

**MEC-SETEC
INSTITUTO FEDERAL MINAS GERAIS – Campus Formiga
Tecnologia em Gestão Financeira**

**FERRAMENTAS DE CONTROLE EM MERCEARIA DE BAIRRO:
um estudo de caso**

Franciele de Sá Vasconcelos

Orientador: Prof. Ms. Robson de Castro
Ferreira

**FORMIGA-MG
2016**

FRANCIELE DE SÁ VASCONCELOS

**FERRAMENTAS DE CONTROLE EM MERCEARIA DE BAIRRO:
um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Federal Campus Formiga, como requisito parcial para a obtenção do título de Tecnólogo em Gestão Financeira.

Orientador: Prof. Ms. Robson de Castro
Ferreira

**FORMIGA-MG
2016**

V331f Vasconcelos, Franciele de Sá
Ferramentas de controle em mercearia de bairro: um estudo de caso /
Franciele de Sá Vasconcelos – Formiga, MG., 2016.

31p.: il.

Orientador: Prof. M. e Robson de Castro Ferreira

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Federal Minas Gerais –
Campus Formiga.

1. Controle. 2. Mercearia. 3. Mapeamento. 4. Fluxograma. 5. Fluxo de
caixa.. I. Ferreira, Robson de Castro. II. Título.

CDD 658

Franciele de Sá Vasconcelos

**FERRAMENTAS DE CONTROLE EM MERCEARIA DE BAIRRO:
um estudo de caso**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado
ao Instituto Federal Campus Formiga, como
requisito parcial para a obtenção do título de
Tecnólogo em Gestão Financeira.

Prof. Ms. Robson de Castro Ferreira (Orientador)

Prof. Ms. Alisson de Castro Ferreira (Banca Examinadora)

Prof.^a Ms. Sâmara Borges Macedo (Banca Examinadora)

Formiga, _____ de fevereiro de 2016.

RESUMO

Atualmente o aumento da competitividade entre as empresas e as transformações no padrão de consumo brasileiro exige das pequenas empresas uma eficiência maior na gestão de seus recursos. Dessa forma, o trabalho teve como objetivo analisar a importância das Ferramentas de Controle em uma Mercearia de bairro. O estudo de caso foi realizado em uma Mercearia situada na cidade de Formiga - MG. Realizou-se uma pesquisa bibliográfica para conceituações básicas sobre o tema. Para o diagnóstico da empresa, foi realizado o mapeamento dos principais processos da empresa através de fluxogramas, depois de uma análise dos processos, verificou-se que a empresa apresenta problemas relacionados à falta de controles financeiros, dessa forma, elaborou-se um novo redesenho dos processos, incluindo como proposta de melhoria, a implantação de um controle de estoque e um fluxo de caixa. Por fim, conclui-se que o controle de estoque permite a empresa ter controle sobre as quantidades de produtos que estão disponíveis em estoque, proporcionando ao gestor ter noção de como administrar seu estoque. O fluxo de caixa é uma ferramenta fundamental para a empresa, pois auxilia o gestor no controle de suas finanças e na tomada de decisão.

Palavras-chaves: Controle; Mercearia; Mapeamento; Fluxograma; Fluxo de caixa.

ABSTRACT

Currently increasing competitiveness among companies and the Brazilian consumption pattern transformations requires small businesses a greater efficiency in managing its resources. In this way, the work aimed to analyze the importance of the tools of control at a neighborhood grocery store. The case study was conducted in a grocery store located in Ant-MG. A bibliographical research for basic concepts on the topic. For the diagnosis of the company, the mapping of the company's main processes through flowcharts, after an analysis of the processes, it was found that the company presents problems related to lack of financial controls, therefore, devised a new redesign of processes, including as a proposal of improvement, the implementation of an inventory control and cash flow. Finally, it is concluded that the inventory control allows the company to have control over the quantities of products that are available in stock, giving the Manager have notion of how to manage your inventory. Cash flow is a fundamental tool for the company, as it assists the Manager in control of your finances and decision-making.

Keywords: Control; Grocery store; Mapping; Flowchart; Cash flow.

SUMÁRIO

| | |
|--|-----------|
| 1 INTRODUÇÃO | 6 |
| 2 REFERENCIAL TEÓRICO | 8 |
| 2.1 Micro e pequena empresa | 8 |
| 2.2 Mercadorias de bairro | 8 |
| 3 PROCESSOS | 10 |
| 3.1 Mapeamento de processos | 10 |
| 4 QUALIDADE TOTAL..... | 12 |
| 4.1 Fluxograma | 13 |
| 5 CONTROLE FINANCEIRO | 14 |
| 5.1 Fluxo de caixa | 14 |
| 5.2 Controle de contas a receber | 15 |
| 5.3 Contas a pagar | 15 |
| 5.4 Controle de estoque | 16 |
| 6 ESTUDO DE CASO | 17 |
| 6.1 Caracterização da empresa | 17 |
| 7 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL | 19 |
| 8 PROPOSTA DE MELHORIA | 23 |
| 9 CONSIDERAÇÕES FINAIS..... | 28 |
| REFERÊNCIAS | 29 |

1 INTRODUÇÃO

O padrão de consumo brasileiro sofreu muitas transformações ao longo do tempo, no ano de 1994 a hiperinflação assolava o país, impedindo que as pessoas ficassem muito tempo com o dinheiro, principalmente entre o banco e o supermercado, pois os preços subiam de um dia para outro.

Foi criado então o Plano Real, cujos objetivos eram a estabilidade monetária, o combate à inflação e aumento dos preços. Com a adoção deste plano, houve a queda da inflação e a estabilidade de preços, que proporcionaram um aumento do poder aquisitivo, favorecendo o planejamento do consumo das famílias e uma diversificação das cestas de consumo.

Neste contexto, o perfil do consumidor mudou, muitos consumidores foram incorporados ao mercado e alguns aumentaram seu padrão de consumo, procurando por produtos mais elaborados. Assim o consumidor se tornou cada vez mais exigente, o que fez com que o setor de varejo criasse estratégias para acompanhar as mudanças do mercado.

O ramo varejista cresceu e apresentou grandes transformações, houve a entrada de grandes redes e os mercados de bairro aumentaram, atendendo os clientes que realizam compras de primeira necessidade e oferecendo outros serviços como recebimento de contas bancárias e recarga de celulares.

Dessa forma, as organizações enfrentam um desafio crescente, o mercado é cada vez mais competitivo, as empresas precisam atingir um melhor desempenho, criando estratégias para se diferenciarem e buscarem a satisfação do cliente.

E para uma pequena empresa acompanhar essas mudanças, deve fazer uso de ferramentas para trazer benefícios para sua empresa, utilizando o mapeamento de processos e os controles financeiros.

