

# EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS COMO DIFERENCIAL COMPETITIVO

Um estudo de caso sobre um supermercado atuante em Brusque e região

Lucas Marchi<sup>1</sup>  
Gonter Bartel<sup>2</sup>

**RESUMO:** A presente pesquisa vai demonstrar como o planejamento financeiro associado à tomada de empréstimo pode ajudar o crescimento de uma empresa. O objetivo geral trata de avaliar como que a tomada de empréstimo auxiliou o crescimento financeiro de um supermercado atuante em Brusque e região, após a construção da Central de Distribuição (CD) de frutas, legumes e verduras (FLV) no ano de 2018. Quanto à metodologia a pesquisa tem a abordagem qualitativa de cunho descritivo, os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso, a pesquisa foi realizada através de entrevista com o sócio proprietário do estabelecimento, o assistente financeiro e o comprador do setor de FLV, e ainda a análise de demonstrativos de posse do supermercado. Desse modo, foram encontrados elementos que corroboram que ao identificar as necessidades de investimento para o crescimento da organização, a tomada de empréstimo com instituições financeiras pode representar o sucesso do projeto. O planejamento financeiro e acompanhamento do projeto proporcionam resultados relativamente maiores do que os custos com a aquisição do dinheiro de terceiros.

**Palavras-chave:** Gestão financeira. Empréstimo. Diferencial competitivo.

## 1 INTRODUÇÃO

A função do gestor financeiro dentro da organização é de suma importância para o sucesso da mesma, ele é o responsável por administrar todas as entradas e saídas de caixa da empresa, analisar os resultados financeiros da operação e desta forma, otimizar a tomada de decisões estratégicas. Quando desempenhada com excelência, esta gestão resulta na disponibilidade de caixa da empresa.

A disponibilidade de caixa pode ser um dos maiores diferenciais competitivos para as empresas, visto que esta disponibilização pode viabilizar ampliações e também proteger financeiramente a organização. Entretanto, conquistar este diferencial é um grande desafio para os empreendedores atuais, pois, devido a grande concorrência as margens de lucros estão cada

---

<sup>1</sup> Lucas Marchi. Acadêmico do curso de pós-graduação Gestão de Negócios do Centro Universitário de Brusque – UNIFEBE. *E-mail:* lucasmarchi@outlook.com.br. Acadêmico bolsista do programa de bolsas para especialização universitária do Estado de Santa Catarina, UNIEDU.

<sup>2</sup> Gonter Bartel. Professor orientador graduado em Administração, Especialista em Gestão de Negócios, Mestre em Gestão de Organizações. *E-mail:* gonter.bartel@gmail.com

vez menores, atitude necessária para se manter no mercado, o que diminui a disponibilidade de dinheiro na empresa.

Desta forma, para conseguir realizar as mudanças necessárias ao crescimento da empresa, a organização que não possui disponibilidade em caixa pode recorrer a dinheiro de terceiros (empréstimo e financiamento em instituições financeiras) como alternativa para alcançar o sucesso empresarial.

Esta ação justifica-se quando os resultados financeiros oriundos da mudança na empresa são proporcionalmente maiores do que os custos do projeto, incluindo os juros da tomada de empréstimo. Esta conquista é alcançada quando se aplica corretamente o valor monetário do empréstimo/financiamento empresarial para a alavancagem da empresa por meio de um planejamento financeiro que visa levantar as necessidades de mudança, os custos do projeto, simulações de crescimento e acompanhamento dos resultados.

Neste contexto, o presente estudo tem como tema demonstrar como a tomada de empréstimo empresarial para a construção da Central de Distribuição de frutas, legumes e verduras em 2018 auxiliou no crescimento de um supermercado atuante na região de Brusque.

O estudo tem como objetivo geral: avaliar como a tomada de empréstimo auxiliou no crescimento do supermercado. Para alcançá-lo foram delimitados objetivos específicos: a) Identificar o processo de levantamento das necessidades de investimento; b) Avaliar os impactos do empréstimo nos resultados financeiros; c) Analisar como os resultados do empréstimo geraram diferencial competitivo.

A pesquisa inicia com um referencial teórico onde foi abordado os assuntos: gestão financeira, empréstimos e financiamentos e diferenciais competitivos. Em seguida, apresentam-se os procedimentos metodológicos, logo a pesquisa e a análise da mesma e as considerações finais sobre a pesquisa.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

A seguir, serão apresentados conceitos acerca do tema do presente trabalho. Como embasamento para a pesquisa será tratado de assuntos como gestão financeira, empréstimos e financiamentos e diferencial competitivo.

### **2.1 GESTÃO FINANCEIRA**

O campo das finanças é amplo e abrange muitas definições e práticas dentro das organizações; em especial quando se fala sobre organizações com fins lucrativos, a atividade financeira é o alicerce que sustenta todas as demais funções da empresa para a mesma finalidade, o lucro. Quando a organização é criada sem fins lucrativos (igreja, ONG, associação de bairros e etc...) a atividade financeira faz com que seja possível alcançar o objetivo desta instituição ao delimitar as matrizes de geração e aplicação do dinheiro, dentre outras atividades. (GITMAN, 2010)

Gitman (2010, p.3) define o termo finanças como: “a arte e a ciência de administrar dinheiro”. O mesmo autor afirma que a definição de finanças está estreitamente ligada ao processo, às instituições, aos mercados e aos instrumentos que fazem parte da transferência de valor monetário entre pessoas físicas e também jurídicas.

Para este sistema funcionar adequadamente é necessária a ação de um gestor financeiro. Este é o profissional responsável por conciliar e orquestrar todo este processo, a fim de que os

objetivos empresariais sejam alcançados sem antes ferir a sustentabilidade econômica da instituição.

Uma das funções de um gestor financeiro é a tomada de decisões relativas à expansão da empresa e à escolha dos tipos de títulos e créditos a serem tomados para financiar esta expansão. (WESTON; BRIGHAM, 2010).

Para Braga (1989), à função de um gestor financeiro cabem duas tarefas fundamentais:

- Adquirir recursos nas condições mais vantajosas possíveis; e
- Investir estes recursos da maneira mais eficiente na empresa.

Executar estas tarefas fundamentais é o ponto de cisão entre o sucesso e a falência da empresa. Braga (1989) classifica o levantamento de recursos da seguinte forma:

- Recursos próprios (capital inicial, reservas e lucros retidos) e recursos de terceiros (compromissos e dívidas contraídas);
- Recursos permanentes (recurso próprios e dívidas de longo prazo) e recursos temporários (compromissos e dívidas de curto prazo); e
- Recursos dispendiosos (causam despesas financeiras) e recursos não dispendiosos.

