalados todos os sócios da empresa, através dos procedimentos utilizados na pesquisa.

3.1 CLASSIFICAÇÃO DA PESQUISA

Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007) a pesquisa é uma atividade de investigação de problemas por meio de processos científicos. os autores citam que a pesquisa parte de uma dúvida ou um problema busca uma resposta através do modo científico.

Diehl e Tatim (2004) afirmam que uma pesquisa constitui-se de procedimentos racionais e sistemáticos, buscando respostas aos problemas propostos.

Diehl e Tatim (2004) retratam vários projetos cujo propósito é apresentar propostas de planos para problemas organizacionais. Normalmente visando controlar sistemas; outros buscam maior flexibilidade.

Existem diferentes tipos e métodos de pesquisa que podem ser utilizados. Neste capítulo será delimitado e classificado o tema da presente pesquisa ao que se refere à espécie de pesquisa científica, aos objetivos estabelecidos, a abordagem do problema e os procedimentos técnicos.

3.1.1 Objetivo

Para Cervo, Bervian e Da Silva (2007) a pesquisa procura descobrir, com a maior precisão possível, a frequência com que um fenômeno ou um fato ocorre, busca conhecer os desafios que ocorrem.

A pesquisa selecionada foi a pesquisa descritiva, onde será analisado as projeções futuras feitas, abordando as os principais pontos, bem como a previsão da situação e problemas que podem vir a ocorrer.

Para Diehl e Tatim (2004, p. 54) a pesquisa descritiva tem por objetivo descrever as “características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Cervo, Bervian e Da Silva (2007) afirmam que a coleta de dados é a principal tarefa de uma pesquisa, tornando-se os principais instrumentos, a observação, a entrevista, o questionário e o formulário.

3.1.2 Abordagem

Dentro do que tange a classificação quanto à abordagem do problema, enquadra-se a referida pesquisa como mista, pois adquire uma perspectiva tanto qualitativa, quanto quantitativa. Qualitativa devido à análise e interpretação dos dados para o esclarecimento e conclusão do problema. Quantitativa devido à elaboração de planilhas padronizadas e cálculos que permitem mensurar os reais valores devidos contidos na decisão judicial sentenciada.

Diehl e Tatim (2004) definem que as abordagens são estratégias diferentes pela sua sistemática e pela forma de abordagem do problema.

Definindo assim, a pesquisa deste trabalho atuará na forma de uma pesquisa mista, buscando saber quais opções de viabilidade terão preferências e quais podem ser descartadas seguindo a opinião dos sócios da empresa, quantificando e qualificando as opiniões e respostas.

3.1.3 Procedimento Técnico

Ao que se refere à classificação quanto ao procedimento técnico, caracteriza-se como sendo um estudo de caso, devido à análise e interpretação de dados da empresa obtidos na sua sede e no escritório contábil responsável pela empresa.

O estudo de caso “caracteriza-se pelo estudo profundo e exaustivo de um ou de poucos objetivos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento” (DIEHL E TATIM, 2004, p. 61).

Ao que se refere ao tipo de pesquisa bibliográfico Mascarenhas (2012, p. 49) designam que tem caráter bibliográfico a pesquisa fundamentada em artigos, livros, dicionários, entre outros.

3.2 COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através de documentos e dados buscados diretamente na Central de Supermercados e no escritório contábil responsável.

Cervo, Bervian e Da Silva (2007) a coleta de dados é uma tarefa que envolve diversos passos importante na pesquisa, como a população a ser estudada, o instrumento de coleta, a programação de coleta e também o tipo de coleta e de dados.

Diehl e Tatim (2004) demonstram que uma pesquisa é o encontro entre duas pessoas cujo objetivo é que uma delas busca obter informações a respeito de determinado assunto mediante uma conversação.

3.2.1 Técnicas de coleta de dados

Segundo Gil (2002, p.134) para a elaboração de uma pesquisa científica é necessário obtenção de dados da realidade concreta. São esses dados que serão utilizados, de acordo com as suas análises, para criar teorias e hipóteses que possibilitam a apresentação de conclusões científicas”.

Sendo assim, “existem diversos instrumentos de coleta de dados que podem ser empregados a fim de se obter informações. As técnicas de coleta de dados devem ser escolhidas e aplicadas pelo pesquisador conforme o contexto da pesquisa” (DIEHL E TATIM, 2004, p. 65).

3.2.2 Análise e interpretação dos dados

De acordo com Diehl e Tatim (2004, p. 86) “a análise compreende, além da verificação das relações entre variáveis, as explicações e especificações dessas relações”.

Para Gil (2002, p. 153) a análise tem por objetivo organizar e sumarizar dados de forma que permitam a obtenção de respostas para o problema. Já a interpretação objetiva a procura de sentido mais amplo das respostas.

Dessa forma, a presente pesquisa é elaborada a partir dos dados obtidos da empresa obtidos na sua sede e no escritório contábil responsável pela empresa, onde estes dados são repassados para planilhas eletrônicas e então elaborados os cálculos, para que se possa encontrar valores para definir a estratégia a ser utilizada pela empresa.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

4.1 Apresentação da Empresa

A empresa a ser utilizada neste trabalho atende pela razão social de Grupo Central de Supermercados PF LTDA, com nome fantasia de Grupo Central, a empresa tem sua sede na cidade de Passo Fundo com fundação em janeiro de 2009. O Grupo Central é um grupo de supermercados todos situados na mesma cidade, onde é composto nove sócios com cotas societárias iguais. A empresa atua no ramo de comércio de mercadorias e tem o objetivo de buscar os melhores preços de compras, e repassar as mercadorias aos sócios pelo mesmo preço que foi adquirida, sendo assim, sem gerar lucro.

O Grupo Central começou suas atividades informalmente no ano de 2007, tendo sua fundação confirmada em 2009, porém apenas em 2010 é que as atividades de compra e venda foram iniciadas, porém neste espaço de tempo onde a empresa não havia sido formalizada foi utilizada para busca de parceiros comerciais, tanto na área de fornecedores, como possíveis sócios para a empresa.

Atualmente a empresa ocupa como sede um espaço cedido por um dos seus sócios, sem ter a necessidade de pagar aluguel ou despesas gerais, porém devido ao pouco espaço disponível a empresa vê a necessidade da mudança de sua sede, optando, assim, pela construção de um pavilhão com espaço para escritório em terrenos que a empresa já possui. Este trabalho tem a intenção de prever a capacidade da empresa de conseguir suprir, após obter sua nova sede, os custos operacionais e gastos de construção futuros que isto acarretará.

4.2 Aspectos Gerais

O Grupo Central trabalha com a filosofia de repassar a mercadoria adquirida para seus sócios pelo mesmo preço que foi adquirida de seus fornecedores, sem gerar lucro e consequentemente pagando o mínimo de impostos possível, uma vez que a empresa é optante pelo sistema de tributação pelo Lucro Real. Deste modo a empresa se mantém apenas com receitas oriundas de parcerias com fornecedores, sendo estas em percentual de compra ou por introdução e/ou manutenção de produtos nos supermercados associados.

Devido ao volume de compras atual, o Grupo Central possui apenas um funcionário, trabalhando em horário integral, que atende a necessidade da empresa. A empresa possui o custo com honorários e despesas bancárias e com material de expediente, eventualmente é gerado impostos a pagar, sendo todas estas despesas abatidas pelas receitas geradas pela empresa, o Grupo Central vem oscilando entre um fluxo de caixa mensal positivo e negativo, porém o saldo de caixa anual não é muito afetado por este fato.