O mapeamento de processos é uma ferramenta que tem como objetivo identificar informações importantes que são necessárias para entender melhor os processos do negócio, conhecer os problemas existentes e identificar as oportunidades de melhoria, que visam tornar a organização mais eficiente. Neste sentido, o controle financeiro é muito importante no desempenho da empresa, pois permite o controle sobre as movimentações financeiras, podendo definir objetivos, traçar metas e utilizar ferramentas comuns como o fluxo de caixa que auxilia no planejamento futuro das empresas e comparar o que foi planejado e o que foi efetivamente realizado.

Diante disso, o principal objetivo desse trabalho é analisar a importância das Ferramentas de Controle em uma Mercearia de bairro. O trabalho propõe realizar um estudo de caso na empresa. Foi realizado um mapeamento dos principais processos, utilizando fluxogramas para desenhar como são feitos os processos, de acordo com a descrição feita pelos proprietários de como são realizados estes processos na empresa. Dessa forma, através da análise dos processos será feito um novo redesenho dos processos, incluindo as propostas de melhorias que foram elaboradas para melhorar a gestão da empresa.

O trabalho está estruturado da seguinte maneira: nesta primeira parte apresentou-se a introdução, em seguida, foi elaborado um embasamento teórico através de consultas bibliográficas relacionadas com o tema do trabalho e, posteriormente, uma descrição sobre o estudo de caso e uma caracterização da empresa, logo após, uma análise da situação atual. E, por fim, as propostas de melhorias e as considerações finais.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Micro e pequena empresa

As micro e pequenas empresas (MPE'S) tem um papel fundamental para alavancar o crescimento do país, sendo responsáveis pela maior parte da geração de empregos formais, no aumento da renda da população e na redução da desigualdade social.

O número de pequenas e médias empresas tem aumentado e isso tem influência com a flexibilização da legislação e também com a criação do Simples Nacional, que é um regime tributário simples e diferenciado criado para os micro e pequenos empreendedores, que beneficiou as pequenas empresas.

No entanto, apesar do número elevado de empresas que estão sendo criadas nos últimos anos, é grande o número de pequenas empresas que não conseguem sobreviver no mercado e devido às dificuldades são fechadas. As micro e pequenas empresas enfrentam muitas dificuldades como a alta competitividade, falta do capital de giro, vendas sazonais, ausência de controle de estoque, recessão econômica do país e falta de conhecimentos gerenciais. Os problemas na administração financeira das pequenas empresas são em muitos casos o fator principal que causa o insucesso das empresas. Por isso o conhecimento em Gestão Financeira é primordial para administrar uma empresa. (MATIAS; LOPES JÚNIOR 2002).

2.2 Mercarias de bairro

As mercearias são administradas na maioria das vezes por familiares, possuem poucos funcionários e o administrador desempenha diversas funções, muitas vezes possuem problemas relacionados à falta de controles financeiros e também a falta de conhecimentos gerenciais.

Os pequenos mercados vêm sofrendo modificações ao longo do tempo devido à elevação da exigência dos consumidores que buscam qualidade nos produtos, preços menores e um atendimento de qualidade. O comportamento dos consumidores influenciam as vendas do varejo, a ascensão das classes B e C fez com que o aumento do poder aquisitivo da

população aumentasse e os consumidores se tornaram mais exigentes procurando por produtos mais elaborados.

De acordo com Camarotto (2009, p. 23):

Com a globalização crescente e inevitável, a mudança do comportamento do cliente e o avanço da tecnologia estão fazendo com que o varejo passe por uma transformação onde a gestão amadora perde espaço para incorporar a gestão profissional como único e eficaz meio de sobrevivência do negócio.

A mercearia é um tipo de negócio antigo e tradicional no mercado de alimentos e suprimento em pequenas quantidades de produtos que estão em falta na despensa e eventuais itens de emergência. É um tipo de empresa que atende geralmente clientes do próprio bairro. Uma das vantagens competitivas dessas empresas é oferecer aos clientes a comodidade de compras perto de casa, sem enfrentar filas e sem precisarem se deslocar até um lugar mais longe para realizarem suas compras, já que possuem os produtos que necessitam perto de casa. As mercearias oferecem prazos de pagamentos diferenciados, através da anotação de compras em um sistema antigo como as cadernetas, mantendo dessa forma um relacionamento mais próximo com os consumidores, buscando sempre a fidelização de clientes. (LIMA, 2011).

Porém, segundo Santos (2015) as mercearias são ameaçadas pelas grandes redes supermercadistas, que possuem um poder de compra maior, oferecendo maior variedade de produtos a preços menores. A falta de conhecimento técnico e gerencial para a criação de planos estratégicos e acompanhamento dos resultados, a falta de controle de estoque, problemas no fluxo de caixa e falta de critérios na compra de produtos são considerados os principais problemas que estas enfrentam, dessa forma torna-se necessário criar estratégias para solucionar estes problemas.

Entre os passos específicos que os varejistas deverão dar para sobreviver no mercado destacam-se: desenhar uma marca diferenciada e focada; explorar novas ferramentas, técnicas e fontes de dados para obter conhecimentos sobre os clientes e melhorar as limitações internas que a empresa possui, melhorando seus processos. (MATTAR, 2011).

3 PROCESSOS

A estrutura das organizações permite a realização dos fluxos de trabalho até que um produto ou serviço chegue ao consumidor, para isso é necessário entender como funcionam os trabalhos e a maneira como estes são feitos através dos processos da organização, o entendimento dos processos é fundamental para realizar as mudanças planejadas. (VILLELA, 2000).

O bom desempenho e o sucesso de uma empresa dependem que todas as atividades inter-relacionadas sejam gerenciadas de acordo com uma visão de processos.

Um processo é um grupo de atividades realizadas em uma sequência determinada para produzir um bem ou serviço. Chiavenato (2008, p. 226) afirma que o processo “É, portanto, uma ordenação específica das atividades de trabalho no tempo e no espaço, com um começo, um fim e entradas e saídas claramente identificadas. É uma estrutura para a ação.”

Corroborando, Silva (2008, p. 458) afirma que “um processo é tipicamente uma sequência de atividades/tarefas arranjadas em um procedimento ou conjunto de arranjos de trabalho, talvez envolvendo vários departamentos máquinas e pessoas.” Para Caravantes (2005, p. 250) “Processo é a transformação de um conjunto de inputs, que podem incluir ações, métodos e operações, em outputs, que satisfazem as necessidades e expectativas do cliente na forma de produtos, informação, serviços ou, de modo geral, resultados.”

A análise dos processos de uma empresa permite diminuir custos no desenvolvimento de produtos e serviços, melhorando o desempenho organizacional, quanto maior for o entendimento dos processos, maior é a capacidade de aperfeiçoá-los.

Segundo D’Ascensão (2012, p. 73) “Analisar um processo é examinar cada parte, visando conhecer seus objetivos, suas funções, suas atividades, seu fluxo de informações e suas relações com os demais processos existentes.”

3.1 Mapeamento de processos

O mapeamento de processos tem por finalidade ajudar a melhorar os processos que existem em uma empresa e propor uma nova estrutura, a principal função do mapeamento é

determinar corretamente todos os fluxos de um processo, estabelecendo quais os recursos serão necessários para diminuir custos e o tempo de realização do processo.

Segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 226):

O mapeamento do processo é uma tarefa muito importante dentro da gestão por processos. Essa atividade permite que sejam conhecidas com detalhe e profundidade todas as operações que ocorrem durante a fabricação de um produto ou a produção de um serviço. Ela permite descobrir a ‘fábrica oculta’.

O mapeamento permite as empresas demonstrarem graficamente a forma como trabalham, sendo possível entender como funcionam seus processos com maior facilidade e dessa forma prever quais são os problemas e quais os impactos que estes podem trazer e reduzi-los com maior agilidade. É a principal técnica que permite identificar as sequências dos processos, atividades e operações na situação atual, cujo objetivo é o conhecimento dos processos fundamentais da empresa, através da definição dos seus processos de negócios que serão usados para representar e projetar o cenário futuro dos processos. (NEUMANN; SCALICE, 2015).

Para que o trabalho de melhoria de processos seja realizado em uma empresa é necessário que o gestor tenha a visão de processos de uma forma global. Segundo Lucinda (2010, p. 43) “Analisar um processo significa entender o seu funcionamento em nível ‘macro’, depois detalhar o funcionamento do processo em suas partes contribuintes para que se possa obter um conhecimento mais preciso.”

No mapeamento de processos são utilizadas diversas técnicas de mapeamento, mostrando diferentes aspectos e a interpretação dessas técnicas é essencial durante esse processo. As principais técnicas que são utilizadas para o mapeamento são representações gráficas, mapas e diagramas que vão permitir ao usuário utilizar a mais adequada conforme a necessidade do mapeamento.

4 QUALIDADE TOTAL

As transformações promovidas pelo uso da tecnologia vêm tornando as empresas muito parecidas em produtos e preços e para que as empresas consigam se manter neste mercado competitivo é necessário atender as exigências de seus clientes, criando vantagens competitivas que podem interferir na maneira de se organizar e no atendimento aos clientes.

Dentro deste contexto, a qualidade total tem papel fundamental para auxiliar as empresas a atingirem seus objetivos.

Na fase da qualidade total, o destaque passa a ser o cliente, que é considerado o centro das atenções das empresas, que procuram satisfazer suas expectativas e necessidades. (OLIVEIRA, 2003).

Para Chiavenato (2004, p. 54) “A ênfase na qualidade e na competitividade constitui hoje aspecto fundamental para as organizações em um mundo de transações rápidas e globais.” A prática da gestão pela qualidade total influencia a competitividade empresarial em vários aspectos, criando produtos diferenciados com maior qualidade e aumentando a capacidade de inovação das empresas, é um modelo de gestão baseado no comprometimento de todos na organização e na vivência da melhoria contínua.

As ferramentas da qualidade são técnicas utilizadas com a finalidade de definir e analisar os problemas que existem em uma empresa e propor soluções para estes problemas que interferem no desempenho da empresa.

Segundo Carvalho e Paladini (2012, p. 354):

De forma mais ampla, portanto, ferramentas são métodos estruturados de modo consistente para viabilizar a definição de melhorias que possam vir a ser implantadas em partes definidas do processo produtivo. As ferramentas atuam tanto na parte anterior da implantação (listagem de opções; processos de escolha; regras de preferência, por exemplo) quanto na fase posterior (análise de resultados, avaliação de efeitos; implicações práticas, decorrência das ações, por exemplo).

As ferramentas se utilizadas de forma correta, além de ajudar a resolver os problemas auxiliam na eficácia dos processos, ajudam a ter a visualização dos seus processos, como estes são realizados e o que deve ser modificado. O uso dessas ferramentas auxilia na clareza do trabalho e também na tomada de decisão com base em fatos e informações, fornecendo maneiras de analisar as mudanças propostas.

Uma das principais ferramentas da Qualidade Total é o fluxograma.

4.1 Fluxograma

É uma ferramenta de gestão da qualidade que possui representações gráficas de elementos e componentes de um processo. É o diagrama que representa de forma simples e ordenada as fases de um processo ou o funcionamento de equipamentos e sistemas, são compostos por etapas que possuem sequências de ação e decisão, cada um com um símbolo para facilitar a compreensão.

Para Chiavenato (2007, p. 179) “Fluxogramas são gráficos que representam o fluxo ou sequência de procedimentos ou de rotinas. Estas nada mais são do que procedimentos devidamente padronizados e formalizados.”

A elaboração de fluxogramas é uma ferramenta fundamental para mapear e entender como uma empresa funciona e como são feitos os processos empresariais, mostrando o que é realizado em cada etapa, os serviços que entram e saem do processo. Pode ser usado para entender os processos existentes e buscar as melhorias, facilitar a comunicação por todas as pessoas que participam das atividades e identificar os fatores críticos de um processo.

Conforme D’Ascensão (2012, p. 111) “O fluxograma constitui uma das mais usadas ferramentas de trabalho dos analistas, porque possui algumas vantagens que facilitam o desenvolvimento da etapa de análise e redesenho do processo em estudo.”

Para Lucinda (2010, p. 44) “O fluxograma do processo faz parte da documentação do mesmo. Permite compreender de forma rápida o funcionamento do processo. É utilizado para o estudo do processo atual e para o projeto do novo processo.”

5 CONTROLE FINANCEIRO

O aumento da competitividade das empresas e a globalização trazem novos desafios a serem enfrentados, exigindo maior eficiência na gestão de recursos, levando as empresas a reverem a forma como seus recursos são administrados. A busca pela melhoria contínua e a busca pela eficiência leva os gestores a tomarem suas decisões de acordo com informações relevantes. E para que as empresas possuam informações consistentes torna-se necessário o uso de ferramentas de controle financeiro.

Os controles financeiros são elementos principais para que se tenha planejamento e controle nas empresas, é através destes controles que os outros demonstrativos são constituídos, principalmente o demonstrativo de fluxo de caixa. (SELEME, 2012).

O controle financeiro trata-se de um importante instrumento para análise e correção sobre entradas e saídas de dinheiro. As pequenas empresas apresentam muitos problemas relacionados a estes controles, devido à falta de conhecimento sobre técnicas administrativas, não sabem como administrar seus recursos financeiros e enfrentam problemas relacionados ao capital de giro.

5.1 Fluxo de caixa

Santos (2010, p. 43) afirma que “o fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro tem por objetivo fornecer as estimativas da situação de caixa da empresa em determinado período de tempo à frente.”

Para Assaf Neto e Silva (1997, p. 35) “(...) o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo.”

O fluxo de caixa é uma demonstração imprescindível para qualquer atividade empresarial. E, na maioria das vezes, os problemas de insolvência das empresas decorrem da má administração desse demonstrativo. (MATARAZZO, 2003).

