LUMEN ET VIRTUS

A leitura analítica dos demonstrativos contábeis de uma rede de supermercados nordestina em processo de crise financeira

https://doi.org/10.56238/levv15n38-077

Francisco Isidro Pereira
Universidade Federal do Ceará – CE
isidro@ufc.br

1 INTRODUÇÃO

Se na pré-pandemia Covid-19 as imposições ambientais prevaleciam para um afinamento nas adequações requeridas, no pós pandemia, a velocidade das mudanças ocorridas no meio corporativo tem sido cada vez mais usual. Inserido nesse meio complexo, as empresas veem-se na necessidade de uma gestão lapidada de um sistema de inteligência capaz de proceder um monitoramento contínuo das variáveis suscetíveis de impactos imediatos no núcleo do negócio: comportamento da demanda, questões socioambientais, políticas macroeconômicas para citar as mais presentes.

Desta forma, faz-se necessário tomar decisões corretas em momentos oportunos, facilitando assim, seu desenvolvimento frente ao cenário corporativo.

Remetendo a Aguilar *et al.* (2014), a informação sobre o preço dos ativos e passivos a valor de mercado e a valor contábil é de conhecimento do gestor, por pressuposto. Nestes termos, ele apresenta condições de analisar a probabilidade de falência da empresa no período que a antecede e tomar sua decisão sobre exercer a alternativa factível de compra na dívida da empresa ou não optar e ir à falência. Trata-se assim de um aspecto inerente, do próprio processo de tomada de decisão dos gestores.

Resgatando White (1994), os gestores das empresas que vão à falência perdem seus empregos, portanto eles são fortemente incentivados a procrastinar o processo falencial o máximo que conseguirem. Os gestores podem conseguir esse atraso utilizando os ativos da empresa para pagar as despesas correntes ou dando esses ativos em garantia para conseguir mais empréstimos ou para renegociar dívidas. Mas, esses recursos irão se esgotar e os gestores não terão mais condições de pagar as dívidas e, nesses casos, os credores deverão processar a empresa. White (1994) esclarece ainda que de um modo geral, a habilidade dos gestores em atrasar a percepção da sociedade quanto à falência irá depender da vigilância dos credores na monitoração da empresa e quão ágeis esses credores são para tomar providências quando a organização começa a falir. E aqui a realidade empírica se descortina diante do pesquisador ao se deparar com um grupo de supermercado de abrangência regional que

corrobora as afirmativas recém abordadas levando a delinear a questão norteadora para a presente pesquisa: Qual a contribuição da análise por meio de índices econômico-financeiros para acompanhamento do desempenho em uma empresa supermercadista em crise financeira permanente no espaço temporal entre 2017 e 2021?

O objetivo geral foi evidenciar a contribuição dos indicadores financeiros e econômicos para o acompanhamento do desempenho de uma empresa supermercadista em crise financeira permanente no espaço temporal entre 2017 e 2021. Dentre os objetivos específicos salientaram: a) entender a lógica analítica dos demonstrativos contábeis no contexto de deterioração patrimonial; b) descrever aspectos característicos do segmento de supermercado no Brasil; c) proceder o levantamento em campo dos índices financeiros e econômicos; d) mensurar os indicadores financeiros e econômicos e analisar os dados obtidos.

Foi justificado o estudo pela importância de se realizar uma análise econômica e financeira sob a perspectiva de uma empresa em situações graves sob o aspecto financeiro e no ramo cujo objeto de negócio é o comércio de gêneros alimentícios, produtos de limpeza e higiene pessoal, produtos de padaria e açougue, produtos resfriados e congelados, armarinhos, bebidas e outras, um segmento ainda carente de estudos a respeito. Sem contar que o estudo envolve uma realidade empírica cuja organização societária não é uma sociedade anônima, onde não há exigências legais na divulgação de seus números financeiros e sim uma sociedade limitada que apesar das circunstâncias em que se encontra teve de recorrer aos serviços de auditagem externa para gerar os demonstrativos contábeis.

O tratamento analítico econômico-financeiro de tais demonstrativos resultante da investigação foco do presente texto não é muito comum entre estudiosos e especialistas ainda mais em estado de deterioração patrimonial. Além disso poderá proporcionar um “olhar” mais minucioso e servir de subsídio no processo decisório entre a equipe de gestores do atual contexto em que se insere o campo empírico da organização.