A empresa não possui gastos com entregas de mercadorias, pois não utiliza sistema de entregas, sendo responsabilidades de cada sócio o transporte das mercadorias da sede do grupo para seus respectivos estabelecimentos. Isto muitas vezes acaba prejudicando a empresa, uma vez que um sócio não possa efetuar o transporte a mercadoria fica estagnada no local, aliando isto a falta de espaço, acarreta em perda de possíveis compras futuras e consequentemente perda no valor das mercadorias.

4.2.1 Análise SWOT

A análise SWOT foi necessária para um melhor entendimento das etapas de estudo do ambiente, ou seja, um estudo dos ambientes, tanto externo quanto interno, no qual a empresa se encontra.

| PONTOS FORTES | PONTOS FRACOS |
|---|--|
| Menor custo dos produtos; Comprometimento dos sócios com a empresa. Custo Operacional Baixo; | Localização da empresa; Espaço de estoque reduzido; Incapacidade de negociação com indústrias; |
| OPORTUNIDADES | AMEAÇAS |
| Rápido crescimento de mercado; Novos métodos de distribuição; Capacidade para compras em grande quantidade; | Concorrência com novas estratégias; Elevado custo para construção; Aumento mão de obra; |

Quadro 1 - Análise SWOT

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo, 2013.

4.2.2 Análise Interna da Empresa

O Grupo Central formou-se na união de onze supermercados e atualmente são nove estabelecimentos que participam da empresa. O ponto forte da empresa consiste no nivelamento dos supermercados associados, pois consegue manter negociações e compras em um nível padrão, onde todos os sócios colaboram significativamente para o montante final das compras.

Os sócios da empresa Grupo Central anteriormente eram membros de outras redes e grupos de supermercados, através disso possuíam conhecimento prévio sobre fornecedores e modelos de gestão dos concorrentes, com base nisso foi possível montar um sistema de gestão consistente e confiável na empresa.

Devido ao volume atual de compras, apenas um funcionário trabalha para o Grupo Central, positivamente considera-se o fato de haver um ponto de centralização onde ele tem o controle total dos acontecimentos na empresa, devido ao fato de ser o responsável por todo o

sistema operacional da empresa. Em contra partida a empresa fica vulnerável pois acaba dependente de apenas uma pessoa o que pode incapacitar o funcionamento da empresa além de precisar de alguém de muita confiança para a função. Conforme demonstra-se na figura 1 abaixo.

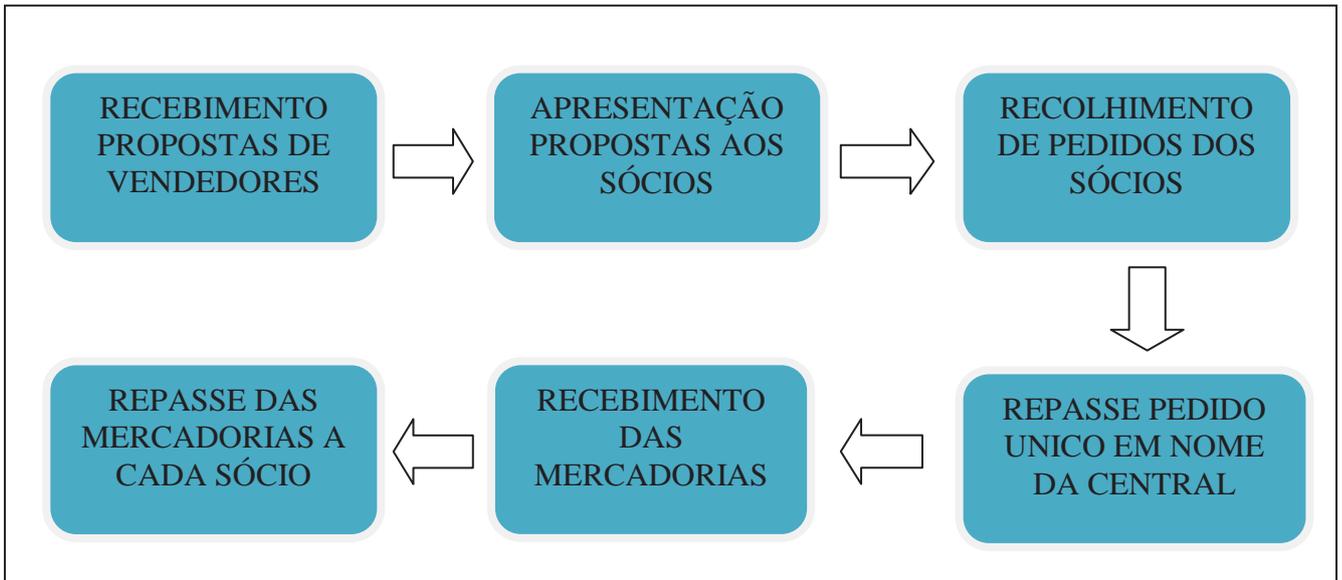


Figura 1 - Fluxograma Operacional - Central de Supermercados

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo, 2013.

Os sócios do Grupo Central se reúnem semanalmente para analisar propostas e preparados pedidos de compras para a semana seguinte, as propostas recebidas são debatidas e é formulado um pedido base, onde a partir deste pedido é feita a contraproposta aos fornecedores, caso necessário. Se necessário um aumento de produtos na compra para a obtenção de vantagens, essa adição é dividida proporcionalmente pelo volume de compras de cada sócio, isso proporciona a melhor oferta mas sem sobrecarregar a capacidade de compra de cada supermercado.

4.2.3 Análise Externa da Empresa

Para o Grupo Central, a sua concorrência se dá em relação a outras redes de supermercados, porém o grande diferencial é o fato de o Grupo Central ser um grupo de compras, sem divulgação à clientes ou mesmo competição no preço de venda, focando apenas

em melhores fatores de compras, sem necessidade de alteração no preço de venda, aumentando a margem de contribuição dos associados. Neste caso, existem dois pontos que os fornecedores analisam, o ponto fraco é não ter divulgação de sua marca de uma maneira direta, como em promoção e propagandas, enquanto o ponto forte é o fato de, da mesma maneira que não há divulgação para os clientes, também não há divulgação para outros supermercados, o que acaba gerando exclusividade em preços e condições.

Atualmente devido a ameaça de instalação de hipermercados no município, as empresas menores estão se aliando, formando a cada dia, novas redes de supermercados e disputando, assim, a exclusividade e melhores preços dos fornecedores, o que é um fator de risco, visto que a partir do momento em que os fornecedores atingem seus limites de negociação não é possível adquirir produtos com valores compatíveis com o mercado.

A localização atual da sede do Grupo Central encontra-se em uma bairro residencial, o que prejudica a entrega de mercadorias além de causar transtorno devido o entorno do local ser de difícil acesso para caminhões e carretas, considerando este fator a nova sede será construída as margens da Estrada Perimetral Leste, melhorando o fator entrega, visto que não será necessário entrar no centro ou bairros do município. No mesmo local poderá ser armazenado mercadorias específicas de cada sócio, sem a necessidade de transporte imediato.

4.2.4 Projeção de Vendas

O espaço utilizado atualmente pela empresa são apenas 5 metros, parte do depósito de um dos sócios, em contrapartida isso acarreta em a empresa não necessitar pagar despesas gerais, com a nova sede o espaço utilizável aumentará consideravelmente, passando a ter um espaço de 420 m², em um terreno com área total de 600 m², com escritório, vestiários, espaço para carga e descarga, além de espaços específicos para mercadorias em geral e mercadorias exclusivas de cada sócio.