Ter noção desta classificação auxilia o gestor financeiro na execução de suas tarefas fundamentais, porém, é preciso ter cautela e analisar a fonte de recurso escolhida. Além de classificar, Braga (1989) ainda levanta alguns pontos cruciais a serem analisados antes de se optar por uma fonte de recurso:

- A compra de um ativo cujo retorno financeiro acontecerá somente daqui a alguns anos deve ser financiada com recursos permanentes num prazo que seja pelo menos o da maturação do ativo. Ao optar por um empréstimo cujo prazo seja inferior ao da maturação do ativo, a empresa corre grande risco de não liquidar a dívida no vencimento acordado;
- Os juros e encargos cobrados nos recursos dispendiosos como empréstimo e financiamento podem diminuir significativamente o lucro dos acionistas e/ou sócios. Além de que, os fornecedores destes recursos podem exigir garantias reais e impor condições contratuais que podem afetar negativamente a gestão da empresa;
- Os recursos próprios, que tem sua origem na aplicação dos acionistas, precisam levar em conta os custos de oportunidade. Assim, a empresa só pode contar com os recursos próprios quando a expectativa de lucratividade deste investimento for maior do que a encontrada em outras opções de investimento com o mesmo grau de risco. Não superar esta rentabilidade repetidas vezes causa o desinteresse dos acionistas e/ou sócios em permanecer na empresa; e
- A compra de alguns ativos em específico pode contar com uma parcela de capital de cada uma destas fontes de recurso o que apresentará taxas e porcentagens de participação distintas, cabe ao gestor financeiro calcular o custo médio ponderado de capital nestes momentos, encontrando assim a taxa média da empresa nestas aquisições.

A rentabilidade também é conhecida como taxa de retorno e é definida por Braga (1989, p. 30) como: “grau de êxito econômico obtido por uma empresa em relação ao capital nela investido”. Desta forma, é correto afirmar que o objetivo de toda empresa é alcançar o lucro em sua operação.

Para auxiliar esta busca, os gestores utilizam relatórios, notas explicativas e demonstrativos financeiros como meio de visualizar os resultados alcançados, e mais importante ainda, como meio de planejar e impactar os eventos futuros. (WESTON; BRIGHAM, 2010)

### 2.1.1 Demonstrações Financeiras

Existem diversas formas de demonstrar os resultados obtidos com a atividade da empresa. Porém, para desenvolver com eficiência a função, os conselhos administrativos juntamente com a legislação brasileira, adotaram regras e procedimentos obrigatórios para elaborar o demonstrativo financeiro.

Gitman (2010) considera como as mais importantes demonstrações financeiras, a demonstração do resultado do exercício e o balanço patrimonial.

A demonstração do resultado do exercício fornece um resumo financeiro da empresa em um determinado período de tempo, comumente utilizado como de um ano. (GITMAN, 2010)

Braga (1989) expressa: “nessa demonstração é evidenciada a formação do lucro ou prejuízo do exercício social, mediante a confrontação das receitas realizadas e das despesas incorridas”.

Já o balanço patrimonial, segundo Ribeiro (1999, p.138) “é a demonstração financeira que evidencia, resumidamente, a situação patrimonial e financeira da entidade, quantitativa e qualitativamente”

No Balanço Patrimonial há um equilíbrio entre os ativos da empresa (aquilo o que ela possui e que pode gerar valor) com seu financiamento, que pode ter sua origem no capital de terceiros (passivo) ou capital próprio (recurso dos proprietários). Ainda neste equilíbrio é necessário distinguir os ativos e passivos circulantes (aqueles de curto prazo que devem ser transformados em caixa ou pagos dentro do mesmo ano de exercício), dos ativos e passivos não circulantes que são aqueles que devem permanecer nos livros da empresa por mais de um ano. (GITMAN, 2010).

“As contas do Ativo devem ser dispostas em ordem decrescente de grau de liquidez dos elementos nelas registrados.” (BRAGA, 1989).

Assim, o primeiro elemento registrado no balanço patrimonial é o caixa, seguido dos elementos com maior facilidade em ser convertido em dinheiro.

Estes demonstrativos fornecem informações precisas da empresa, porém, é necessário analisar cada resultado apresentado. Weston e Brigham (2010) defendem que o primeiro passo para uma boa análise financeira é a análise dos índices econômicos da empresa. Os índices destinam-se a mostrar a relação entre as contas do demonstrativo de resultados.

Para Gitman (2010), os índices podem ser classificados em cinco categorias: liquidez, atividade, endividamento, lucratividade e valor de mercado, e fornece as seguintes definições:

**Índice de liquidez:** o resultado do índice de liquidez representa a facilidade com que a empresa pode pagar suas contas no vencimento. Ele é apurado a partir da fórmula:

$$\text{Índice de Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O resultado da liquidez corrente:

Maior que 1: resultado demonstra folga com o pagamento das prestações devidas caso fosse necessário em curto prazo.

Se igual a 1: equivalência nos resultados. Todas as dívidas a curto prazo podem ser pagas, mas, a empresa não teria mais capital de giro.

Menor que 1: não haveria disponibilidade de recurso caso fosse necessário quitar todas as obrigações a curto prazo.

**Índice de Atividade:** o resultado do índice de atividade demonstra a velocidade com que diversas contas se convertem em caixa para a empresa. Desta forma, reflete o quanto que a atividade da empresa pode se transformar em dinheiro. Neste índice há duas importantes medidas que são apuradas da seguinte maneira:

$$\text{Giro de estoque} = \frac{\text{Custo das mercadorias vendidas}}{\text{Estoque}}$$

Se o resultado for menor que 1, quer dizer que ao fim da atividade, alguns produtos do estoque não foram vendidos. Se maior que 1, quer dizer que ao fim do período todos os produtos foram vendidos pelo menos uma vez.

$$\text{Giro do ativo total} = \frac{\text{Vendas}}{\text{Ativo total}}$$

Quanto maior que 1 o resultado, melhor a empresa está trabalhando com os recursos que possui.

**Índice de Endividamento:** o resultado deste índice apresenta a situação de endividamento da empresa, ou seja, demonstra o volume de recursos de terceiros que a empresa utiliza para gerar lucros. Quanto mais recursos de terceiros a empresa utiliza em relação ao seu ativo total, mais alavancada financeiramente se encontra esta empresa. Este risco maior, exige retorno maior por parte de sócios e acionistas. Este índice é calculado com a seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento geral} = \frac{\text{Passivo Total}}{\text{Ativo total}}$$

Quanto mais elevado, mais dependente de agentes terceiros a empresa se encontra. Quanto menor, significa que a empresa se desenvolve ao passo que os recursos próprios permitem.

**Índice de Rentabilidade:** o foco do resultado deste índice é demonstrar o quanto a empresa conseguiu lucrar com o serviço desempenhado, ou seja, o quanto de retorno o investimento trouxe para o caixa da empresa. Algumas destas medidas são apuradas da seguinte maneira:

$$\text{Margem de lucro líquido} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita de vendas}}$$

Esta margem reflete a porcentagem de cada unidade monetária de vendas que permanece após a dedução de todos os custos e despesas, juros e impostos dos bens vendidos.

$$\text{Retorno sobre capital próprio (ROE)} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

Mede o retorno sobre o capital dos proprietários da empresa

$$\text{Retorno sobre investimento (ROI)} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}}$$

Mede a eficácia da gestão na geração de lucros a partir dos ativos disponíveis.