O texto está estruturado em sete seções incluindo esta introdução. Na seção 2, aborda o embasamento dos elementos teóricos conceituais relacionados aos indicadores econômico-financeiros. Na seção seguinte, tece um compêndio analítico relacionado a questão dos negócios em processo de deterioração patrimonial e o papel da leitura dos indicadores econômico-financeiros. A seção 4 traceja uma breve caracterização do segmento de supermercados no Brasil, para na seção subsequente tratar dos procedimentos metodológicos. A seção 6 apresenta o foco analítico dos resultados obtidos e na última seção discorre no tocante as considerações finais.

2 OS ALICERCES ANALÍTICOS ECONOMICOS FINANCEIROS

Se a vida cotidiana reflete a matemática, conforme Pontes (2022), ela deveria ser um modelo matemático. Afinal, as suas ações gerenciais são registradas e resumidas em uma fórmula matemática:

seu conjunto de bens e direitos resultantes são confrontados com a sua estrutura de dívidas para daí evidenciar um resíduo patrimonial. Como esclarece Stein (2010) dinheiro e finanças coadunam em um modelo importante da aritmética. Maex (2013) reforça o mundo digital como o propulsou da revolução matemática nos negócios à base de anabolizantes.

Não obstante, Belluzzo (2022) discorda ao referir a ciência e a epistemologia contemporâneas como conflitantes a uma instrução metodológica reducionista da economia. "[...] A fé no "equilíbrio financeiro" imposta às populações tem como base um mal-entendido filosófico: os defensores da estabilidade financeira pensam que o corpo social e a matemática pertencem à mesma esfera. Eles estão errados, uma vez que a realidade não é matemática e que a matemática não é a lei da realidade, mas apenas uma linguagem cuja consistência não se relaciona de maneira alguma com a consistência multifacetada da vida".

Uma prova da visão de Belluzzo (2022) se remete a Michalowicz (2019) ao discorrer da realidade matemática contábil com nos Princípios Contábeis Geralmente Aceitos (PCGA) cuja lógica concebida faz todo sentido. Se sugere que se venda o máximo possível, se gaste o mínimo possível e embolse a diferença. No entanto, tal lógica não encontra amparo na lógica humana.

Para Michalowicz (2019), o PCGA substitui o comportamento natural e faz acreditar que quanto maior, melhor. Então se tenta vender mais e assim alcançar o sucesso. Os gastos são tratados como um mal necessário para apoiar o volume de vendas. Mas "[...] o PCGA nos deixa cegos para o lucro". Ou seja, se fica refém no ciclo de venda para pagar as contas, repetidamente, renegando o resíduo positivo a um segundo plano sem o acesso imediato. Isso contraria a natureza humana. O empresário enquanto ser humano, procura atalhos e respostas rápidas, especialmente em questão financeira. Hábitos consolidados são inerentes aos comportamentos humanos naturais. A maioria dos empresários opta por verificar seu saldo bancário e seguir seus instintos.

Müller (2014) ressalta a meta de qualquer organização ganhar dinheiro. E para isso deve-se trabalhar no sentido de aumentar seu lucro líquido, o retorno sobre o investimento e o fluxo de caixa. Eis aqui as medidas financeiras de resultado. Para ele a empresa precisa ter lucro. É uma medida absoluta de ganhar dinheiro. Evidente, consoante Bradley, Hirt e Smit (2019), as empresas também buscam outros objetivos, como produzir invenções, garantir emprego, prestar contribuições sociais ou construir comunidades. No entanto, se a robustez de uma estratégia desenhada consegue **domar** as forças do mercado, o lucro econômico residual aumentará, facilitando ainda a realização dos demais objetivos (Grifo meu). Deve-se entender o lucro econômico, o lucro total depois de subtraído o custo do capital dos provedores de recursos financeiros. Uma métrica que explicita o sucesso alcançado no embate com o ambiente exógeno mostrando o que sobrou depois que as forças da concorrência cumpriram seu papel.

Enquanto o retorno sobre o investimento é uma medição que mostra o ganho monetário, o fluxo de caixa é uma medida de sobrevivência. Se há caixa suficiente ela não é importante, porém, o contrário nada mais importa (MÜLLER, 2014).