Atualmente muitas propostas estão sendo ignoradas devido a falta de espaço para guardar as mercadorias, por este motivo grande parte das compras acontece de atacados, visto

que para negociar direto das indústrias seria necessário uma compra em grande quantidade, por este fato os preços de compra tendem a melhorar ainda mais com a mudança para o novo local.

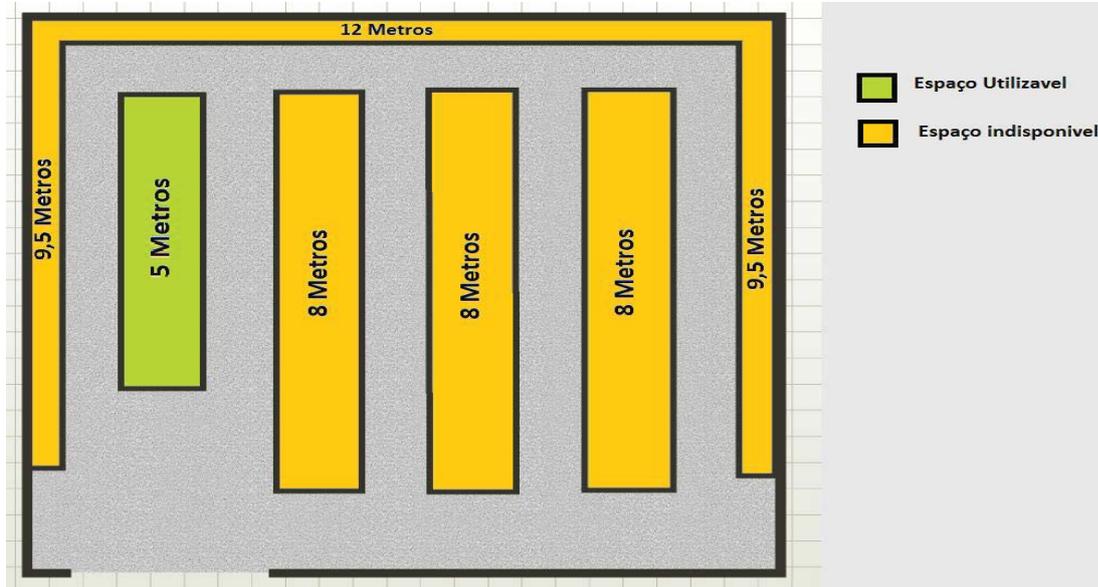


Figura 2 - Espaço atual de Estoque

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo, 2013.

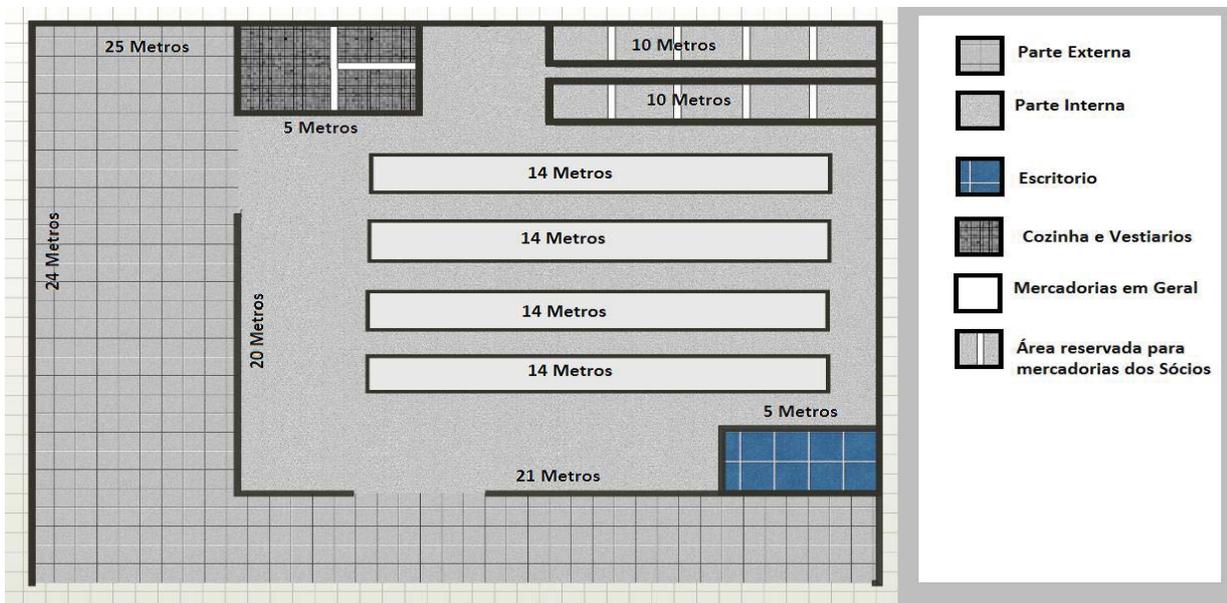


Figura 3 - Projeto para novo pavilhão

Fonte: Elaborado pelo autor com base na pesquisa de campo, 2013.

Com este aumento na capacidade de armazenagem e nova localização, O Grupo Central espera obter um aumento inicial de três vezes a venda atual, com base nos faturamentos dos últimos quatro trimestres, a projeção de venda total é R\$ 3.095.493,24. A partir deste valor pode projetar gastos e despesas possíveis.

Tabela 1: Projeção de venda trimestral

| | 01/2014 | 02/2014 | 03/2014 | 04/2014 |
|---------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| FATURAMENTO | R\$ 258.190,47 | R\$ 205.392,22 | R\$ 309.328,60 | R\$ 258.919,79 |
| PROJEÇÃO DE VENDAS | R\$ 774.571,41 | R\$ 616.176,66 | R\$ 927.985,80 | R\$ 776.759,37 |

Fonte: Dados Primários

4.2.5 Projeção de Custos e Despesas

As despesas do Grupo Central terão um aumento significativo, visto que com nova sede os gastos gerais passarão a ser de responsabilidade da empresa, além da necessidade de aumento no quadro de funcionários.

| CUSTOS E DESPESAS MENSAS | ATUAL | PREVISÃO |
|---------------------------------|---------------------|---------------------|
| Honorários Contador | R\$ 430,00 | R\$ 430,00 |
| Programa Notas Fiscais | R\$ 190,00 | R\$ 190,00 |
| Funcionário com encargos | R\$ 880,00 | R\$ 2.700,00 |
| Material Expediente | R\$ 25,00 | R\$ 25,00 |
| Despesas Bancárias | R\$ 117,00 | R\$ 117,00 |
| Energia Elétrica | R\$ - | R\$ 350,00 |
| Água | R\$ - | R\$ 120,00 |
| Telefone | R\$ - | R\$ 80,00 |
| Internet | R\$ - | R\$ 120,00 |
| Media Mensal Despesas Variáveis | R\$ 328,40 | R\$ 1.012,34 |
| TOTAL | R\$ 1.642,00 | R\$ 5.144,34 |

Quadro 2 - Projeção de Custos e Despesas mensais

Fonte: Dados Primários

Na quadro 2 nota-se um aumento de custos e despesas mensais de mais 313%, sendo a mudança mais significativa nos gastos com funcionários e acréscimo de novas despesas. A média mensal nas despesas variáveis giro em torno de 23% das despesas totais, gerando um aumento significativo no total de gastos previstos.