Para Silva (2010, p. 442) “O fluxo de caixa (cash flow) é considerado por muitos analistas um dos principais instrumentos de análise, propiciando-lhes identificar o processo de circulação do dinheiro, através da variação de caixa (e equivalentes).”

Através do uso do fluxo de caixa visualizamos o uso do dinheiro na empresa, esta ferramenta fornece dados importantes para analisar o desempenho, quais serão os possíveis problemas financeiros e como o gestor pode tomar decisões para enfrentar esses problemas.

5.2 Controle de contas a receber

No cenário atual realizar vendas somente à vista é praticamente impossível, para que as vendas aumentem é necessário conceder crédito aos clientes, ou seja, realizar vendas a prazo para buscar a fidelização dos clientes.

Segundo Braga (1995, p. 113), “As empresas vendem a prazo, ou seja, concedem crédito para ampliar seu nível de produção, aumentar as vendas, e assim, maximizar a rentabilidade.” No entanto, as vendas a prazo devem ser feitas com cuidado, pois envolvem fatores como atrasos nos pagamentos e perdas por inadimplência. A concessão de crédito a um cliente implica em analisar se o cliente terá condições de cumprir com o pagamento da obrigação assumida, torna-se necessário definir o limite de crédito a ser liberado. (TSURU; CENTA, 2009).

As contas a receber representam uma parcela significativa do capital de giro de uma empresa. Todas as vendas realizadas devem ser registradas, seja em uma planilha ou em algum documento, de forma que os administradores tenham noção de todos os valores que vão receber com as datas de vencimento e quais os clientes que não pagam em dia. É necessário também criar uma política de cobrança para a empresa, pois a cobrança é essencial para os ciclos operacionais e financeiros.

5.3 Contas a pagar

O controle das contas a pagar proporciona uma visão geral de todos os compromissos que foram assumidos pela empresa e permite analisar e acompanhar os pagamentos e o período que estes devem ser efetuados.

Segundo Seleme (2012, p. 28) “O controle de contas a pagar auxilia na organização das contas que devem ser pagas, conforme os seus períodos de vencimento (diário, semanal, quinzenal, em 30, 45 ou 60 dias).”

Este controle possibilita que o gestor fique sempre informado sobre as datas de vencimento de todos os seus compromissos de maneira que estabeleça prioridades de pagamento e tente negociar com seus fornecedores caso tenha algum tipo de problema financeiro.

5.4 Controle de estoque

A organização do estoque evita a falta e o excesso de produtos, o controle físico e financeiro do estoque tem como principal propósito informar a quantidade de produtos existentes na empresa e qual o valor de cada produto.

Segundo Assaf Neto (2009), “os estoques são materiais, mercadorias ou produtos que são fisicamente mantidos disponíveis pela empresa, com expectativa de ingresso no ciclo de produção, de seguir seu curso produtivo normal, ou de serem comercializados.”

A gestão de estoques é formada por uma série de atividades que compreendem atividades como planejamento e programação das necessidades de materiais em estoques e o controle das quantidades compradas para verificar a sua movimentação, armazenagem e como os estoques são utilizados para atender os clientes quanto a qualidade e preços. (SEVERO FILHO, 2006).

6 ESTUDO DE CASO

Para a execução deste trabalho a empresa escolhida foi a Merceria Bom Atendimento, localizada no bairro Água Vermelha na cidade de Formiga - MG, onde foi realizado um estudo de caso. De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 274) estudo de caso “refere-se ao levantamento com mais profundidade de determinado caso ou grupo humano sob todos os seus aspectos.”

Para obter uma análise sobre a situação atual da empresa, foi realizada uma entrevista com os proprietários para obter um maior conhecimento da empresa e também de como são realizados os principais processos da empresa. Através da entrevista, foi feita a descrição dos processos, dessa forma, elaborou-se o mapeamento desses processos através de fluxogramas, permitindo a visualização de forma clara os passos do processo e quais os pontos que precisam ser melhorados.

Para Gil (1999, p. 117) “A entrevista é a técnica em que o investigador se apresenta frente ao investigado e lhe formula perguntas, com o objetivo de obtenção dos dados que interessam à investigação.” De acordo com Marconi e Lakatos (2010, p. 178), “a entrevista é um encontro entre duas pessoas, a fim de que uma delas obtenha informações a respeito de determinado assunto, mediante uma conversação de natureza profissional.”

Buscando ampliar o conteúdo abordado, foi realizado um embasamento teórico, por meio de consultas bibliográficas relacionadas com o tema do trabalho, para Marconi e Lakatos (2006, p. 25) “é um apanhado geral sobre os principais trabalhos já realizados, revestidos de importância por serem capazes de fornecer dados atuais e relevantes relacionados com o tema.” Após o referencial teórico foi elaborada a análise sobre a situação atual da empresa, a proposta de melhoria e as considerações finais.

6.1 Caracterização da empresa

A empresa é uma empresa familiar, foi fundada há 25 anos, é uma Merceria de bairro e está situada no bairro Água Vermelha na cidade de Formiga – MG. É administrada por um casal de empresários, que não possuem curso superior. A empresa é optante pelo Simples Nacional e conta com apenas um funcionário.

No início, o espaço físico era bem pequeno, mas alguns anos depois com o lucro sobre as vendas realizou-se uma construção com um espaço físico maior, proporcionando maior comodidade aos clientes. Atualmente trabalha com um mix de produtos sendo: alimentos, bebidas, produtos de limpeza, perfumaria, materiais de construção e sessão de presentes.

A maioria dos clientes é do próprio bairro, muitos aposentados e também clientes de outros bairros que buscam por produtos quando outras empresas estão fechadas, pois a empresa funciona em horários diferenciados de seus concorrentes. Trabalha com um sistema antigo, sendo as anotações realizadas em cadernetas e não faz uso de controles, como o fluxo de caixa, controle de estoque, contas a pagar e a receber, devido a essa falta de controles financeiros a empresa enfrenta muitos problemas.

Suas compras são pagas à vista e a prazo somente no boleto, com vencimento para sete dias. As formas de recebimento das vendas são à vista, a prazo e no cartão de crédito.

7 ANÁLISE DA SITUAÇÃO ATUAL

Para obter conhecimento sobre a empresa e seus processos atuais, foi realizada uma entrevista com os proprietários da empresa para descrever como são realizados os principais processos da empresa, através dessa descrição foi feito o mapeamento desses processos através de fluxogramas. A elaboração do fluxograma permite que sejam visualizados de forma clara os passos do processo e dessa forma verificar quais as propostas de melhorias poderão ser implantadas na empresa para melhorar sua gestão.

Através dos fluxogramas atuais da empresa verifica-se que a compra para reposição de mercadorias é feita através da verificação da falta da mercadoria no estoque, então é escrita à falta do produto em um caderno de faltas, a falta de controle de estoque formal traz problemas financeiros à empresa, já que as compras de emergência costumam ter valores mais altos do que as compras programadas e a perda de venda por falta de produtos influencia o caixa da empresa que é necessário para o controle do capital de giro.