A gestão financeira com dominância sobre estas ferramentas desfruta de uma lucratividade maior em suas operações e no crescimento exponencial de suas operações com base em uma gestão ativa.

## 2.2 EMPRÉSTIMOS E FINANCIAMENTOS

A sustentabilidade financeira de uma empresa passa pela capacidade de gerar receita em proporção maior do que as suas despesas, entretanto, para que a empresa sai do estado de inércia, é necessário um grande volume financeiro capaz de manter as obrigações da empresa em dia enquanto o fluxo de caixa começa a ser favorável. Para dispor deste volume financeiro, muitas empresas recorrem ao serviço especializado das instituições financeiras de concessão de crédito.

Schrickel (1995, p.25) define crédito como “todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte do seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua pose integralmente, após decorrido o tempo estipulado”.

O crédito é responsável por fazer parte do desenvolvimento econômico e social, Silva (2003, p.68) divide esta função em quatro tipos:

- Aumentar o nível de atividade das empresas;
- Estimular o consumo;
- Ajudar as pessoas a conquistarem moradia, meio de locomoção e alimentação; e
- Facilitar a execução dos projetos que as empresas não teriam condições de desenvolver somente com recursos próprios.

O mesmo autor alerta que o uso do crédito sem análise prévia é responsável pelo endividamento das empresas.

As linhas de crédito destinadas às empresas são orientadas ao financiamento de capital de giro ou de investimento. As necessidades de capital de giro envolvem os gastos operacionais como matéria-prima e mão de obra, já as necessidades de investimento englobam os gastos

realizados para a aquisição de bens móveis e imóveis como máquinas, equipamentos, terrenos e galpões (SANTOS, 2000).

A operação de crédito pode ser efetuada por meio da concessão de empréstimos e financiamentos. O site do Banco Central do Brasil (BACEN) traz a definição que diferencia o empréstimo do financiamento. Segundo a instituição no empréstimo a empresa contrata a operação sem especificar ou vincular o uso do valor com algum outro bem, ele pode ser usado livremente, já na operação de financiamento, a empresa especifica o que fará com o valor contratado, como por exemplo, a compra de um imóvel, geralmente o bem financiado serve como garantia da operação o que faz com que os juros deste tipo de crédito sejam geralmente menores do que o empréstimo.

### **2.2.1 Juros**

Um dos fatores decisivos para o gestor financeiro contratar crédito de terceiros é a taxa de juros, pois dependendo da amplitude desta taxa o projeto pode demonstrar-se viável ou não.

Lupinacci (1999, p. 21) define juros simplesmente como “rendimento do capital expresso em dinheiro” o autor defende a ideia de que o juro corresponde uma parcela monetária do aluguel do dinheiro em determinando período de tempo, acrescido do fator do risco de pagamento por parte do tomador.

Os juros podem incidir sobre o valor principal (valor tomada na concessão de crédito) em duas naturezas distintas, sendo elas: juros simples e juros composto.

O juro simples ocorre quando a taxa de juros incide apenas sobre o valor inicial, não ocasionando o famoso juros sobre juros; já o juro composto é calculado além do valor inicial, também sobre o resultado dos juros sobre os períodos anteriores, causando assim o chamado juros sobre juros, esse acontecimento faz com que ocorra um crescimento exponencial da dívida durante o período de seu pagamento, desta forma, quanto antes houver a liquidação do compromisso de crédito, menor será o juro da operação. (BRAGA, 1989)

Avaliar com riquezas de detalhes o efeito financeiro do juro sobre a operação e o rendimento que a tomada de crédito vai proporcionar para o crescimento da empresa é o diferencial competitivo que o gestor financeiro pode proporcionar para a instituição.

### **2.2.2 Garantia**

Em teoria, toda linha de crédito, seja de empréstimo, seja de financiamento, deveria ser liquidada apenas com a soma do pagamento do principal mais juro, porém, devido a diferença da situação econômica e da incerteza de pagamento das empresas, as instituições financeiras exigem além da confiança no pagamento do crédito, também uma garantia do tomador. Essa garantia pode ser dividida em duas formas, a garantia pessoal e a garantia real. (BERNI, 1999)

#### **2.2.2.1 Garantia Pessoal**

Este tipo de garantia é quando se exige do devedor apenas a promessa de pagamento, o credor se satisfaz com a garantia que o devedor ou garantidor oferece como seu patrimônio presente ou futuro. Este tipo de garantia ainda se divide de duas formas, a de aval, onde o avalista (pessoa física ou jurídica) assume a mesma posição jurídica do devedor, tornando-se solidário pela liquidação da dívida, e a de fiança, onde uma pessoa se assume como fiador do crédito e promete satisfazer a obrigação de pagamento, em parte ou em todo, do devedor perante a

instituição que concedeu o crédito. Na fiança pode haver o benefício da ordem, isto é, quem concedeu o crédito deve primeiramente acionar o credor, e caso este não cumpra com o contrato, acionar então o fiador. (SILVA, 2003)

### 2.2.2.2 Garantia Real

Esse tipo de garantia é a vinculação de um bem tangível do devedor com a obrigação de pagamento ao credor. Quando se constitui a vinculação de um bem com o crédito, este bem fica comprometido legalmente com o contrato. Caso o devedor não cumpra com o acordo, o credor tem o direito de resgatar esta garantia, mediante processo, e recorrer à recuperação do empréstimo, via venda judicial. As garantias reais são indivisíveis, ou seja, mesmo com o pagamento da maior parte das parcelas, o bem continua vinculado em sua totalidade com o crédito concedido. (SANTOS, 2000)

Os principais exemplos de garantia real são: caução de duplicata, alienação fiduciária, penhor mercantil e hipoteca.

Santos (2000) define estas garantias da seguinte forma:

- **Caução de duplicatas:** “título de crédito que se extrai em consequência de uma fatura de venda mercantil ou prestação de serviço.” (p. 37);
- **Alienação fiduciária:** consistem em transferir o domínio sobre veículos, máquinas e equipamentos ao credor enquanto a posse permanece com o devedor, sendo este último à figura de “fiel depositário” não sendo permitido vender, onerar ou alienar o bem sem prévio consentimento do credor;
- **Penhor mercantil:** “consiste na entrega ao credor, de bem móvel, por um devedor ou por terceiros, para garantir o cumprimento de dívidas.” (p. 39); e
- **Hipoteca:** é a vinculação de bens imóveis como terra, casas e prédios para pagamento de dívidas. Um fator de risco sobre esta garantia é a possibilidade do dono do imóvel constituir várias hipotecas, em favor do mesmo credor ou de outros.

Existe um novo modelo de garantia, que está sendo aprimorado pelos órgãos financeiros competentes, mas que já está em pleno uso, conhecido como Garantia em Recebíveis de Cartão de Crédito, esta modalidade forma-se como garantia pela cessão fiduciária dos direitos sobre os créditos, atuais e futuros, das transações financeiras realizadas via cartão de crédito e/ou débito nos estabelecimentos comerciais do agente que está tomando o crédito, através do que é conhecido como trava bancária. (JUNIOR, 2017)

### 2.2.3 Rating

Para conceder crédito, as instituições financeiras utilizam diversos métodos de análise a fim de classificar as empresas de acordo com capacidade de honrar as dívidas assumidas. Um destes métodos, que leva em consideração diversos fatores como segmento de mercado, tamanho da empresa, capacidade gestora e administrativa da empresa, estabilidade do fluxo de caixa entre outras características quantitativas e qualitativas é o *Rating*.