Bradley, Hirt e Smit (2019), qualificam o lucro econômico residual como uma boa métrica. Pois não somente mede o lucro e a escala, mas também incorpora o crescimento do lucro, o aumento das vendas e o fluxo de caixa. No entanto, Müller (2014), os contrariam ao fazer menção de que tal métrica se perfila inadequada para julgar o impacto de medidas específicas e portanto requerendo algum tipo de ligação entre as decisões operacionais específicas a serem tomadas e as aferições dos resultados de toda a organização, recomendando três medidas operacionais globais, qual sejam: a) ganho, índice no qual uma organização gera dinheiro através das vendas; b) inventário, se referindo todo dinheiro que o sistema investe na compra de coisas que pretende vender e c) despesa operacional, contemplando todo dinheiro que o sistema gasta para transformar inventário em ganho.

Como alinha Grove (2020), para garantir uma boa gestão da operação faz-se necessário se apropriar de indicadores, também conhecidos como métricas, os quais as suas análises em tempo hábil, permite evitar um problema potencial antes de ele realmente se concretizar ao longo do dia. Eles tendem a direcionar uma atenção para o que se está monitorando. No entanto, há que se proteger de reações exageradas, parecendo indicadores, a fim de medir tanto o efeito quanto o contraefeito. O monitoramento pareado pode ajudar a manter os fatores no equilíbrio ideal.

Instigam Bradley, Hirt e Smit (2019), se será possível estipular uma única métrica para avaliar o desempenho da empresa. Sob suas perspectivas a resposta é negativa. Entretanto, enquadram o lucro econômico como fortemente próximo, principalmente devido a existência de um número considerável de empresas que não estão listadas nos mercados públicos, de modo que se trata de "[...] uma medida de aplicação mais universal [...]".

Insistem ainda, que o principal concorrente de uma empresa são as forças darwinianas do mercado que comprimem sua lucratividade. E o principal critério para determinar se há ganho ou perda e o grau de êxito ou fracasso em evitar tal compressão. Mas para Joly e Lambert (2022), "[...] ganhar dinheiro é vital e um dos frutos naturais de uma boa gestão, porém considerar o lucro o único propósito de um negócio é errado [...]" , haja vista o lucro não ser uma boa medida de desempenho econômico. Ter como foco unicamente ele é perigoso e coloca clientes e funcionários em posições antagônicas (Grifo meu).

Sob o raciocínio recém exposto, vale mencionar Michalowicz (2019), ao destacar as métricas críticas: coeficiente de caixa operacional, giro de estoque, índice de liquidez corrente e índice de liquidez imediata.

Se reportando a Helfert (2000) e Krantz (2021) estes destacam os índices que medem a exposição dos credores ao risco em relação aos valores disponíveis do ativo, contra os quais todos os

direitos estão assegurados, quais sejam: endividamento geral, endividamento a longo prazo, endividamento do patrimônio líquido e cobertura de juros.

O índice de endividamento geral descreve a proporção do dinheiro de terceiros em relação ao total de direitos contra os ativos da empresa. Para Helfert (2000) não necessariamente se configura um teste real da capacidade da empresa de cobrir suas dívidas, haja vista de as cifras constantes no balanço patrimonial não refletirem indicativos de valores econômicos atuais, ou até mesmo de valores de liquidação. Ele não permite vislumbrar qualquer pista sobre os lucros prováveis e as flutuações de fluxo de caixa que poderiam afetar o pagamento dos juros e dos principais ativos.

O índice de endividamento a longo prazo é uma versão mais refinada da análise da proporção de dívida de longo prazo com a capitalização. A ênfase em tal indicador, consoante Herfert (2000), se justifica considerando a existência de contratos de empréstimos de companhias capital aberto e fechado contendo cláusulas que regulamentam a capacidade máxima de endividamento proporcional à capitalização.

A métrica de exigível total em relação ao PL é uma tentativa de apresentar em outro formato, as proporções relativas de todos os direitos dos credores com os direitos de propriedade, e é usado como uma medida da posição da dívida. No tocante ao indicador de cobertura de juros, como se pode inferir em Krantz (2021), procura resgatar a expectativa de que os lucros operacionais anuais possam ser considerados uma fonte básica de fundos para os erviço da dívida onde qualquer mudança significativa implica em sinalizar dificuldades. Como frisa Herfert (2000), as flutuações de lucros são um tipo de risco considerado.