Outro problema relacionado ao estoque é a falta de critério para a compra de mercadorias, muitas vezes a falta de organização e controle de quantidades de mercadorias disponíveis no estoque, provoca a compra de mercadorias desnecessárias, o que faz com que o estoque fique com excessos de produtos, gerando perda de produtos pelo prazo de validade.

A empresa realiza suas vendas, à vista, no cartão de crédito/débito e a prazo em cadernetas. As vendas realizadas no cartão não são controladas, as vias de confirmação das vendas são colocadas em uma caixa, mas não são utilizadas para nenhum controle, não faz distinção entre crédito e débito, dessa forma o gestor não tem noção dos valores que dispõe no banco, caso necessite desse dinheiro para cumprir com suas obrigações.

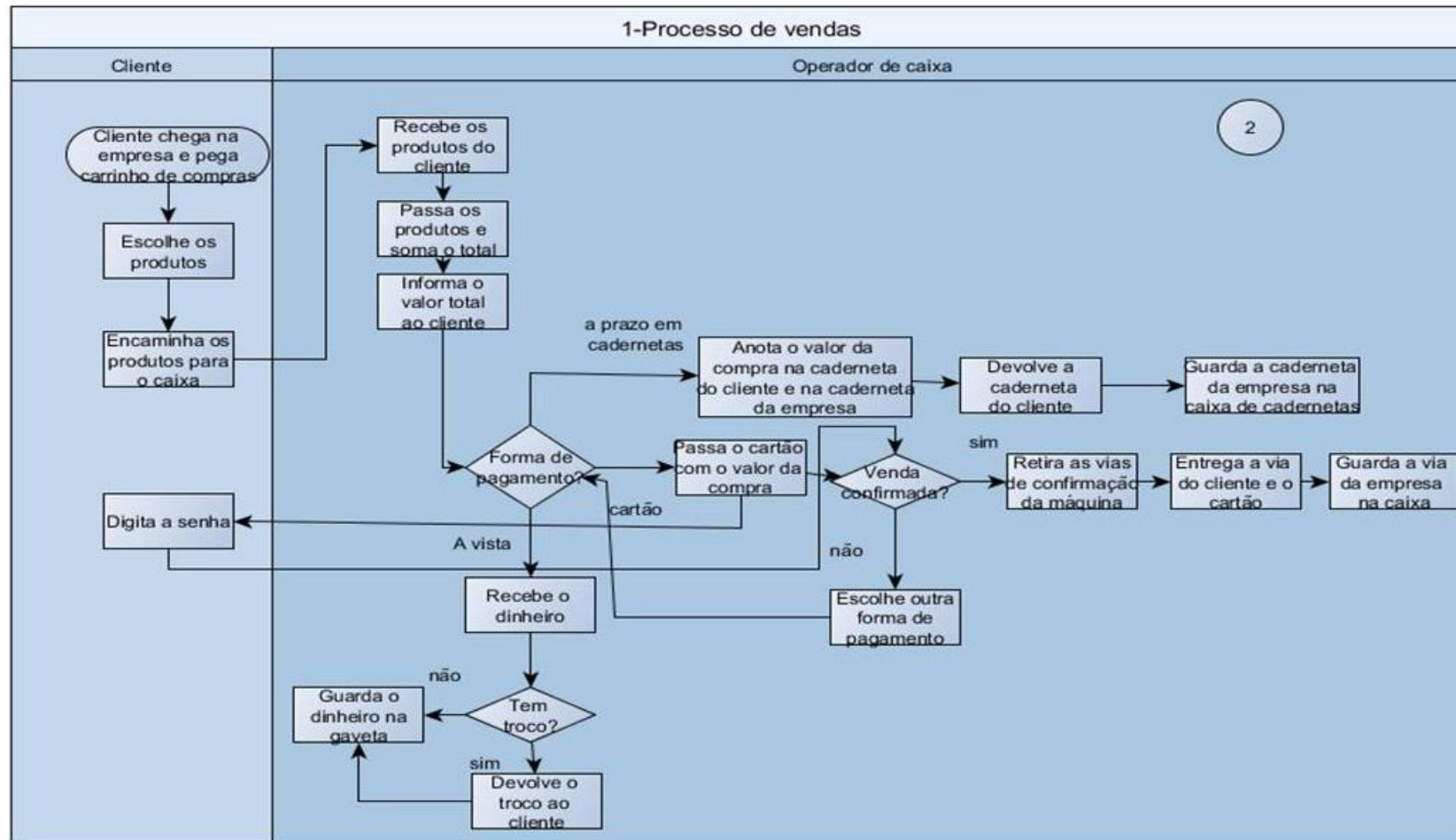
As vendas realizadas a prazo são realizadas em um sistema antigo, que são as anotações em cadernetas, mais não possuem nenhum tipo de controle que demonstram quais são as datas que os clientes deverão efetuar seus pagamentos. A empresa sofre problemas devido a essa falta de controle de recebimentos, pois alguns clientes são inadimplentes e os recebimentos que deveriam ocorrer mensalmente muitas vezes são realizados a um prazo bem superior, prejudicando o capital de giro da empresa.

As vendas à vista também não são controladas, o administrador não tem noção dos valores das vendas que são realizadas à vista, outro problema da empresa é que o gestor não faz distinção entre suas despesas pessoais e despesas da empresa, o que prejudica a parte financeira.

A empresa também não utiliza controle para realizar pagamentos de fornecedores. No dia que a mercadoria chega se o pagamento deve ser feito à vista o gestor da empresa realiza o pagamento em dinheiro e se deve ser feito no boleto, este é colocado em uma pasta para ser pago. O gestor não faz nenhum tipo de anotação com os valores e os respectivos dias a empresa deverá ter capital de giro para realizar o pagamento de suas obrigações, pela falta de controle financeiro a empresa enfrenta problemas como o pagamento de multas dos boletos que não foram pagos dentro do prazo estabelecido.