Tabela 2 - Percentual trimestral de despesas variáveis

| DESPESAS | 04/2012 | 01/2013 | 02/2013 | 03/2013 | TOTAL |
|-------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Variáveis | R\$ 1.942,82 | R\$ 393,38 | R\$ 280,19 | R\$ 2.714,29 | R\$ 5.330,68 |
| Total de despesas | R\$ 5.809,82 | R\$ 4.260,38 | R\$ 4.757,63 | R\$ 7.496,95 | R\$ 22.324,78 |
| Percentual | 33,44% | 9,23% | 5,89% | 36,21% | 23,88% |

Fonte: Dados Primários

4.2.6 Projeção de Receitas

A empresa tem sua principal receita oriunda de parcerias com fornecedores, desta forma com o aumento nas compras de mercadorias consequentemente haverá aumento nas receitas, as receitas fixas derivam de parcerias por manutenção de marca nos estabelecimentos, sendo assim, não são efetuadas compras em conjunto, ou seja, as compras são individuais e entregues direto nos supermercados, sem ter o intermédio do Grupo Central.

Em contrapartida as receitas variáveis da empresa derivam de percentual de compras efetuadas em conjunto, ou seja, das compras que tem o intermédio do Grupo Central, sendo assim, tem grande variação de valores, podendo ter meses sem nenhum retorno desse meio. Analisando os últimos doze meses da empresa, nota-se que o percentual total das receitas variáveis no total é de pouco mais de 45%.

Tabela 3 - Percentual trimestral de receitas variáveis em relação ao total de receitas

| RECEITAS | 04/2012 | 01/2013 | 02/2013 | 03/2013 | TOTAL |
|----------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Variáveis | R\$ 1.534,91 | R\$ 3.790,90 | R\$ 4.275,37 | R\$ 1.730,50 | R\$ 11.331,68 |
| Total Receitas | R\$ 4.984,91 | R\$ 7.240,90 | R\$ 7.725,37 | R\$ 5.180,50 | R\$ 25.131,68 |
| Percentual | 30,79% | 52,35% | 55,34% | 33,40% | 45,09% |

Fonte: Dados Primários

Tabela 4 - Percentual trimestral de receitas variáveis em relação ao faturamento

| RECEITAS | 04/2012 | 01/2013 | 02/2013 | 03/2013 | TOTAL |
|--------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Variáveis | R\$ 1.534,91 | R\$ 3.790,90 | R\$ 4.275,37 | R\$ 1.730,50 | R\$ 11.331,68 |
| Faturamento | R\$ 258.190,47 | R\$ 205.392,22 | R\$ 309.328,60 | R\$ 258.919,79 | R\$ 1.031.831,08 |
| Percentual | 0,59% | 1,85% | 1,38% | 0,67% | 1,10% |

Fonte: Dados Primários

Analisando o percentual de receitas variáveis em relação ao faturamento atual e projetado nota-se que o percentual é um valor baixo, não superando os 2% e tendo como média geral 1,1%, algo que deve ser trabalhado pela empresa, pois as despesas tem um aumento significativo, com expectativa de uma despesa mensal total de R\$ 5.144,34, a projeção para receitas mensais (incluindo as receitas fixas de R\$ 1150,00 mensais) resultam em um valor de receita total de R\$ 3.987,54 ficam com um déficit total de R\$ 1.156,80. Necessitando de outra fonte de renda além da utilizada atualmente.

Tabela 5 - Media mensal de receitas variáveis em relação ao faturamento projetado

| | 01/2014 | 02/2014 | 03/2014 | 04/2014 | TOTAL |
|---------------------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|------------------|
| Faturamento Projetado | R\$ 774.571,41 | R\$ 616.176,66 | R\$ 927.985,80 | R\$ 776.759,37 | R\$ 3.095.493,24 |
| Percentual | 1,10% | 1,10% | 1,10% | 1,10% | 1,10% |
| Total Receitas Variáveis | R\$ 8.520,29 | R\$ 6.777,94 | R\$ 10.207,84 | R\$ 8.544,35 | R\$ 34.050,43 |
| Receita Variável Mensal | R\$ 2.840,10 | R\$ 2.259,31 | R\$ 3.402,61 | R\$ 2.848,12 | R\$ 2.837,54 |

Fonte: Dados Primários

4.2.7 Histórico de Investimento

A empresa Grupo Central, utilizando este mesmo sistema de obtenção de recursos já possui os terrenos para a construção de sua nova sede, terrenos esses comprados no ano de 2009, pelo valor total de R\$ 40.000,00 (hoje avaliados em R\$ 120.000,00) e pagos sem precisar utilizar recursos dos sócios, com uma entrada no valor de R\$ 10.000,00 e o restante

em prestações mensais com valor inicial de R\$ 900,00 com acréscimo de 1% ao mês, em 36 vezes, finalizando em 2010 o pagamento total de R\$ 48.700,00.

Como a empresa atuava informalmente desde o ano de 2007, ela conseguiu um saldo de caixa de R\$ 21.892,00 em cerca de 16 meses de atuação, como ainda não havia um grupo formalizado, não havia despesas, apenas receitas em relações à compras mensais. Com a formalização do grupo em dezembro de 2009, foi possível utilizar o valor do caixa para compra destes terrenos.

Com a formalização da empresa, ela passou a ter despesas mensais e durante todo o tempo de pagamento dos terrenos a empresa conseguiu se manter com fluxo de caixa positivo. Ao fim do ano de 2010 o Grupo Central teve o agravante de ter a saída de dois sócios, isso resultou em mais gastos para pagamento de suas cotas, porém, mesmo com esse custo não previsto, o caixa da empresa manteve-se com bom saldo, o que demonstra poder de arrecadação de recursos.

4.2.8 Viabilidade para construção do Pavilhão

O Grupo Central inicia em janeiro de 2014 a construção de sua nova sede, com orçamento final de R\$ 130.000,00, incluídos terraplanagem, materiais de construção, mão de obra e acabamentos. A construção irá ocorrer em terrenos já adquiridos anteriormente pela empresa, sendo a área total de 600m² com área construída de 420m². O valor a ser pago, entre dezembro de 2013 e março de 2014, será obtido através de financiamento bancário com prestação fixa, com juros mensais de 1,2%, a ser pagos em 36 parcelas, com cada parcela a um valor aproximado de R\$ 4.470,00.

Com um aumento nos gastos, a empresa não terá condições de manter-se apenas com as atuais formas de arrecadação de receitas visto que corre o risco de, sem considerar incluir a prestação da construção, ter um déficit mensal total de R\$ 1.156,80. Isso resultaria na necessidade de arrecadação de aproximadamente R\$ 5.630,00 a mais por mês. A solução mais viável neste momento seria a implementação de uma taxa em cima do valor de cada venda

efetuada pelo empresa, onde os sócios podem colocar no custo de seus produtos e ao mesmo tempo revertendo em recurso para a empresa.

Tabela 6 - Ganho mensal em relação a venda projetada

| | 01/2014 | 02/2014 | 03/2014 | 04/2014 | TOTAL |
|--------------------------------|---------------------|---------------------|----------------------|---------------------|---------------------|
| Venda Projetada | R\$ 774.571,41 | R\$ 616.176,66 | R\$ 927.985,80 | R\$ 776.759,37 | R\$ 3.095.493,24 |
| Percentual na Venda | 3,5% | 3,5% | 3,5% | 3,5% | 3,5% |
| Total Ganho com Vendas | R\$ 27.110,00 | R\$ 21.566,18 | R\$ 32.479,50 | R\$ 27.186,58 | R\$ 108.342,26 |
| Ganho Mensal com Vendas | R\$ 9.036,67 | R\$ 7.188,73 | R\$ 10.826,50 | R\$ 9.062,19 | R\$ 9.028,52 |

Fonte: Dados Primários

Na tabela 6 observa-se que caso se aplique uma margem de 3,5% sobre as vendas, geraria um retorno medio mensal de R\$ 9.028,52, o que cobriria os gastos com o déficit gerado anteriormente e as prestações da construção, porém com a empresa gerando um lucro mensal ela passa a gerar um valor respectivo de impostos. A tabela 7 demonstra a projeção de pagamento de PIS e Cofins mensal que a empresa será responsável.