2.1 OS PRINCIPAIS INDICADORES CONSTITUINTES DA ANÁLISE DINÂMICA

O Modelo Fleuriet é um olhar diferente sobre as demonstrações financeiras de uma empresa. Criado em 1978, este modelo é uma abordagem não só de análise do desempenho econômico-financeiro da empresa, mas também uma forma inteligente de administrar uma empresa com foco na sustentabilidade financeira e econômica de curto e longo prazo.

As discussões recém expostas são qualificadas como um enfoque analítico tradicional as quais não estão isentas de críticas, haja vista que as mesmas "[...] contaminam o dono do negócio, pois o põe preocupado a todo instante com a capacidade da empresa de pagar suas responsabilidades pela alienação de seu ativo econômico e deixando ainda uma boa sobra [...]".

No entendimento de Almeida *et al*. (2018), o modelo Fleuriet classifica as contas do Balanço Patrimonial em três tipos: a) Contas cíclicas: contas do ativo circulante de natureza operacional; b) Contas erráticas: contas de ativo circulante de natureza circulante – financeiras; e c) Contas permanentes: contas do ativo não realizável e permanente de natureza estratégica e operacional. Tal estrutura modelar permite a visualização da empresa como um todo, na perspectiva financeira da

liquidez, fornecendo, assim, uma visão sistêmica do impacto das diversas áreas de decisão da empresa, bem como de suas interdependências. Tal modelo se fundamenta no cálculo e na análise (do sinal) de três variáveis: capital de giro (CDG), necessidade de capital de giro (NCG) e saldo de tesouraria (T), cuja interação permite formar os chamados "tipos ou estruturas de análise". Além disso, aborda a análise do termômetro de liquidez e do chamado efeito tesoura, entendido como o crescimento da NCG em proporção maior do que o CDG.

Baseado em Fleuriet e Zeidan (2015), Nobrega, Araújo e Carvalho (2020), explicam que a partir "de dentro" (das contas erráticas) é difícil avaliar o risco de deterioração do ST, enquanto a análise "por fora" possibilita monitorar as mudanças no ST a partir de mudanças no CDG e na NCG. Um ST positivo indica que a empresa tem capital suficiente para cumprir suas obrigações financeiras de curto prazo sem interferir nos recursos destinados ao ciclo operacional. Enfatizam Fleuriet e Zeidan (2015), que o "Efeito Tesoura" ocorre quando a empresa não consegue aumentar seu CDG na mesma proporção em que sua NCG aumenta, assim, com a NCG maior que o CDG, o gráfico traçado pelo cruzamento entre as variáveis remete visualmente às lâminas de uma tesoura. Esse efeito indica que o saldo de tesouraria se encontra progressivamente negativo, o que mostra que há uma dependência marcante de seus recursos de curto prazo, para financiar suas atividades empresariais (FLEURIET e ZEIDAN, 2015).

Assim, após um enfoque analítico e uma combinação das variáveis CDG, NCG e ST, é possível verificar como está à situação financeira da empresa no tocante a liquidez e solvência em determinado período. Nobrega, Araújo e Carvalho (2020), explicitam seis tipos de estrutura mais comuns. Assim, cada combinação representa uma situação financeira, sendo seis classificações, de acordo com o nível em que se enquadra a empresa, conforme o Quadro 1.

Quadro 1 – Classificações da situação financeira

Tipo	**CDG**	**NCG**	**ST**	**Situação/Perfil financeiro**	**Variáveis**
1	+	-	+	Excelente	Empresa possui capacidade de liquidar suas obrigações
2	+	+	+	Sólida	Capital é suficiente para atender necessidades com saldo disponível
3	+	+	-	Insatisfatória	Não possui recursos para investimento e utiliza recursos em curto prazo
4	-	+	-	Péssima	Situação de alto risco de insolvência
5	-	-	-	Muito ruim	Precisa estar utilizando dívida líquida onerosa
6	-	-	+	Alto risco de insolvência	Pré-insolvência uma vez que financia suas necessidades de curto prazo

Fonte: Nobrega, Araújo e Carvalho, 2020, baseado em Braga (1991), Marques e Braga (1995), Braga, Nossa e Marques (2004)

3 DETERIORAÇÃO PATRIMONIAL E OS INDICADORES DE DESEMPENHO

No percurso da construção desta seção e sob as provocações levantadas no decorres desse estudo, a arena acadêmica determina evitar material bibliográfico quem dos últimos cinco de anos, aceitando uma tolerância de pelos menos até 2018. No entanto, tal recomendação parece fora do

sentido. No processo de resgatar estudos aludindo a respeito do que leva uma unidade empresarial a ter problemas financeiros, se deparou com Carmo-Neto (1984). Para ele há uma enormidade de fatores importantes que resultam em entraves financeiro, mas que atua de maneira distinta, e em diferentes momentos, em todas as empresas.