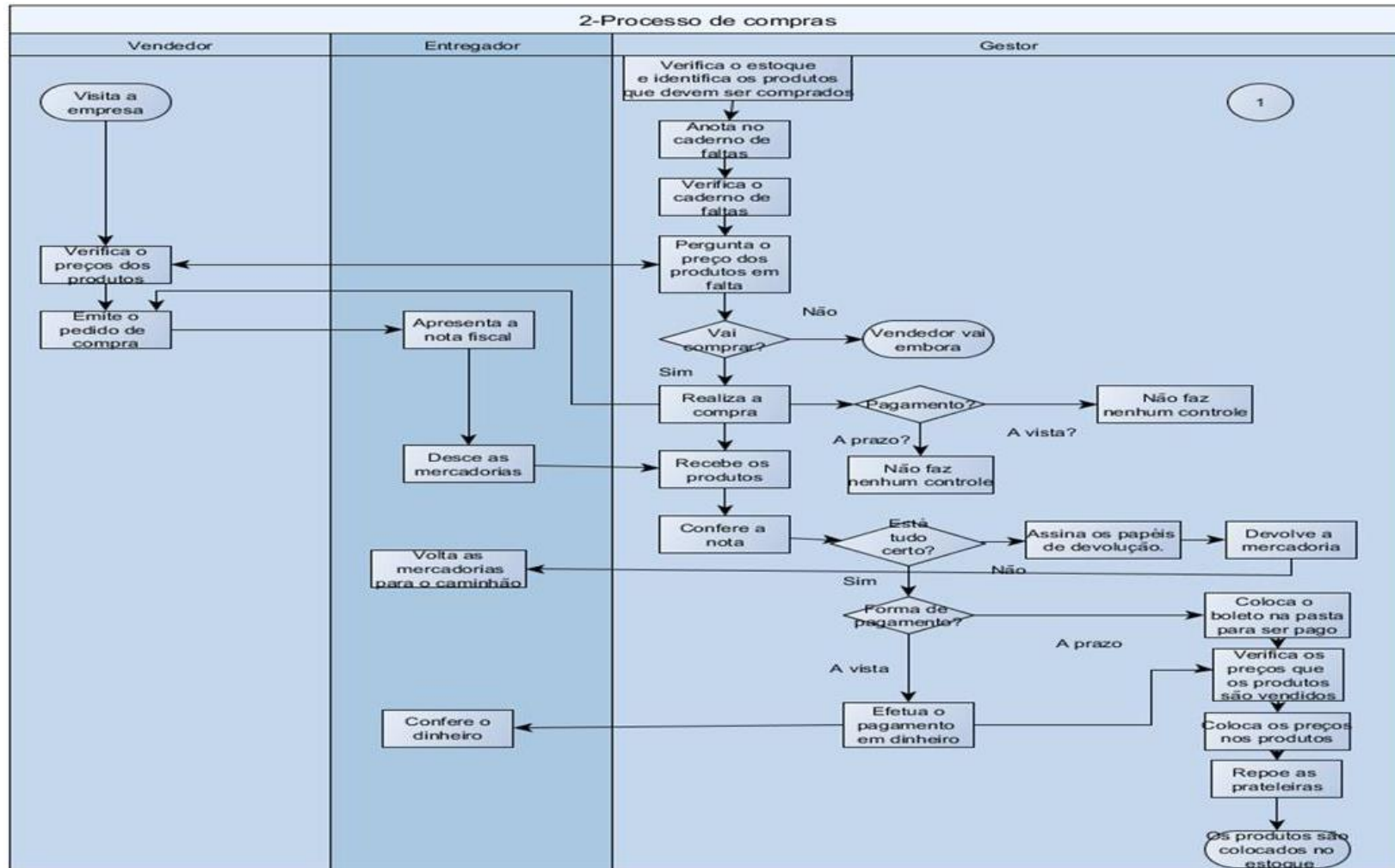
Observando os processos atuais verifica-se que a empresa enfrenta muitos problemas relacionados à falta de controles financeiros. A empresa não faz uso de ferramentas simples como controle de estoque formal, controle de contas a pagar e a receber e o fluxo de caixa. Dessa forma, o gestor não tem noção de como é a situação financeira da empresa, de como deverá ser administrado o capital de giro para realizar o cumprimento de suas obrigações em dia, o gestor não tem conhecimento de quanto é o seu faturamento mensal, se suas vendas estão diminuindo, quais são os produtos mais vendidos, quais as quantidades de produtos deverão ser compradas para que não fique com excessos de estoque.

Figura 1 - Fluxograma atual do processo de vendas



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 2: Fluxograma atual do processo de compras



Fonte: Elaborado pela autora.

8 PROPOSTA DE MELHORIA

Através da análise dos processos atuais da empresa foi possível verificar quais os processos necessitavam de mudanças, diante disso foram elaborados novos fluxogramas que demonstram como serão os processos com a implantação das propostas de melhoria.

Para solucionar os problemas relacionados ao estoque, a proposta é a implantação de uma planilha simples, onde será feito o controle de estoque. Nesta planilha, deverão ser anotados todos os produtos que já estão disponíveis no estoque, com os respectivos valores de venda e de compra. Dessa forma a compra de mercadorias será realizada de maneira correta, proporcionando ao administrador ter controle sobre os valores que estão investidos no estoque. O controle de entradas e saídas de produtos deverá ser feito de forma correta, assim que as mercadorias dos fornecedores cheguem à empresa, deverá ser feita a entrada no estoque e todas as saídas de produtos deverão ser anotadas neste controle.

Quadro 1 – Controle de estoque

| CONTROLE DE ESTOQUE | | | | | | | |
|---------------------|---------|-------|----------------|---------------------|-----------------|------------------|---------|
| Grupo | Produto | Unid. | Valor de venda | Valor de instalação | Entrada estoque | Saída do estoque | Estoque |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |
| | | | | | | | |

Fonte: Elaborado pela autora.

O controle de contas a receber vai fornecer todas as informações sobre os valores a receber que a empresa possui, serão anotados os valores e as datas que os clientes deverão realizar os pagamentos, através deste será possível verificar quais os clientes realizam seus pagamentos em dia e aqueles que efetuam pagamentos com atraso. As vendas em cadernetas

serão anotadas com a data de vencimento para um mês depois das compras, para que a empresa tenha controle de suas contas mensalmente. As vendas realizadas no cartão de crédito serão divididas em crédito ou débito para que o gestor tenha noção dos valores do saldo bancário. Este saldo bancário poderá ser usado como capital de giro caso a empresa necessite.

O controle de contas a pagar vai identificar todas as obrigações a pagar que a empresa possui, neste controle vão ser anotadas as datas de vencimentos das obrigações e os respectivos valores, priorizando os pagamentos em casos de problemas financeiros, evitando perder os prazos de vencimentos e o pagamento de juros.

A proposta para os problemas financeiros será a implantação de um fluxo de caixa na empresa, onde serão anotadas todas as movimentações financeiras da empresa, todas as entradas e saídas de recursos financeiros.