De acordo com Berni (1999), o Rating classifica as empresas em cinco faixas diferentes que levam em consideração a situação atual e também todo o histórico da empresa:

- **Rating Azul:** empresas que praticamente não oferecem risco algum e com baixo grau de comprometimento de seu faturamento;
- **Rating Verde:** empresas com baixos níveis de risco, bom desempenho nas vendas e na margem de lucro;
- **Rating Laranja:** empresas com riscos moderados, apresentam boa garantia, mas é necessário uma análise criteriosa;
- **Rating Amarelo:** empresas que exigem muita atenção na concessão de crédito, devido ao elevado grau de risco e comprometimento de renda; e
- **Rating Vermelho:** empresas avaliadas como sendo muito difícil a recuperação do crédito emprestado.

Manter em equilíbrio e visar a evolução nesta classificação é primordial para a empresa e para o seu relacionamento com os fornecedores de crédito, pois, uma empresa que demonstra comprometimento com suas dívidas, adquire facilidades na tomada de empréstimo e financiamento futuro, conquistando menores taxas de juros e menor necessidade de vincular garantias no contrato, com isto, consegue gerir os resultados da empresa com mais autonomia e desenvolver seu diferencial competitivo dentro do mercado que atua.

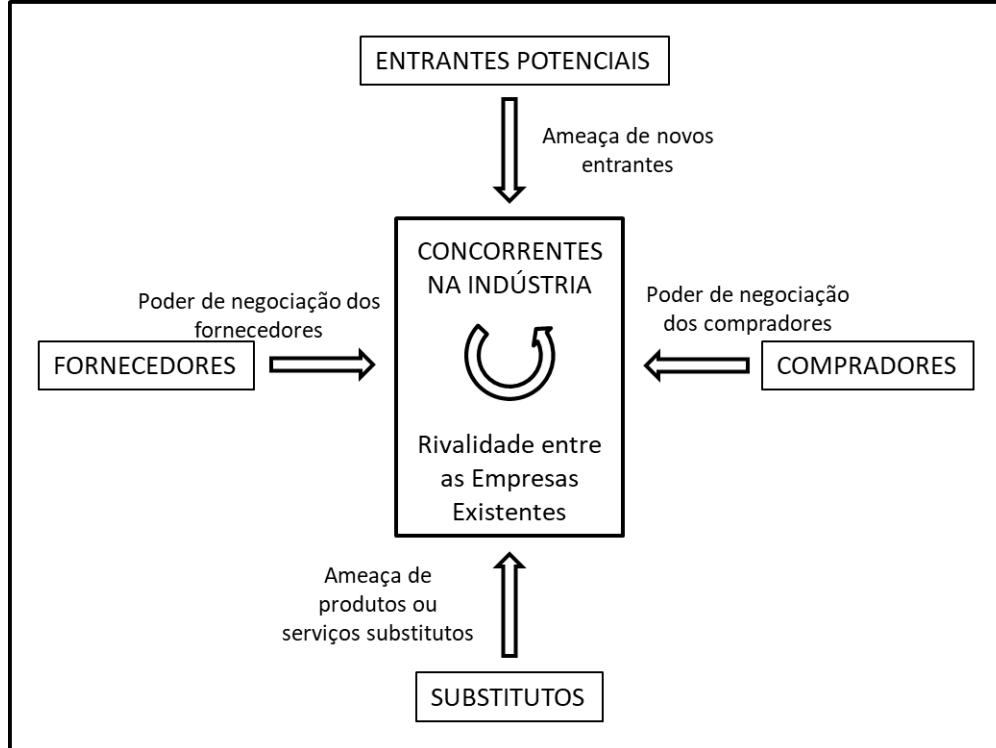
### 2.3 DIFERENCIAIS COMPETITIVOS

Estamos habituados em um mercado extremamente concorrido onde os clientes estão cada vez mais exigentes e expostos a serviços diferenciados. Há diversas formas de oferecer ao consumidor uma proposta única e vantajosa que faça com que o mesmo procure o serviço de uma empresa em detrimento de outras. A esta entrega, denomina-se o diferencial competitivo.

De acordo com Diego Jacob do site Administradores (2011), os diferenciais competitivos “são atributos que tornam a empresa única e superior aos seus principais concorrentes. Tratam-se das vantagens e benefícios exclusivos que a empresa proporciona à sua clientela e que a concorrência ainda não conseguiu oferecer.” O diferencial competitivo é o que faz os clientes serem fidelizados, pois desta forma, a empresa se torna a única referência em resolver as dores específicas do cliente, salienta Felipe Silva do site SEBRAE. (2020)

O diferencial competitivo é alcançado pelas empresas por meio da elaboração de estratégias competitivas, onde as mesmas servem como forma de atuação para a empresa responder às investidas estratégicas e também à própria evolução natural do mercado. Porter (2004) apresenta a relação estrutural das empresas com o meio em que atua com uma fórmula na qual o autor intitulou como as cinco forças competitivas, cada eixo atua com um poder independente e é de suma importância que o gestor interprete com muita clareza de que forma cada ponto interage com a sua organização. Para visualizar esta relação é apresentada a Figura 1:

**Figura 1 – Cinco forças competitivas de Porter**



Fonte: Porter (2004, p.4)

Para Porter, a meta da estratégia competitiva da empresa é encontrar uma posição dentro desta estrutura em que a empresa possa melhor se defender das forças competitivas ou, influenciá-las a seu favor. Ainda de acordo com o autor as forças determinam a posição hierárquica da empresa no mercado e isto determina o lucro da mesma, visto que uma posição de destaque determina custos e investimentos sustentáveis para a empresa manter seu diferencial competitivo.

Ao enfrentar as cinco forças competitivas, Porter (2004) elaborou as três estratégias genéricas que auxiliam as empresas no fortalecimento do seu diferencial competitivo, são elas:

- Liderança no custo total: este diferencial permite que a empresa seja reconhecida por disponibilizar o menor preço no mercado, porém, este diferencial pode vir acompanhado por menor qualidade do produto, visto que a estratégia exige a busca excessiva pela criação do ganho em escala e um vigoroso controle de redução dos custos que pode acarretar em menores investimentos na área de P&D;
- Diferenciação: a segunda estratégia consiste em criar um ponto que seja único para o segmento do mercado. As formas desta diferenciação podem assumir diversas maneiras como projeto, marca, tecnologia, disponibilidade e peculiaridades. A diferenciação, se alcançada, proporciona um isolamento da concorrência competitiva pois gera a lealdade dos consumidores da marca e conseqüentemente uma menor sensibilidade ao preço; e
- Enfoque: está última estratégia baseia-se em assumir e resolver as dores de determinado grupo específico e tem por premissa a ideia de que a empresa é capaz de atender melhor seu público estreito do que os concorrentes que atuam no mercado mais amplo, pois

assim, conquistam uma diferenciação por satisfazer melhor o cliente ou custo menores por trabalhar diretamente com um público alvo menor, ou ambos.