Se apropriando de seu raciocínio, as organizações cuja estrutura patrimonial se perfilam com deterioração contínua refletem o resultado de que não foram aprovadas no teste da sobrevivência, cujo cerne contemplam duas credenciais substantivas: a competência e a eficiência. E neste sentido traceja cinco razões perceptíveis de empresas problemáticas financeiramente cujos tratamentos negligenciados, as poucas e eventuais empresas que não sobreviverem as recuperações desenhadas será decorrente de casos espúrios, conjunturais, circunstanciais, ou mesmo de sinistro, quais sejam: a) um completo desmantelo dos pagamentos, sem qualquer observância sobre a quantidade e a qualidade de quem o fez; b) uma administração que não lidera, não tem objetivos determinados ou, se os tem, não os segue; as oportunidades são perdidas, o tempo é mal administrado (particularmente o de quem dirige), a gestão das finanças é caótica; c) o fator mercado é decisivo na modernização, na eficiência da produção, nos recebimentos, na imagem que a empresa tenha e no *marketing*; d) as empresas também não se controlam sobre a evolução ou redução de gastos; não comparam com outras e não tem percepção do seu ambiente externo. A alienação acaba sendo um importante elemento de deterioração; e; e) sinistros colocam a empresa em dificuldades e até levam à bancarrota; contudo elas podem ter seu controle delegado a terceiros.

Fazendo uma analogia com Cabral (2021) ao explicitar o que leva uma empresa a problemas econômico-financeiros, tomando como realidade empírica, o objeto da pesquisa ora em relato, ou seja, um supermercado, salientou: a) crise econômica do país; b) alta dos juros; c) restrição ao crédito bancário; d) dificuldade na aquisição de mercadorias dos fornecedores; e) retração nas vendas; f) aumento da inadimplência dos clientes; e e) retomada da inflação. Os itens d), e) e f) são claramente uma prova do que expôs Carmo-Neto (1984), e os demais, um reforço do improviso gerencial no contexto macro ambiental.

Na mesma linha, Frange Júnior e Conceição (2016), elenca os seguintes fatores causadores de incidência a fragilidade econômico-financeira de uma rede de supermercados, quais sejam: a) alta inadimplência de alguns clientes de grande expressão orçamentária na estrutura financeira da rede; b) grande investimento realizado sem o retorno esperado; c) elevada carga tributária do mercado interno; d) elevadíssima taxa de retorno paga aos investidores, bancos e empréstimos pessoais a altas taxas de juros; e) concorrência local com a abertura de grandes lojas atacadista na região; f) crise interna do país, principalmente na região do Vale do Aço, em Minas gerais, que acarretou diretamente no setor industrial e comercial, afetando diretamente às atividades empresariais da rede de supermercados. Com

exceção do item f) todos os demais coadunam com as variáveis explicitadas por Carmo-Neto (1984), e mais uma vez a repetição do improviso gerencial diante do ambiente externo.

Detectar quais os principais indicadores operacionais que pudessem representar a boa performance dos supermercados foi o objeto de estudo de Pato (2019), cujos achados apontaram como o indicador mais representativo o lucro operacional e suas variações: ROA, EBITDA os quais ajustados de eventos não recorrentes. Salientou ainda que o ROA é utilizado também quando na previsão de falência. Os demais indicadores revelados foram: qualidade dos produtos, limpeza da loja, preço competitivo, localização das lojas e as características de competição como monopólio, duopólio, eficiência de redes locais no enfrentamento a grandes redes, ruptura (falta) de mercadorias nas lojas e percepção de preços.

Outro indicador interessante detectado foram as práticas gerenciais de pessoas. Aqui deve-se ser entendido a sintonia entre a definição das metas e um claro entendimento da estratégia desenhada com a remuneração. Dentre todos esses indicadores emergidos a competição, qualidade do produto e a forma de gestão das pessoas se delinearam decisivos na conformação dos principais elementos impactante no desempenho dos supermercados.

4 O SEGMENTO DE NEGÓCIOS DE SUPERMERCADO NO BRASIL

O teor desta seção se baseia exclusivamente em dois artefatos documentais originados da Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo (SBVC) e Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS).