O fluxo de caixa tem algumas partes básicas, são elas:

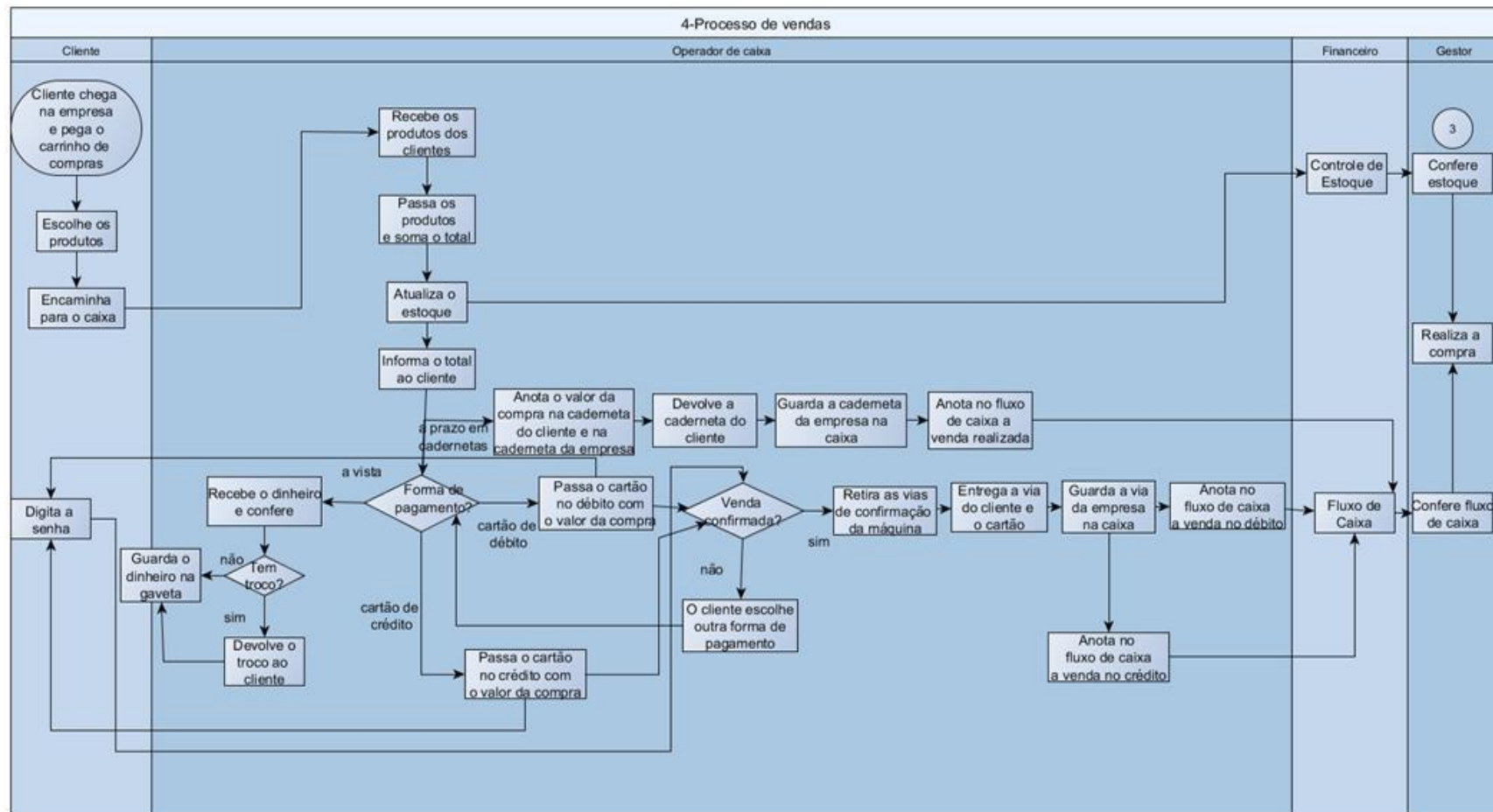
- Saldo inicial de caixa: é o dinheiro que a empresa dispõe em caixa e em todas as contas bancárias;
- Entradas de caixa: são as vendas à vista e as vendas que a empresa tem a receber como as vendas realizadas a prazo em cadernetas e as vendas no cartão de crédito e outros recebimentos que a empresa possui. Nas contas a receber é necessário que a empresa tenha um controle da inadimplência para evitar problemas financeiros que interfiram no fluxo de caixa;
- Saídas de caixa: são os todos os pagamentos que a empresa deverá realizar. Incluem o pagamento a fornecedores, pagamento de impostos e as despesas operacionais que ocorrem todos os meses como água, luz, telefone, pagamento de salários dos funcionários, serviços de contabilidade e retirada dos sócios;
- Saldo operacional: é o resultado das entradas de caixa menos as saídas de caixa;
- Saldo final de caixa: é a soma do saldo inicial com o saldo operacional.

Quadro 2 – Modelo fluxo de caixa

| FLUXO DE CAIXA | | | |
|-------------------------------|--|--|--|
| MÊS/ANO | | | |
| SALDO INICIAL DE CAIXA | | | |
| Dinheiro | | | |
| Duplicatas a receber | | | |
| Cartão de crédito | | | |
| Outros recebimentos | | | |
| TOTAL DE ENTRADAS | | | |
| Impostos | | | |
| Pagamento a fornecedores | | | |
| Retirada mensal | | | |
| Salários | | | |
| Água | | | |
| Luz | | | |
| Telefone | | | |
| Despesas bancárias | | | |
| Despesas financeiras | | | |
| Honorários contábeis | | | |
| Outras despesas | | | |
| TOTAL DE SAÍDAS | | | |
| SALDO OPERACIONAL | | | |
| SALDO FINAL | | | |

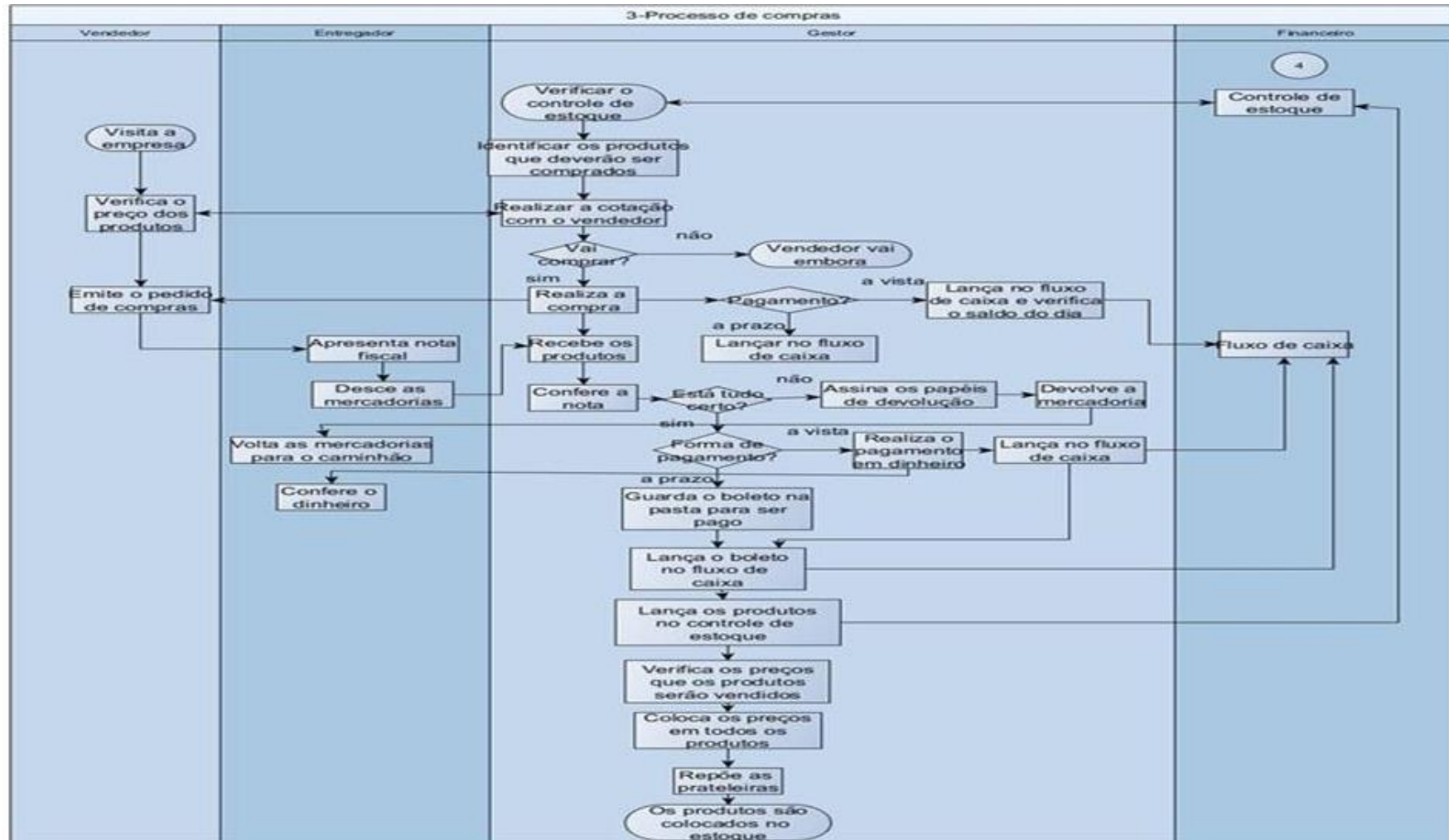
Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 3 - Proposta do fluxograma de vendas