Tabela 7 - PIS/Cofins a recolher em relação a venda projetada

| PIS/COFINS | 01/2014 | 02/2014 | 03/2014 | 04/2014 | TOTAL ANUAL |
|---------------------------------|-------------------|-------------------|---------------------|-------------------|-------------------|
| Venda Projetada | R\$ 801.681,41 | R\$ 637.742,84 | R\$ 960.465,30 | R\$ 803.945,95 | R\$ 3.203.835,50 |
| Compra de Mercadorias | R\$ 774.571,41 | R\$ 616.176,66 | R\$ 927.985,80 | R\$ 776.759,37 | R\$ 3.095.493,24 |
| Ganho Trimestral com Vendas | R\$ 9.036,67 | R\$ 7.188,73 | R\$ 10.826,50 | R\$ 9.062,19 | R\$ 10.318,31 |
| Impostos a recolher | R\$ 74.155,53 | R\$ 58.991,21 | R\$ 88.843,04 | R\$ 74.365,00 | R\$ 296.354,78 |
| Impostos a recuperar | R\$ 71.647,86 | R\$ 56.996,34 | R\$ 85.838,69 | R\$ 71.850,24 | R\$ 286.333,12 |
| Saldo Trimestral de Impostos | R\$ 2.507,67 | R\$ 1.994,87 | R\$ 3.004,35 | R\$ 2.514,76 | R\$ 10.021,66 |
| Media Mensal de Impostos | R\$ 835,89 | R\$ 664,96 | R\$ 1.001,45 | R\$ 838,25 | R\$ 835,14 |

Fonte: Dados Primários

Utilizando a taxa de 3,5% sobre vendas a empresa consegue obter um alívio financeiro mensal médio de R\$ 2.563,00, sendo assim esta seria a melhor opção no momento, visto que como a construção de sua nova sede é algo emergencial, não existe muito tempo hábil para elaboração de uma estratégia mais complexa.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com o aumento na concorrência e ameaça da vinda de Hipermercados para o município, é fundamental que as empresas locais estejam preparadas para enfrentar e adaptar-se as novas tendências do mercado. A análise de viabilidade financeira deve preocupar-se em antecipar e prevenir as possíveis ameaças enfrentadas, guiando a empresa pelo caminho mais adequado.

Diante desse cenário, elaborar uma análise de viabilidade financeira para um novo investimento é considerado uma ferramenta eficaz, pois pode auxiliar os gestores no processo de tomada de decisões, e assim explorar as capacidades de crescimento e minimizar os esforços desnecessários.

O presente trabalho teve por objetivo elaborar uma análise de viabilidade financeira de uma rede de supermercados situada na cidade de Passo Fundo – RS, verificando sua capacidade de viabilidade econômica e financeira em relação ao investimento.

Para isso, houve a realização uma pesquisa socioeconômica na empresa, analisando a sua capacidade financeira, demonstrando a situação atual de empresa e a maneira de atuação, foi apresentada a estrutura da organização e do serviço a ser prestado. Foi demonstrado a logística da empresa e sua estratégia de funcionamento. Foi demonstrado também análise do ambiente interno e externo e realizado a análise SWOT.

No ambiente interno foram analisados os pontos fortes e fracos do Grupo Central, demonstrando assim suas qualidades e deficiências. Analisando os pontos fracos destacam-se: falta de capacidade de armazenamento de mercadorias e conseqüentemente incapacidade de negociação com as indústrias, enquanto isso em relação aos pontos fortes deve-se destacar: O baixo custo operacional da empresa e o alto comprometimento dos sócios com a empresa.

A análise externa demonstra a relação das oportunidades e das ameaças da empresa. Sendo assim, destacaram-se nas oportunidades o fato de o grupo não necessitar repassar descontos recebidos, melhorando a margem de lucro, nas ameaças se dá pelo fato das concorrências estarem buscando, assim como o Grupo Central, uma melhor posição no mercado, aumentando a disputa pelos melhores preços de seus fornecedores.

Posteriormente, foram feitas projeções de vendas, baseando-se nas mesmas para projetar os custos e despesas da empresa, além de suas receitas, visto que as principais despesas e receitas estão ligadas diretamente ao faturamento, foi elaborado as projeções de ganho e gasto mensal que a empresa terá, além da análise de faturamento em caso de implantar uma margem de valor sobre todas as suas compras, levando em consideração também a possível cobrança de impostos sobre vendas.

Por fim, foi abordado a capacidade da empresa em investimentos, abordando a compra de seus terrenos e demonstrando os valores e a negociação utilizada para tal. Com base no histórico de investimento da empresa foi abordado o novo investimento da empresa, demonstrando os gastos e despesas que isto irá gerar, além de elaborar o saldo médio que a empresa terá mensalmente. Após isso foi elaborado o Fluxo de Caixa para melhor visualização e compreensão da movimentação financeira desde a reunião dos sócios até o momento atual, e projeção de Fluxo de Caixa de três anos, acompanhando o pagamento do investimento feito.

A partir disto, nota-se que a empresa deverá obter um controle forte sobre as compras e vendas, estabelecendo uma meta mensal para compensar os gastos gerados com a mudança de sede. Devido ao fato de ser um investimento emergencial, nota-se que não condição de aprofundar-se em busca de soluções de longo prazo, sendo assim a empresa deve focar-se em obter outras formas de obtenção de recursos, sem ficar restrito apenas a parcerias econômicas com fornecedores.

Uma sugestão seria a implementação de uma taxa sobre o custo de todos os produtos, sendo este um valor revertido na hora da venda para o caixa da empresa, ajudando-a a obter um alívio financeiro mensal, outra sugestão seria a inclusão de mensalidades, porém esta sofre com a resistência dos sócios, uma terceira opção seria o aumento do número de sócios que, além de haver um valor para ingressar na sociedade, conseqüentemente aumenta o volume de

compras, podendo assim, até a empresa suprir seus custos sem necessitar de inclusão de taxas no valor final do produto.

6 REFERÊNCIAS

BARNEY, Jay B., HESTERLY, William S., **Administração estratégica e vantagem competitiva**, São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BARROS, Aidil Jesus da Silveira; LEHFELD, Neide Aparecida de Souza. **Fundamentos de metodologia científica**. 3º ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

BAZE, Frank, **A Importância do Planejamento Estratégico para as organizações**. 2010. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-planejamento-estrategico-para-as-organizacoes/50859/>. Acesso em 28 de outubro de 2013, às 01:42

BERTAGLIA, Paulo Roberto. **Logística e gerenciamento da cadeia de abastecimento**. 2. São Paulo Saraiva 2010

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcindo; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CERTO, Samuel C.; PETER J.P.; **Administração estratégica: Planejamento e implantação de estratégias**. 3 ed. São Paulo: Pearson, 2010. 321 p.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007

COSTA, Eliezer Arantes da. **Gestão Estratégica: da empresa que temos para a empresa que queremos**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2007

DIEHL, Astor Antônio; TATIM, Denise Carvalho. **Pesquisa em ciências sociais aplicadas: métodos e técnicas**. São Paulo: Prentice Hall, 2004

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

GUINDANI, Ari Antonio, CRUZ, June Alisson Westarb, MARTINS, Tomas Sparano, **Planejamento estratégico orçamentário**, Curitiba: Ibplex, 2011.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 10. São Paulo Atlas 2012

KWASNICKA, Eunice Lacava. **Introdução à administração**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MASCARENHAS, Sidnei Augusto. **Metodologia Científica**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

MEGLIORINI, Evandir, **Administração Financeira**, São Paulo: pearson Prentice Hall, 2012

MINTZBERG, Henry. **Ascensão e queda do planejamento estratégico**. Porto Alegre Bookman 2004

MINTZBERG, Henry; AHLSTRAND, Bruce W.; LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010. 392 p.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Administração estratégica na prática : a competitividade para administrar o futuro das empresas**. 7. São Paulo Atlas 2011

ROCHA, Águida Garreth Ferraz. **Planejamento e Gestão Estratégica**. 1. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012. v. 1. 162p.