O autor alerta que buscar o diferencial competitivo em todas estas estratégias é praticamente impossível e esta busca pode custar à falência da empresa visto que a prática de cada uma destas estratégias exige comprometimento total e disposições organizacionais de apoio que serão demasiadamente consumidas se existir mais de um alvo primário.

Encontrar o diferencial competitivo pode ser interpretado como a forma que a empresa se posiciona no mercado, seja para conquistar novos clientes, seja para satisfazer os clientes atuais. Porter (1999) conceitua o posicionamento da empresa em três fontes distintas. O primeiro é o posicionamento baseado na variedade, onde a empresa oferece um variado número de produtos e serviços e não segmenta por clientes. O segundo é o posicionamento baseado nas necessidades, consiste em atender a maior parte das necessidades do mesmo segmento. E o terceiro critério é o posicionamento baseado no acesso, esta estratégia se baseia em atender diversos segmentos de clientes, entretanto, atender a cada um em razão das diferenças nas modalidades de acesso ao serviço ofertado.

Kotler e Keller (2006) consideram que a empresa obtém vantagem competitiva quando consegue ofertar aos seus clientes um produto com qualidade maior por um preço relativamente menor que a concorrência dentro do mesmo segmento.

Com esta revisão teórica apresentada pretende-se dar continuidade na pesquisa e analisar os resultados e os diferenciais competitivos do supermercado mediante os empréstimos e financiamentos assumidos.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Quanto aos procedimentos metodológicos, para analisar os resultados alcançados pelo supermercado por meio da tomada de empréstimo, este artigo dispõe de uma abordagem qualitativa do problema.

Na abordagem qualitativa, não se busca medir ou enumerar os eventos estudados, parte-se de questões de interesse amplas que vão se afinando para descrever o problema da pesquisa. Nesta abordagem há uma análise das informações recolhidas através da pesquisa, que leva em consideração a percepção do entrevistado (GIL, 2002).

No tipo de pesquisa de acordo com os objetivos, realizou-se uma pesquisa descritiva onde “o pesquisador apenas registra e descreve os fatos observados sem interferir neles. Visa descrever as características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre as variáveis” (PRODANOV; FREITAS, 2013, p. 52).

Os procedimentos técnicos utilizados foram a pesquisa bibliográfica e o estudo de caso. Na pesquisa bibliográfica é feito uma revisão do material teórico de relevância sobre o assunto, onde o objetivo desta pesquisa é desenvolver maior afinidade e conhecimento com o estudo que o pesquisador está interessado (GIL, 2002).

O estudo de caso exige a utilização de técnicas variadas para a coleta de informação, como fontes documentais, observações e entrevistas, para que seja garantida a profundidade necessária ao objeto estudado e fornecer maior credibilidade aos resultados obtidos no processo de mudança (GIL, 2010).

O instrumento da coleta de dados consistiu na entrevista com o sócio proprietário da empresa, com o assistente financeiro e com o comprador do setor de frutas, legumes e verduras.

Silva *et al.* (2006, p.4) explica: “Na pesquisa qualitativa as entrevistas podem ser de vários tipos, constituindo um espectro variável desde uma conversa informal até um roteiro padronizado”.

Na presente pesquisa foi utilizado um roteiro de perguntas condizentes com o conceito estudado, objetivando responder a problemática analisada em questão, conforme salienta Manzini (2012).

A averiguação dos dados obtidos na pesquisa constitui-se de análise de conteúdo. Este método é caracterizado por relacionar o material obtido na coleta de dados com o conhecimento relativo à produção da pesquisa (BARDIN, 2009).

A empresa analisada tem sua matriz localizada na cidade de Guabiruba, porém, tem maior atividade comercial na cidade de Brusque onde conta com quatro filiais, além da presença nas cidades vizinhas de: Nova Trento, Blumenau e Gaspar.

#### **4 ANÁLISE DOS RESULTADOS**

O presente artigo buscou desenvolver o conceito teórico sobre gestão financeira e a tomada de empréstimo em instituições financeiras para então analisar a relação entre o crescimento nas receitas do supermercado com a construção da Central de Distribuição dos produtos do setor de frutas, legumes e verduras. Os dados foram coletados através de entrevista com o sócio proprietário, o assistente financeiro e o responsável pelas compras do setor de FLV e análise do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo dos Resultados do Exercício (DRE) dos anos de 2017, 2018, 2019 e primeiro semestre de 2020.

O supermercado pesquisado foi inaugurado em 1993, surgiu da união de duas famílias, formando uma sociedade com sete sócios. A matriz do supermercado localiza-se no município de Guabiruba, porém, a empresa possui mais quatro filiais na cidade de Brusque, e uma filial nas cidades de Nova Trento, Gaspar e Blumenau. A marca do supermercado conta ainda com outros empreendimentos em setores diversos como o posto de combustível, central de atacado e varejo, loja de presentes e centros de produção e distribuição que auxiliam as operações do supermercado.

A empresa estudada é reconhecida por ser um supermercado diferenciado nos bairros em que atua, pois tem como missão levar às famílias da localidade uma experiência de compra semelhante às vivenciadas em grandes redes de supermercado, oferecendo aos clientes uma diversidade de produtos e de marcas, que vão desde segmentos *premium* até os de produção familiar.

Em 2018 devido ao grande contato dos sócios do supermercado com as associações comerciais da região (Acats, ACIBr), percebeu-se a necessidade do desenvolvimento de um projeto único na região, a criação do Centro de Distribuição de frutas, verduras e legumes para abastecer toda a rede de atendimento do supermercado, conquistando um ganho em escala e desenvolvendo diferenciais competitivos para a empresa.

Até então o fornecimento de FLV era feito de forma individual para cada uma das filiais do supermercado, o que refletia em maiores despesas de entrega para o fornecedor que repassava tais gastos para o preço do produto, além de que, muitos fornecedores de porte pequeno não conseguiam suprir esta necessidade de entrega exigida, desta forma, nem negociavam com o supermercado que perdia muitas vezes a oportunidade de oferecer produtos diferenciados em suas lojas.