Com base no estudo das 300 maiores empresas do varejo brasileiro conforme o *ranking* elaborado pela SBVC (2021), em 2020, o setor de supermercados se tornou ainda mais importante para o varejo nacional: as 145 empresas do segmento somaram um faturamento bruto de R$ 407,578 bilhões, ou 51,25% do total das 300 empresas listadas. Em um ano no qual o varejo essencial cresceu, nada se mostrou mais essencial do que os supermercados.

As bases textuais qualificam o segmento como sensivelmente heterogêneo. Ao mesmo tempo em que três das cinco maiores varejistas do País são supermercadistas, a tônica é de grandes operações locais, com domínio de mercados específicos e um volume de vendas capaz de colocá-las entre as 300 maiores do varejo. Apenas nove redes de supermercados presentes em mais de 10 Estados brasileiros, sendo que três dessas empresas são redes de lojas de conveniência, que operam em franquia com unidades de pequeno porte em postos de combustíveis.

Por outro lado, 115 empresas estão em apenas um Estado brasileiro e 25 contam com menos de dez pontos de venda. O varejo supermercadista é um varejo de redes locais, com muita força nos mercados em que estão presentes. Ao longo de décadas devida, construíram uma relação profunda com seus clientes, entendendo profundamente as características, hábitos e preferências da população de seu

entorno. Isso faz com que as redes supermercadistas de médio porte tenham imensa força em suas áreas de atuação e inibam o crescimento das líderes nacionais (SBVC, 2021).

Para o SBVC (2021), esse é um dos fatores pelos quais as cinco maiores redes do segmento detêm, há vários anos, cerca de 45% do faturamento dos supermercados, índice muito inferior ao encontrado em mercados maduros, como Reino Unido, França e Alemanha. Nos últimos anos, porém, o investimento das grandes redes varejistas, especialmente Grupo Pão de Açúcar e Carrefour, em soluções tecnológicas vem permitindo que elas entendam melhor seus clientes e otimizem o sortimento de suas lojas, aumentando sua competitividade. Onde o varejo regional ainda é imbatível, entretanto, é no relacionamento "olho no olho", que se firma valorização diferentemente das grandes metrópoles.

O setor supermercadista é um segmento de alto volume e baixas margens de operação, que depende menos do crédito do que da renda dos consumidores. De acordo com o Nunes Filho (2021) em consonância com o *ranking* ABRAS, em 2020, o setor registrou o seu melhor índice de lucro líquido das últimas duas décadas, alcançando uma margem em torno de 2,7%, representando uma alta de 0,3 pontos percentuais em relação ao período anterior.

Dessa forma, tem um desempenho mais próximo ao do PIB nacional. Embora seja o setor no qual os consumidores mais relutam em mudar de comportamento, especialmente em momentos de crise, um 2020 marcado por preocupações financeiras, desemprego em índices recordes e auxílio emergencial para a população de baixa renda fez com que o modelo atacarejo, de baixo custo e simplicidade operacional, continuasse a ser muito popular.

Outro vetor de crescimento do setor é a conveniência: lojas de menor porte, em localizações mais centrais nas cidades, contando com um mix de produtos adaptado aos micromercados onde estão posicionadas. Durante a pandemia, esse conceito foi incrementado por lojas em condomínios, trazendo um contexto de ultraconveniência para clientes pouco dispostos a sair de casa para comprar. Com isso, formatos de loja que não atendem nem à conveniência nem ao baixo preço, como é o caso dos hipermercados têm perdido espaço (SBVC, 2021).

A transformação digital do setor se perfilou marcante no percurso de 2020. O número de supermercadistas com um *e-commerce* em operação quase dobrou, de 39 para 76 empresas. De acordo com o SBVC (2021), se existia um *gap* na digitalização do varejo no âmbito dos supermercados, esse *gap* diminuiu consideravelmente. E não apenas porque pouco mais da metade das empresas tem um *e-commerce* estabelecido: a pandemia acelerou em anos a digitalização do setor, provocou uma corrida das empresas por plataformas de venda *online*, estimulou o crescimento dos *marketplaces.* As empresas Mercado Livre, B2W e Magazine Luiza passaram a contar com uma presença consistente de *sellers* de alimentos em seus ecossistemas e impulsionou a adoção de ferramentas como o *WhatsApp* para a comunicação com os clientes (SBVC, 2021).