SALIM, Cesar Simões, HACHMAN, Nelson, RAMAL, Andrea Cecilia, RAMAL, Silvina Ana, **Construindo Plano de Negócios: Todos os passos necessários para planejar e desenvolver negócios de sucesso**, 3. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

SCATENA, Maria Inês Cserta, **Ferramentas para a moderna gestão empresarial: teoria, implementação e prática**. Curitiba: Ibplex, 2010

SEBRAE-SP, **Qual é a importância da elaboração de um planejamento estratégico de negócios?** 2013, Disponível em: <http://www.sebraesp.com.br/index.php/232-produtos-online/empreendedorismo/perguntas-frequentes/9683-qual-e-a-importancia-da-elaboracao-de-um-planejamento-estrategico-de-negocios>. Acesso em: 23 de outubro de 2013, às 23:18h

SERTEK, Paulo; GUINDANI, Roberto Ari; MARTINS, Tomas Sparano. **Administração e Planejamento Estratégico**. 3. ed. Curitiba: Ibplex, 2011.

7 ANEXOS

FLUXO DE CAIXA 2007

| FLUXO DE CAIXA 2007 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|-------|------------|------------|--------------|--------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ - | R\$ 211,18 | R\$ 817,47 | R\$ 1.509,98 |
| Receitas | R\$ - | R\$ 211,18 | R\$ 606,29 | R\$ 692,51 | R\$ 1.091,86 |
| Total de Receitas | R\$ - | R\$ 211,18 | R\$ 606,29 | R\$ 692,51 | R\$ 1.091,86 |
| Despesas | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Total de Despesas | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - |
| Saldo Final | R\$ - | R\$ 211,18 | R\$ 817,47 | R\$ 1.509,98 | R\$ 2.601,84 |

FLUXO DE CAIXA 2008

| FLUXO DE CAIXA 2008 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 2.601,84 | R\$ 3.017,33 | R\$ 5.330,30 | R\$ 6.761,16 | R\$ 7.131,16 | R\$ 8.370,99 | R\$ 9.455,97 | R\$ 11.761,11 | R\$ 13.364,01 | R\$ 15.725,97 | R\$ 18.070,95 | R\$ 20.009,97 |
| Receitas | R\$ 415,49 | R\$ 2.312,97 | R\$ 1.430,86 | R\$ 370,00 | R\$ 1.239,83 | R\$ 1.084,98 | R\$ 2.305,14 | R\$ 1.602,90 | R\$ 2.361,96 | R\$ 2.344,98 | R\$ 1.939,02 | R\$ 1.882,11 |
| Total de Receitas | R\$ 415,49 | R\$ 2.312,97 | R\$ 1.430,86 | R\$ 370,00 | R\$ 1.239,83 | R\$ 1.084,98 | R\$ 2.305,14 | R\$ 1.602,90 | R\$ 2.361,96 | R\$ 2.344,98 | R\$ 1.939,02 | R\$ 1.882,11 |
| Despesas | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 10.000,00 |
| Total de Despesas | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ - | R\$ 10.000,00 |
| Saldo Final | R\$ 3.017,33 | R\$ 5.330,30 | R\$ 6.761,16 | R\$ 7.131,16 | R\$ 8.370,99 | R\$ 9.455,97 | R\$ 11.761,11 | R\$ 13.364,01 | R\$ 15.725,97 | R\$ 18.070,95 | R\$ 20.009,97 | R\$ 11.892,08 |

FLUXO DE CAIXA 2009

| FLUXO DE CAIXA 2009 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 11.892,08 | R\$ 12.830,17 | R\$ 13.649,17 | R\$ 14.112,30 | R\$ 14.759,19 | R\$ 14.628,19 | R\$ 16.112,96 | R\$ 17.242,79 | R\$ 17.161,78 | R\$ 17.874,33 | R\$ 18.050,28 | R\$ 18.799,56 |
| Receitas | R\$ 2.463,41 | R\$ 1.724,58 | R\$ 1.377,13 | R\$ 1.569,89 | R\$ 800,84 | R\$ 2.426,77 | R\$ 2.080,85 | R\$ 881,25 | R\$ 1.683,79 | R\$ 1.158,52 | R\$ 1.741,68 | R\$ 1.404,82 |
| Total de Receitas | R\$ 2.463,41 | R\$ 1.724,58 | R\$ 1.377,13 | R\$ 1.569,89 | R\$ 800,84 | R\$ 2.426,77 | R\$ 2.080,85 | R\$ 881,25 | R\$ 1.683,79 | R\$ 1.158,52 | R\$ 1.741,68 | R\$ 1.404,82 |
| Despesas | R\$ 628,32 | R\$ - | R\$ 3.059,00 |
| Prestação Terreno | R\$ 897,00 | R\$ 905,58 | R\$ 914,00 | R\$ 923,00 | R\$ 931,84 | R\$ 942,00 | R\$ 951,02 | R\$ 962,26 | R\$ 971,24 | R\$ 982,57 | R\$ 992,40 | R\$ 1.001,00 |
| Total de Despesas | R\$ 1.525,32 | R\$ 905,58 | R\$ 914,00 | R\$ 923,00 | R\$ 931,84 | R\$ 942,00 | R\$ 951,02 | R\$ 962,26 | R\$ 971,24 | R\$ 982,57 | R\$ 992,40 | R\$ 4.060,00 |
| Saldo Final | R\$ 12.830,17 | R\$ 13.649,17 | R\$ 14.112,30 | R\$ 14.759,19 | R\$ 14.628,19 | R\$ 16.112,96 | R\$ 17.242,79 | R\$ 17.161,78 | R\$ 17.874,33 | R\$ 18.050,28 | R\$ 18.799,56 | R\$ 16.144,38 |