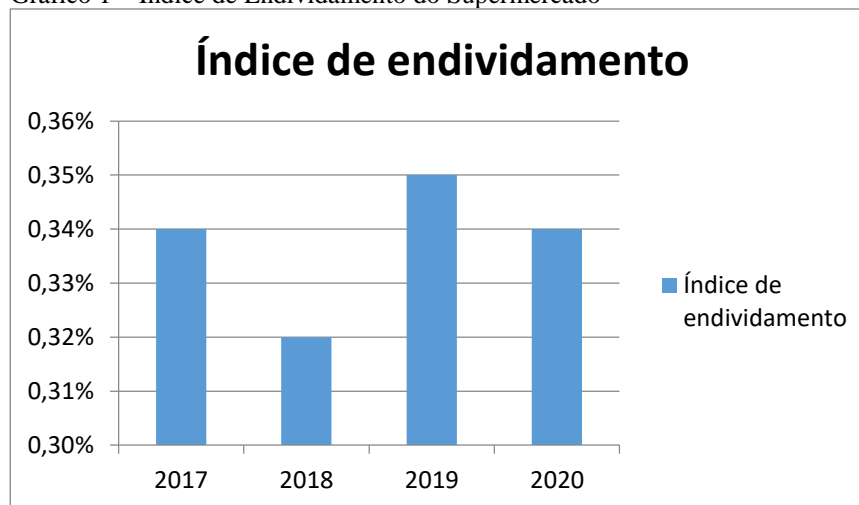
Em alguns casos, quando preciso, o supermercado comprava do produtor familiar diretamente em seu campo e passava com o veículo próprio da empresa abastecendo as lojas, esta operação aumentava as despesas da empresa.

O projeto de criar o CD de FLV apresentou uma alternativa interessante para reduzir todos estes gastos, pois, o centro poderia receber os produtos dos fornecedores dos mais variados portes, armazenar estes produtos perecíveis de forma correta a prolongar a vida útil dos mesmos e distribuir por toda a cadeia de atendimento.

O projeto iniciou em 2018 e foi liderado pelo sócio proprietário e diretor comercial do estabelecimento e também pelo comprador de frutas e verduras das lojas, fora levantado o custo para construção do galpão do CD, a compra dos equipamentos e a adaptação do espaço para receber os fornecedores.

A empresa contava com dinheiro em caixa para poder dar andamento no projeto, parte disto pode ser visto no gráfico 1, que apresenta o índice de endividamento da empresa que desde 2017 é baixo, o que demonstra que a empresa possui capital próprio para manter o funcionamento da operação (destaque para a queda em 2018 e uma crescente em 2019, parte devido ao empréstimo tomado para o projeto do CD) porém, foi estudado a possibilidade de tomar certa quantia de empréstimo para a execução do projeto, visto que ao não comprometer todo o caixa da empresa, a mesma poderia continuar aproveitando as oportunidades de compra com desconto em grande volume e estar financeiramente protegida caso surgisse algum imprevisto econômico, além de que um empréstimo poderia ter taxas de juros menores do que as taxas de retorno exigidas pelos sócios expostos ao risco do negócio.

Gráfico 1 – Índice de Endividamento do Supermercado



Fonte: dados obtidos do supermercado, elaborado pelo autor.

Nota-se o aumento de 9,3% no índice de endividamento no ano de 2019 em relação ao ano anterior, devido à tomada de empréstimo e uma queda de 2,9% no ano de 2020 em relação ao ano anterior, devido à amortização de parcelas do empréstimo, pagamentos possibilitados pelos resultados positivos da empresa.

O supermercado possui relacionamento com bancos públicos, privados e com as cooperativas de crédito. O empréstimo foi tomado com alguma destas instituições (não revelada pelo supermercado) e como garantia, foi negociado o recebível do cartão de crédito, a forma mais eficiente de firmar garantias tanto pelo ponto de vista da instituição financeira quanto pelo

supermercado, afirma o sócio proprietário da empresa, o mesmo ainda acrescenta que esta é a maneira menos burocrática, pois não é necessário alienar nenhum bem da empresa e exige menos papéis, assinaturas e autenticações em cartórios.

Como garantia foi negociado 30% a mais do que o valor tomado em empréstimo, tal negociação, permitiu ao supermercado solicitar este empréstimo com juros mais baixo do que o praticado habitualmente pelo mercado financeiro, tornando a execução do projeto ainda mais viável. Por motivo de sigilo a empresa não revelou a taxa específica do empréstimo, mas alertou que a mesma ficou próxima de 1% a.m.

É importante ressaltar que o supermercado possui anos de relacionamento com estas instituições e que desde o início procurou-se desenvolver um diálogo aberto de ambas as partes, promovendo uma negociação saudável em que o supermercado não solicita para baixar taxas, a empresa sempre sugere a cada um de seus fornecedores de crédito que façam sua melhor oferta desde a primeira reunião, pois essa será a única oportunidade do mesmo em oferecer crédito para o supermercado, esta maneira de negociação assumida durante anos, permitiu ao supermercado conviver com a certeza de que as taxas e prazos praticados pelas instituições são as melhores possíveis e agilmente liberadas.

Com a tomada de empréstimo o projeto do CD ficou pronto no último trimestre de 2018, a partir de então, todas as compras de FLV realizadas, seja nos grandes centros de comercialização do país ou nos pequenos produtores regionais, são entregues no CD de FLV do supermercado.

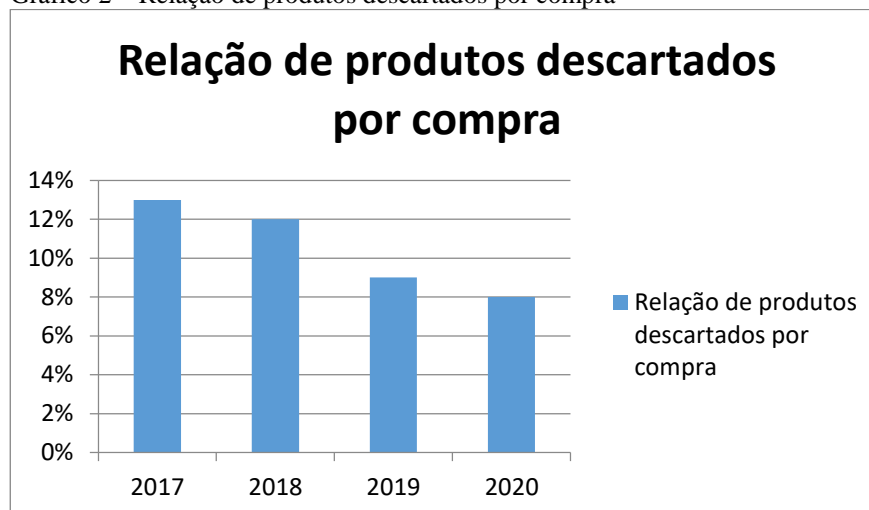
As mercadorias compradas são descarregadas dos caminhões e armazenadas em seus devidos lugares dentro do CD, posteriormente o comprador de FLV realiza os cálculos de preço de venda de cada produto. Cada gerente de loja é responsável por repassar ao CD a quantidade e variedade de cada produto necessário para suprir a demanda de sua localidade num período de tempo que geralmente é de 3 a 5 dias. O pedido é centralizado na administração do CD e então é realizada a separação das mercadorias, carregado os veículos de abastecimento e distribuído nas respectivas lojas. Toda esta operação, desde a compra do produto, até a distribuição às lojas é realizada aproximadamente em 24h.