Mesmo com as lojas abertas, já que o setor foi considerado como varejo essencial, cresceram as opções digitais de compra para alcançar consumidores pouco dispostos a sair de casa e se expor a uma possível contaminação. Seja por meio de aplicativos de *delivery*, por *marketplaces* que passaram a vender alimentos ou por operações diretas de e-commerce, o setor de supermercados continuará crescendo fortemente no varejo *online* nos próximos anos, reduzindo seu *gap* digital.

Com isso, deduz SBVC (2021), configura uma significativa oportunidade para revitalizar o espaço de loja, que por um lado se transforma em um centro de experiências e, por outro, em *hub* logístico para a entrega rápida de alimentos usando a loja física como local de *picking* a partir do estoque do PDV e para modalidades *omnichannel* como o "clique e retire", o *drive* e os *lockers*.

Com mais de 11.500 pontos de venda e mais de 744 mil colaboradores, o setor de supermercados é também um importante gerador de empregos, apresentando um relevante papel social. O varejo é o principal empregador privado do País e os supermercados encabeçam a geração de vagas, especialmente em cargos operacionais (SBVC, 2021).

De acordo com a Superhiper (2021), são 91 mil lojas do varejo em todo o país, que alcançaram um faturamento de R$ 554 bilhões em 2020. As cadeias regionais significam 63% do faturamento do varejo no país - na região Sul, por exemplo, as cadeias regionais são responsáveis por 81,4% das vendas.

4.1 PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

A investigação em tela surgiu ao acaso em uma interação que discutia os levantamentos do balanço patrimonial para fins de exigência das instituições bancárias de um negócio cujo patrimônio apresentava uma erosão drástica do conjunto de ativos existentes.

Para os incautos a resistência da empresa estava decretada a sua desintegração. No entanto, a asfixia financeira foi debelada e uma sobrevida foi permitida. No entanto, veio a crise sanitária. E aqui a janela temporal da pesquisa contemplou 4 anos (2017-2021). Sob este contexto e as peculiaridades envolvidas trata-se de um estudo de caso único.

Apesar do forte peso quantitativo a abordagem qualitativa se pontuou marcante. Conforme Oliveira (1999) o aspecto qualitativo tem-se a facilidade de poder descrever a complexidade de determinados problemas, analisando suas variáveis e compreender a classificação dos processos dinâmicos conhecidos por grupos sociais.

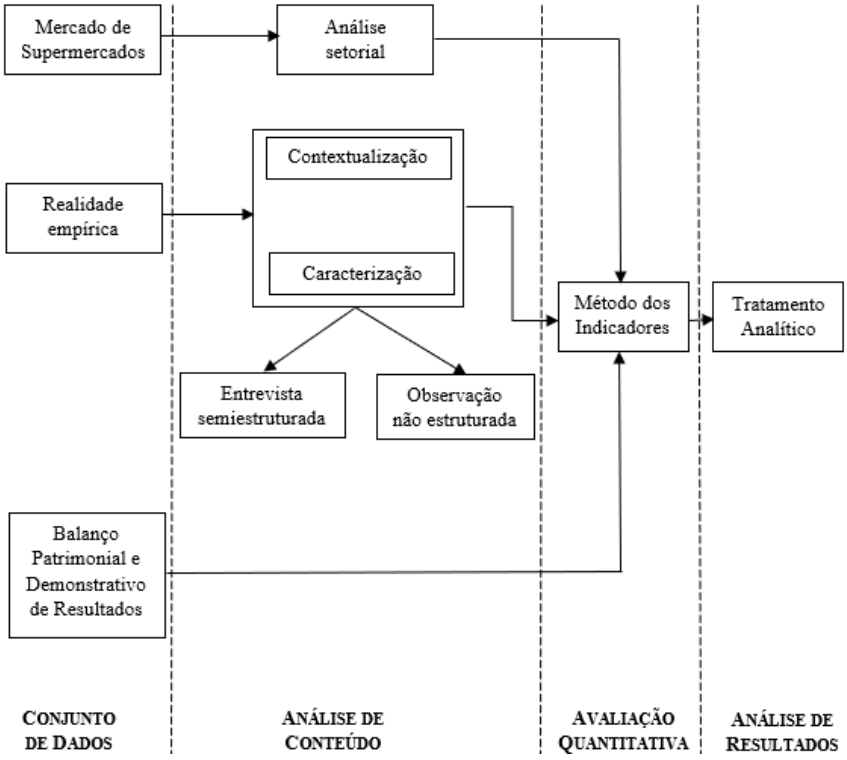
Com base nos objetivos da investigação, verifica-se que é classificado como descritivo, pois possuem como plano empírico a evidenciação das análises das demonstrações contábeis da empresa.