FLUXO DE CAIXA 2010

| FLUXO DE CAIXA 2010 | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 16.144,38 | R\$ 15.404,90 | R\$ 15.007,64 | R\$ 14.679,89 | R\$ 16.100,31 | R\$ 15.560,21 | R\$ 15.776,72 | R\$ 16.842,43 | R\$ 18.776,97 | R\$ 19.290,98 | R\$ 20.101,98 | R\$ 12.683,41 |
| Receitas | R\$ 1.585,88 | R\$ 1.454,74 | R\$ 1.570,85 | R\$ 3.547,02 | R\$ 1.640,75 | R\$ 2.489,07 | R\$ 3.494,64 | R\$ 4.117,91 | R\$ 2.902,88 | R\$ 3.198,30 | R\$ 2.035,43 | R\$ 2.060,51 |
| Total de Receitas | R\$ 1.585,88 | R\$ 1.454,74 | R\$ 1.570,85 | R\$ 3.547,02 | R\$ 1.640,75 | R\$ 2.489,07 | R\$ 3.494,64 | R\$ 4.117,91 | R\$ 2.902,88 | R\$ 3.198,30 | R\$ 2.035,43 | R\$ 2.060,51 |
| Despesas | R\$ 1.313,00 | R\$ 829,52 | R\$ 865,60 | R\$ 1.083,27 | R\$ 1.127,40 | R\$ 1.208,22 | R\$ 1.354,66 | R\$ 1.098,00 | R\$ 1.292,65 | R\$ 1.279,30 | R\$ 8.335,00 | R\$ 2.519,64 |
| Prestação Terreno | R\$ 1.012,36 | R\$ 1.022,48 | R\$ 1.033,00 | R\$ 1.043,33 | R\$ 1.053,45 | R\$ 1.064,34 | R\$ 1.074,27 | R\$ 1.085,37 | R\$ 1.096,22 | R\$ 1.108,00 | R\$ 1.119,00 | R\$ 1.127,94 |
| Total de Despesas | R\$ 2.325,36 | R\$ 1.852,00 | R\$ 1.898,60 | R\$ 2.126,60 | R\$ 2.180,85 | R\$ 2.272,56 | R\$ 2.428,93 | R\$ 2.183,37 | R\$ 2.388,87 | R\$ 2.387,30 | R\$ 9.454,00 | R\$ 3.647,58 |
| Saldo Final | R\$ 15.404,90 | R\$ 15.007,64 | R\$ 14.679,89 | R\$ 16.100,31 | R\$ 15.560,21 | R\$ 15.776,72 | R\$ 16.842,43 | R\$ 18.776,97 | R\$ 19.290,98 | R\$ 20.101,98 | R\$ 12.683,41 | R\$ 11.096,34 |

FLUXO DE CAIXA 2011

| FLUXO DE CAIXA 2011 | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 11.096,34 | R\$ 10.389,57 | R\$ 10.799,89 | R\$ 10.175,46 | R\$ 10.366,44 | R\$ 9.488,69 | R\$ 10.898,38 | R\$ 10.357,24 | R\$ 10.758,00 | R\$ 10.340,94 | R\$ 9.662,47 | R\$ 9.946,47 |
| Receitas | R\$ 2.456,49 | R\$ 2.740,59 | R\$ 2.025,95 | R\$ 2.618,78 | R\$ 1.582,16 | R\$ 3.801,69 | R\$ 2.028,81 | R\$ 2.847,69 | R\$ 2.132,38 | R\$ 2.286,85 | R\$ 3.085,50 | R\$ 2.137,25 |
| Total de Receitas | R\$ 2.456,49 | R\$ 2.740,59 | R\$ 2.025,95 | R\$ 2.618,78 | R\$ 1.582,16 | R\$ 3.801,69 | R\$ 2.028,81 | R\$ 2.847,69 | R\$ 2.132,38 | R\$ 2.286,85 | R\$ 3.085,50 | R\$ 2.137,25 |
| Despesas | R\$ 2.021,03 | R\$ 1.177,00 | R\$ 1.485,38 | R\$ 1.251,80 | R\$ 1.271,30 | R\$ 1.192,00 | R\$ 1.357,95 | R\$ 1.222,30 | R\$ 1.311,75 | R\$ 1.715,32 | R\$ 1.539,00 | R\$ 2.701,88 |
| Prestação Terreno | R\$ 1.142,23 | R\$ 1.153,27 | R\$ 1.165,00 | R\$ 1.176,00 | R\$ 1.188,61 | R\$ 1.200,00 | R\$ 1.212,00 | R\$ 1.224,63 | R\$ 1.237,69 | R\$ 1.250,00 | R\$ 1.262,50 | R\$ 1.275,13 |
| Total de Despesas | R\$ 3.163,26 | R\$ 2.330,27 | R\$ 2.650,38 | R\$ 2.427,80 | R\$ 2.459,91 | R\$ 2.392,00 | R\$ 2.569,95 | R\$ 2.446,93 | R\$ 2.549,44 | R\$ 2.965,32 | R\$ 2.801,50 | R\$ 3.977,01 |
| Saldo Final | R\$ 10.389,57 | R\$ 10.799,89 | R\$ 10.175,46 | R\$ 10.366,44 | R\$ 9.488,69 | R\$ 10.898,38 | R\$ 10.357,24 | R\$ 10.758,00 | R\$ 10.340,94 | R\$ 9.662,47 | R\$ 9.946,47 | R\$ 8.106,71 |

FLUXO DE CAIXA 2012

| FLUXO DE CAIXA 2012 | | | | | | | | | | | | |
|--------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 8.106,71 | R\$ 4.873,98 | R\$ 5.031,98 | R\$ 4.576,01 | R\$ 4.341,21 | R\$ 4.263,69 | R\$ 4.278,94 | R\$ 5.070,31 | R\$ 5.689,89 | R\$ 5.918,26 | R\$ 5.782,90 | R\$ 5.096,10 |
| Receitas | R\$ 1.584,01 | R\$ 1.350,00 | R\$ 1.309,03 | R\$ 1.703,49 | R\$ 1.761,06 | R\$ 1.827,50 | R\$ 2.104,67 | R\$ 2.005,08 | R\$ 1.528,87 | R\$ 1.718,31 | R\$ 1.357,58 | R\$ 1.909,02 |
| Total de Receitas | R\$ 1.584,01 | R\$ 1.350,00 | R\$ 1.309,03 | R\$ 1.703,49 | R\$ 1.761,06 | R\$ 1.827,50 | R\$ 2.104,67 | R\$ 2.005,08 | R\$ 1.528,87 | R\$ 1.718,31 | R\$ 1.357,58 | R\$ 1.909,02 |
| Despesas | R\$ 4.816,74 | R\$ 1.192,00 | R\$ 1.765,00 | R\$ 1.938,29 | R\$ 1.838,58 | R\$ 1.812,25 | R\$ 1.313,30 | R\$ 1.385,50 | R\$ 1.300,50 | R\$ 1.853,67 | R\$ 2.044,38 | R\$ 1.911,77 |
| Prestação Terreno | R\$ 4.816,74 | R\$ 1.192,00 | R\$ 1.765,00 | R\$ 1.938,29 | R\$ 1.838,58 | R\$ 1.812,25 | R\$ 1.313,30 | R\$ 1.385,50 | R\$ 1.300,50 | R\$ 1.853,67 | R\$ 2.044,38 | R\$ 1.911,77 |
| Total de Despesas | R\$ 4.816,74 | R\$ 1.192,00 | R\$ 1.765,00 | R\$ 1.938,29 | R\$ 1.838,58 | R\$ 1.812,25 | R\$ 1.313,30 | R\$ 1.385,50 | R\$ 1.300,50 | R\$ 1.853,67 | R\$ 2.044,38 | R\$ 1.911,77 |
| Saldo Final | R\$ 4.873,98 | R\$ 5.031,98 | R\$ 4.576,01 | R\$ 4.341,21 | R\$ 4.263,69 | R\$ 4.278,94 | R\$ 5.070,31 | R\$ 5.689,89 | R\$ 5.918,26 | R\$ 5.782,90 | R\$ 5.096,10 | R\$ 5.093,35 |