Cada bairro em que o supermercado esta presente tem demandas de frutas, legumes e verduras diferentes uma da outra, o que confere ainda mais crédito ao novo método implantado pela empresa, pois, desta forma, não se faz necessário que um caminhão de morango modifique seu trajeto para entregar uma ínfima quantidade de fruta em uma loja onde o maior número de vendas é o de uvas, por exemplo.

Antes deste projeto, a despesa com descarte de alimentos era muito alta, pois, mesmo com câmeras frigoríficas em cada loja, o armazenamento do estoque não era especializado e muitos gerentes de lojas com receio de perder vendas por não ter produtos à disposição, pediam quantidades muito maiores do que a necessária em cada pedido de compra, sendo assim, muitos produtos chegavam as gôndolas de venda sem frescor e o índice de descarte eram alto.

A partir de 2018 com o CD devidamente equipado para armazenamento dos alimentos, mão de obra qualificada e alinhamento dos gerentes de lojas com as compras, cada loja solicita FLV em quantidades mais condizentes com a realidade do bairro, pois, sempre que for preciso abastecer a loja novamente, em menos de 24h as gôndolas estarão preenchidas, diminuindo drasticamente o índice de descarte de frutas, legumes e verduras como visto no gráfico 2.

Gráfico 2 – Relação de produtos descartados por compra



Fonte: dados obtidos do supermercado, elaborado pelo autor.

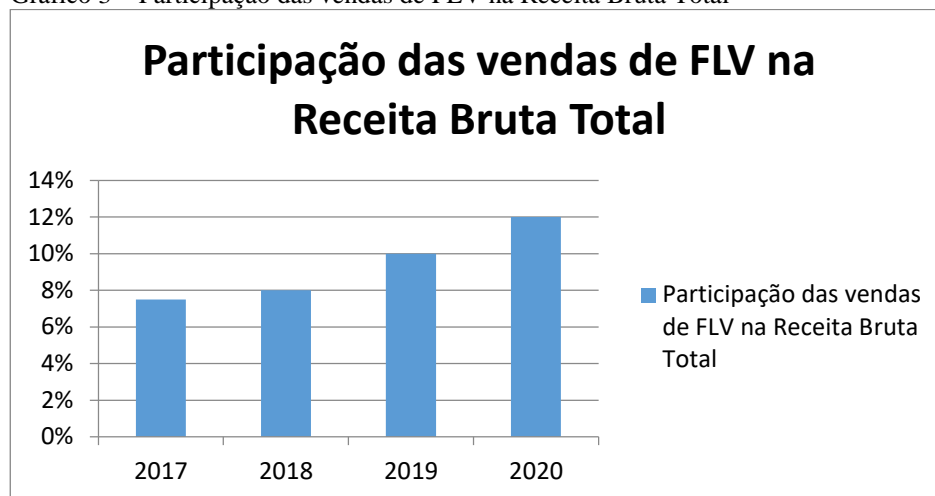
No primeiro ano do CD, em 2018, a taxa de descarte comparada com o ano anterior caiu 7%, os anos subsequentes apresentaram taxas melhores ainda em todos os anos. Em 2019 comparado com 2018 caiu 33% e o primeiro semestre de 2020 comparado com o ano de 2019 já caiu 11%.

A construção do centro de FLV possibilitou a negociação com os pequenos produtores da região, pois, o que barrava esta negociação era a necessidade do produtor em entregar seu produto em cada uma das lojas, ação desnecessária a partir da construção do CD, onde toda a entrega passa a ser feita no mesmo local. Esta mudança permitiu além dos melhores preços de compra, oferecer ao consumidor final uma diversidade de alimentos maior e de qualidade diferenciada.

No quesito atendimento ao cliente, o sócio proprietário afirma que no dia a dia com os seus clientes é notória a satisfação dos consumidores com a área de frutas, verduras e legumes, destaque para alimentos sempre frescos, quantidade, qualidade e diversidade de produtos, além dos preços mais baixos.

Em 2019 o aumento das vendas do setor cresceu em 30% e a representatividade do setor para a receita bruta total da empresa também foi elevada, tal mudança pode ser observada no gráfico 3.

Gráfico 3 – Participação das vendas de FLV na Receita Bruta Total



Fonte: dados obtidos do supermercado, elaborado pelo autor.

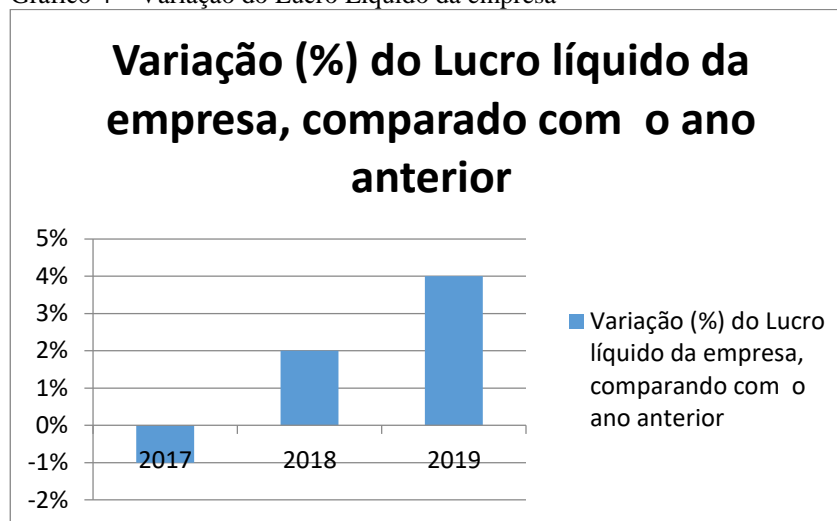
O ano de 2018, devido ao fato de que o CD ficou pronto somente no último trimestre, teve pouca variação com o ano anterior, apenas um ponto percentual, porém, esse crescimento representa um avanço de 14%. Sendo que em 2019, um ano completo com o CD, esse avanço foi de 25%.

Devido a este aumento nas vendas do setor, o supermercado está realizando compras em maior quantidade e as promoções dos produtos de FLV que até em 2018 aconteciam apenas uma vez por semana, passaram a acontecer de duas a quatro vezes por semana, estimulando ainda mais o aumento das vendas.

Perante os fornecedores, o supermercado conseguiu aumentar a sua influência nas negociações, pois, a quantidade solicitada e a facilidade em negociar com os fornecedores dos mais diversos portes, estimulou a competição saudável entre os fornecedores para atender a demanda do supermercado da melhor forma possível, resultando em atendimento diferenciado com disponibilidade de entrega imediata, maior prazo de pagamento e preços mais baixos, estimulando a competitividade da empresa.

Com todas estas ações, o crescimento do lucro líquido da empresa em 2019 aumentou 4% em comparação com o ano anterior, 2018, como pode ser visto no gráfico 4.

Gráfico 4 – Variação do Lucro Líquido da empresa



Fonte: dados obtidos do supermercado, elaborado pelo autor.