Fonte: Elaborado pela autora.

Figura 4 - Proposta do fluxograma de compras



Fonte: Elaborado pela autora.

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente trabalho teve como objetivo principal analisar a importância das ferramentas de controle na Mercearia Bom Atendimento, para isso foi realizado o mapeamento dos principais processos através de fluxogramas, depois de uma análise dos processos, verificou-se que a empresa apresenta problemas relacionados à falta de controles financeiros, dessa forma, elaborou-se um novo redesenho dos processos, incluindo como proposta de melhoria, a implantação de um controle de estoque e um fluxo de caixa.

O controle de estoque vai permitir a empresa, o controle das quantidades de produtos que deverão ser comprados, para que a empresa não fique com capital parado e também não falem e nem tenham excessos de produtos, o gestor vai ter noção de como administrar seu estoque.

O fluxo de caixa é uma ferramenta muito importante para a empresa, pois tem como objetivo auxiliar o empresário a tomar decisões sobre a situação financeira da empresa, conhecendo e analisando suas entradas e saídas de dinheiro e criando estratégias para controlá-los. Através do controle financeiro o gestor poderá compreender melhor a alocação de recursos, identificando gargalos financeiros, possibilitando a adoção antecipada de medidas que vão assegurar a capacidade da empresa de honrar seus compromissos e promover a maximização de seus lucros.

Pode-se concluir que as ferramentas de controle são imprescindíveis para a empresa, pois colaboram para a eficiência e conseqüentemente, para o aumento da lucratividade.

A principal contribuição desse estudo foi à realização do estudo de caso em uma pequena empresa de bairro, pois possibilitou o entendimento de como a teoria e a prática devem ser aplicadas em uma empresa que possui poucos recursos financeiros e a tomada de decisão é feita apenas com a experiência do gestor.

Para estudos futuros sugere-se a implantação de um sistema integrado para a empresa, que vai tornar todos os processos que a empresa possui interligados, como por exemplo, o Hável Empresarial Gratuito.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMAROTTO, Márcio Roberto. **Gestão de atacado e varejo**. Curitiba: IESDE Brasil S. A, 2009. 208 p.

CARAVANTES, Geraldo R. **Administração: teorias e processos**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

CARVALHO, Marly Monteiro de; PALADINI, Edson Pacheco. **Gestão da qualidade**. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 2012.

CHIAVENATO, Idalberto. **Administração nos novos tempos**. 2. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

_____. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007. 450 p.

_____. **Os novos paradigmas: como as mudanças estão mexendo com as empresas**. 5. ed. rev. e atual. Barueri: Manole, 2008. 424 p.

D'ASCENÇÃO, Luiz Carlos M. **Organização, sistemas e métodos: análise, redesenho e informatização de processos administrativos**. São Paulo: Atlas. 2012. 222 p.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

LIMA, Leonardo de. **A importância do sistema de informação como ferramenta gerencial para desenvolvimento das empresas de pequeno porte ou minimercados**. Portal de Administração, 03 ago. 2011. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/a-importancia-do-sistema-de-informacao-como-ferramenta-gerencial-para-minimercados/57188/>>. Acesso em: 15 jul. 2015.

LUCINDA, Marco Antônio. **Qualidade: fundamentos e práticas para cursos de graduação.** Rio de Janeiro: Brasport, 2010.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MARCONI, Maria de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica.** 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010. 297 p.

MATARAZZO, Dante C. **Análise financeira de balanços.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MATIAS, Alberto Borges; LOPES JUNIOR, Fábio. **Administração financeira nas empresas de pequeno porte.** São Paulo: Manole, 2002. 89 p.

MATTAR, Fauze. Najib. **Administração de varejo.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

NEUMANN, Clóvis; SCALICE, Régis Kovacs. **Projeto de fábrica e layout.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

OLIVEIRA, Otávio J. **Gestão da qualidade: tópicos avançados.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. 243 p.

SANTOS, Edno de Oliveira. **Administração financeira da pequena e média empresa.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS, Mayara Fernanda dos. **Mercearia oportunidades de desafios no mercado amapaense.** SEBRAE: Amapá, 2015. Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/Mercearia:-Oportunidades-e-Desafios-no-Mercado-Amapaense>>. Acesso em: 20 dez. 2015.

SELEME, Laila D. B. **Finanças sem complicação.** Curitiba: Ibipex, 2012. 258 p.

SEVERO FILHO, João. **Administração de logística integrada: materiais, PCP e marketing.** 2. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: E-Papers, 2006. 310 p.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas.** 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010. 518 p.

SILVA, Reinaldo Oliveira da. **Teorias da administração**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

TSURU, Sérgio Kazuo; CENTA, Sérgio Alexandre. **Crédito no varejo para pessoas físicas e jurídicas**. Curitiba: IbpeX, 2009.

VILLELA, Cristiane da Silva Santos. **Mapeamento de processos como ferramenta de reestruturação e aprendizado organizacional**. 2000. 182f. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Departamento de Engenharia de Produção e Sistemas, Universidade Federal de Santa Catarina, Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Florianópolis, 2000. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/bitstream/handle/123456789/78638/171890.pdf?sequence=1&isAllowed=y>>. Acesso em: 15 out. 2015.