FLUXO DE CAIXA 2013

| FLUXO DE CAIXA 2013 | | | | | | | | | | | | |
|---------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 5.093,35 | R\$ 6.785,25 | R\$ 7.740,53 | R\$ 8.073,87 | R\$ 8.358,17 | R\$ 10.285,36 | R\$ 11.041,61 | R\$ 11.387,93 | R\$ 9.951,57 | R\$ 8.725,16 | R\$ 9.392,24 | R\$ 8.799,93 |
| Receitas | R\$ 3.298,81 | R\$ 2.269,50 | R\$ 1.672,59 | R\$ 1.853,49 | R\$ 3.521,41 | R\$ 2.350,47 | R\$ 2.020,54 | R\$ 1.667,96 | R\$ 1.492,00 | R\$ 2.542,15 | R\$ 1.837,38 | R\$ 1.758,92 |
| Total de Receitas | R\$ 3.298,81 | R\$ 2.269,50 | R\$ 1.672,59 | R\$ 1.853,49 | R\$ 3.521,41 | R\$ 2.350,47 | R\$ 2.020,54 | R\$ 1.667,96 | R\$ 1.492,00 | R\$ 2.542,15 | R\$ 1.837,38 | R\$ 1.758,92 |
| Despesas | R\$ 1.606,91 | R\$ 1.314,22 | R\$ 1.339,25 | R\$ 1.569,19 | R\$ 1.594,22 | R\$ 1.594,22 | R\$ 1.674,22 | R\$ 3.104,32 | R\$ 2.718,41 | R\$ 1.875,07 | R\$ 2.429,69 | R\$ 2.514,89 |
| Total de Despesas | R\$ 1.606,91 | R\$ 1.314,22 | R\$ 1.339,25 | R\$ 1.569,19 | R\$ 1.594,22 | R\$ 1.594,22 | R\$ 1.674,22 | R\$ 3.104,32 | R\$ 2.718,41 | R\$ 1.875,07 | R\$ 2.429,69 | R\$ 2.514,89 |
| Saldo Final | R\$ 6.785,25 | R\$ 7.740,53 | R\$ 8.073,87 | R\$ 8.358,17 | R\$ 10.285,36 | R\$ 11.041,61 | R\$ 11.387,93 | R\$ 9.951,57 | R\$ 8.725,16 | R\$ 9.392,24 | R\$ 8.799,93 | R\$ 8.043,96 |

FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2014

| FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2014 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 8.043,96 | R\$ 5.675,11 | R\$ 3.535,21 | R\$ 1.624,26 | -R\$ 57,74 | -R\$ 1.510,79 | -R\$ 2.734,89 | -R\$ 3.730,04 | -R\$ 4.496,24 | -R\$ 5.033,49 | -R\$ 5.341,78 | -R\$ 5.421,13 |
| Receitas | R\$ 7.245,49 | R\$ 7.474,44 | R\$ 7.703,39 | R\$ 7.932,34 | R\$ 8.161,29 | R\$ 8.390,24 | R\$ 8.619,19 | R\$ 8.848,14 | R\$ 9.077,09 | R\$ 9.306,04 | R\$ 9.534,99 | R\$ 9.763,94 |
| Total de Receitas | R\$ 7.245,49 | R\$ 7.474,44 | R\$ 7.703,39 | R\$ 7.932,34 | R\$ 8.161,29 | R\$ 8.390,24 | R\$ 8.619,19 | R\$ 8.848,14 | R\$ 9.077,09 | R\$ 9.306,04 | R\$ 9.534,99 | R\$ 9.763,94 |
| Despesas | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 |
| Prestação Pavilhão | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 |
| Total de Despesas | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 |
| Saldo Final | R\$ 5.675,11 | R\$ 3.535,21 | R\$ 1.624,26 | -R\$ 57,74 | -R\$ 1.510,79 | -R\$ 2.734,89 | -R\$ 3.730,04 | -R\$ 4.496,24 | -R\$ 5.033,49 | -R\$ 5.341,78 | -R\$ 5.421,13 | -R\$ 5.271,53 |

FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2015

| FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2015 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | -R\$ 5.271,53 | -R\$ 5.477,46 | -R\$ 5.451,92 | -R\$ 5.194,91 | -R\$ 4.706,43 | -R\$ 3.986,48 | -R\$ 3.035,07 | -R\$ 1.852,18 | -R\$ 437,83 | R\$ 1.207,99 | R\$ 3.085,28 | R\$ 5.194,05 |
| Receitas | R\$ 9.408,41 | R\$ 9.639,88 | R\$ 9.871,35 | R\$ 10.102,82 | R\$ 10.334,29 | R\$ 10.565,76 | R\$ 10.797,22 | R\$ 11.028,69 | R\$ 11.260,16 | R\$ 11.491,63 | R\$ 11.723,10 | R\$ 11.954,57 |
| Total de Receitas | R\$ 9.408,41 | R\$ 9.639,88 | R\$ 9.871,35 | R\$ 10.102,82 | R\$ 10.334,29 | R\$ 10.565,76 | R\$ 10.797,22 | R\$ 11.028,69 | R\$ 11.260,16 | R\$ 11.491,63 | R\$ 11.723,10 | R\$ 11.954,57 |
| Despesas | R\$ 5.144,34 |
| Prestação Pavilhão | R\$ 4.470,00 |
| Total de Despesas | R\$ 9.614,34 |
| Saldo Final | -R\$ 5.477,46 | -R\$ 5.451,92 | -R\$ 5.194,91 | -R\$ 4.706,43 | -R\$ 3.986,48 | -R\$ 3.035,07 | -R\$ 1.852,18 | -R\$ 437,83 | R\$ 1.207,99 | R\$ 3.085,28 | R\$ 5.194,05 | R\$ 7.534,28 |

FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2016

| FLUXO DE CAIXA PROJETADO 2016 | | | | | | | | | | | | |
|-------------------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| | JAN | FEV | MAR | ABR | MAI | JUN | JUL | AGO | SET | OUT | NOV | DEZ |
| Saldo Inicial | R\$ 7.534,28 | R\$ 7.431,84 | R\$ 7.563,42 | R\$ 7.929,01 | R\$ 8.528,62 | R\$ 9.362,24 | R\$ 10.429,88 | R\$ 11.731,53 | R\$ 13.267,20 | R\$ 15.036,89 | R\$ 17.040,59 | R\$ 19.278,30 |
| Receitas | R\$ 9.511,90 | R\$ 9.745,92 | R\$ 9.979,93 | R\$ 10.213,95 | R\$ 10.447,96 | R\$ 10.681,98 | R\$ 10.915,99 | R\$ 11.150,01 | R\$ 11.384,02 | R\$ 11.618,04 | R\$ 11.852,06 | R\$ 12.086,07 |
| Total de Receitas | R\$ 9.511,90 | R\$ 9.745,92 | R\$ 9.979,93 | R\$ 10.213,95 | R\$ 10.447,96 | R\$ 10.681,98 | R\$ 10.915,99 | R\$ 11.150,01 | R\$ 11.384,02 | R\$ 11.618,04 | R\$ 11.852,06 | R\$ 12.086,07 |
| Despesas | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 | R\$ 5.144,34 |
| Prestitação Pavilhão | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 | R\$ 4.470,00 |
| Total de Despesas | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 | R\$ 9.614,34 |
| Saldo Final | R\$ 7.431,84 | R\$ 7.563,42 | R\$ 7.929,01 | R\$ 8.528,62 | R\$ 9.362,24 | R\$ 10.429,88 | R\$ 11.731,53 | R\$ 13.267,20 | R\$ 15.036,89 | R\$ 17.040,59 | R\$ 19.278,30 | R\$ 21.750,03 |