É importante ressaltar que o gráfico não apresenta a margem líquida da empresa, e sim, quanto que o lucro líquido aumentou ou diminuiu comparado com o ano de exercício anterior. Podemos ver que em 2017, o lucro líquido da empresa foi menor quando comparado com 2016, esse foi um dos pontos que levaram os responsáveis da empresa a rever a gestão empresarial e considerar a necessidade de investimento em um novo projeto que pudesse alterar a situação então presente. Com a execução do novo projeto do CD de FLV em 2018, o lucro líquido da empresa tem aumentado mesmo com as novas despesas financeiras oriundas do empréstimo financeiro empresarial.

Dentro da região de Brusque, Guabiruba e Botuverá o supermercado estudado é o único supermercado que possui um Centro de Distribuição de FLV, tal façanha coloca o supermercado em uma posição privilegiada perante os seus concorrentes, favorecendo o crescimento do *Market Share* da empresa na região.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A tomada de empréstimo em instituições financeiras demonstrou-se uma alternativa vantajosa para a empresa que buscou alavancar suas operações, pois, a injeção de recursos financeiros tomados por empréstimos de terceiros aumentou os resultados da empresa em proporções muito maiores do que os custos desta ação (pagamento do principal acrescido dos juros).

Entretanto, tamanho sucesso só pôde ser obtido devido ao planejamento da empresa, por meio do levantamento dos custos do projeto e projeções reais de crescimento, pois, a falta destas informações, poderia ter levado a empresa a tomar empréstimos cujas taxas de juros fossem muito elevadas, acarretando em maiores despesas financeiras para a empresa e impossibilitando o crescimento almejado pelos sócios.

Nesse contexto, os objetivos específicos da pesquisa foram atingidos através de uma pesquisa qualitativa de cunho descritivo onde foi realizada entrevista com o sócio proprietário e diretor comercial, assistente financeiro e comprador do setor de FLV além da análise do Balanço Patrimonial e DRE do supermercado entre os anos de 2017 e primeiro semestre de 2020.

O objetivo específico de identificar o processo de levantamento das necessidades de investimentos foi alcançado por meio da entrevista com os participantes envolvidos, onde foram identificados como fatores principais para a mudança, a queda do lucro líquido em 2017 e o grande volume de despesas que o modelo antigo acarretava para a empresa como: despesa com mão de obra, combustível dos veículos de entrega, descarte de alimentos, preço mais caro negociado com os fornecedores, além de outros pontos específicos como barreira de entrada para negociação com pequenos produtores.

O objetivo específico de avaliar os impactos do empréstimo nos resultados financeiros foi crucial para identificar a viabilidade do projeto, e foi atingido com a entrevista dos envolvidos e por meio da análise do Balanço Patrimonial e DRE da empresa. Devido ao direito de manter sigilo da empresa, não foram expostos os valores absolutos e reais sobre os custos do projeto e o retorno dos mesmos. Porém, na análise dos índices disponibilizados notou-se a viabilidade do projeto para o crescimento financeiro da empresa com destaque no aumento de 4% do lucro líquido em 2019.

Na entrevista com os participantes foi relatado como a empresa se fortaleceu competitivamente perante os seus concorrentes sendo o único supermercado a construir uma Central de Frutas, Legumes e Verduras na região; aumentou sua influência na negociação com os fornecedores por meio de compras em maiores quantidades e relacionamento com um maior número de fornecedores; proporcionou produtos diferenciados ao consumidor final que a partir da construção do CD conta com produtos mais frescos, variedade de ofertas e em maior quantidade, com estas informações foi possível alcançar o objetivo de analisar como os resultados dos empréstimos geraram diferencial competitivo no supermercado.

O desenvolvimento dos objetivos específicos possibilitou que fosse atingido o objetivo geral da pesquisa, que é avaliar como a tomada de empréstimo auxiliou o crescimento do supermercado. Foi possível ter elementos de que ao tomar empréstimo de terceiros para concluir o projeto do CD de FLV o supermercado continua desenvolvendo seu resultado financeiro positivo, porém com maior expressividade, pois os diferenciais competitivos oriundos do projeto tem conquistado um maior número de clientes para o consumo destes produtos, aumentando a receita bruta do setor em proporções maiores do que a taxa de juros do empréstimo, além de proporcionar despesas mais baixas do que o modelo praticado antes da construção da Central de Frutas Legumes e Verduras.

Diante destes resultados, identifica-se a importância do gestor financeiro para auxiliar o processo de crescimento da empresa, pois, este profissional auxilia na análise das necessidades de investimentos, disponibilidade de caixa, identifica qual o custo ideal para tomar empréstimo de modo a alcançar os resultados almejados e realiza projeções de crescimento futuro com base nos demonstrativos de resultados dos anos anteriores.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BERNI, Mauro Tadeu. **Operação e concessão de crédito: os parâmetros para a decisão de crédito**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. 1. ed. São Paulo: Atlas, 1989.
- BRASIL, Banco Central do. **Empréstimo e financiamento**. Disponível em: <https://www.bcb.gov.br/cidadaniafinanceira/tiposemprestimo>. Acesso em: 03 out 2020.
- GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- JACOB, Diego. **O que é diferencial competitivo?** Disponível em: <https://administradores.com.br/artigos/o-que-e-diferencial-competitivo>. Acesso em: 21 out 2020.
- JUNIOR, Luiz Fernando Serra Dias. As garantias dos recebíveis de cartão de crédito/débito. Disponível em: <https://luizserradias.jusbrasil.com.br/artigos/541965595/a-garantia-dos-recebiveis-de-cartao-de-credito-debito>. Acesso em: 05 dez 2020.
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin L. **Administração de marketing: a edição do novo milênio**. 12 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2006.
- LUPINACCI, Ronaldo Ausone. **Limite da taxa de juros no Brasil**. São Paulo: Editora de Direito, 1999.
- MANZINI, Eduardo José. **Uso da entrevista em dissertações e teses produzidas em um programa de pós-graduação em educação**. 2012. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/114753/ISSN21773300-2012-04-02-149-171.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 08 dez. 2020.
- PORTER, Michael. **Competição = On Competition: Estratégias competitivas essenciais**. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- PORTER, Michael. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004
- PRODANOV, Clebe Cristiano; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico**. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral Básica**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 1999

SCHRINCKEL, Wolfgang Kurt. **Análise de Crédito: Concessão e Gerência de Empréstimos**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

SANTOS, José Odálio dos. **Análise de Crédito: empresas e pessoas físicas**. São Paulo: Atlas, 2000.

SILVA, Felipe. **Diferenciais competitivos: o que são e como aplica-los para se destacar**. Disponível em: <https://respostas.sebrae.com.br/diferenciais-competitivos-o-que-sao-e-como-aplica-los-para-se-destacar>. Acesso em: 21 out 2020.

SILVA, Grazielle Roberta Freitas *et al.* **Entrevista como técnica de pesquisa qualitativa**. 2006. Disponível em: <https://www.redalyc.org/pdf/3614/361453972028.pdf>. Acesso em: 08 dez. 2020.

SILVA, José Pereira da. **Gestão e Análise de Risco de Crédito**. 4. ed. São Paulo: Atlas. 2003.

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da Administração Financeira**. 10. ed. São Paulo: Pearson Makron Books, 2010.