A investigação em tela se estruturou conforme o esquema contido na Figura 3 através do qual torna-se o desenho metodológico empregado.

Os sujeitos de pesquisa focos das entrevistas semiestruturadas e seus respectivos tempos e instrumentos de registros são objetos do Quadro 2.

Prevaleceram no conjunto dos sujeitos submetidos às entrevistas os professores pesquisadores de uma universidade pública nas áreas de Ciências Contábeis e Administração. As suas falas foram contrastadas com os levantamentos recortados na mídia impressa e *on-line*, bem como aos demais envolvidos no contexto do campo empírico.

Figura 3 – Estrutura metodológica empregada na pesquisa



Fonte: O autor

Quadro 2 – Identificação dos sujeitos de pesquisa, tempo de entrevista semiestruturada, instrumentos de registros e recursos de captura

Sujeitos de pesquisa	**Minutagem**	**Instrumentos de Registros**	**Recursos de captura das falas**
Contador	30/25/40/20/25/35/45	Diário de Campo Folhas avulsas Gravação de áudio *Chat*	*In loco*, AMT, GM, AMA
Funcionário 1	25/20/30		*In loco*
Funcionário 2	30/15		*In loco*
Funcionário 3	41		*In loco*
Funcionário 4	30/24/35/15		*In loco*
Gestor Financeiro	30/40/30		*In loco*, AMT, GM, AMA
Analista de Crédito 1	35		*In loco*
Analista de Crédito 2	45		*In loco*
Analista de Crédito 3	30/35		*In loco*
Consultor Externo 1	45/30/26		*In loco*
Consultor Externo 2	50/40/35		*In loco*
Fornecedor 1	50/20		*In loco,* Internet
Fornecedor 2	30/20/36		*In loco,* AMT
Fornecedor 3	35/40		*In loco,* AMT
Fornecedor 4	40/30/28/15		*In loco,* AMT, GM, AMA
Especialista – Professor 1	40/20/30/25/36		GM, AMT, AMA
Especialista – Professor 2	30/45		GM, AMT
Especialista – Professor 3	36/45/20		GM, AMT
Especialista – Professor 4	40/20/39/40		GM, AMT, AMA
Especialista – Professor 5	40/30		GM, AMA
Especialista – Professor 6	50/45/55/40		GM, AMT
Especialista – Professor 7	40/25/45/39		GM, AMT, AMA

Nota: AMT-Aplicativo de Mensagem de Texto; GM – Google Meet; AMA-Aplicativo de Mensagem de Áudio; AMV-Aplicativo de Mensagem de Vídeo.
Fonte: Pesquisa de campo

Quanta as observações não estruturadas estas também tomaram parte da investigação ao se deparar em alguns momentos no âmbito do supermercado que merecia um olhar mais atento. Como a disposição das mercadorias nos Centros de Distribuição (CD) e os equipamentos que compõem o sistema de informação integrado objeto de vultosos recursos financeiros na sua montagem no âmbito das estruturas gerenciais do Grupo.

5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A empresa utilizada como objeto dessa pesquisa, iniciou suas atividades em 1986, com um faturamento de mais de 1,7 bilhão por ano, 45 filiais e empregando quase 6 mil pessoas, a empresa é uma das vinte maiores redes de supermercado do Brasil.

A rede de supermercados que caracteriza esse trabalho é uma empresa de comércio varejista e atacadista no setor de alimentos, bebidas, limpeza e higiene. É uma empresa genuinamente piauiense, fundada e com matriz na cidade de Teresina, capital do Estado do Piauí. Foi fundado em 23 de setembro de 1986, a partir de um pequeno comércio, em sede alugada, instalada no centro de Teresina. O Grupo foi fundado a partir da capacidade e visão empreendedora de seu fundador.

Hoje, atuando na capital e interior do Piauí e no vizinho Maranhão, o Grupo vem reforçando e ampliando sua relação com o consumidor, a partir da instalação de filiais em praticamente todos os bairros de Teresina e também nas cidades do interior, onde a viabilidade é constatada. A filosofia da

empresa é ser acessível a todas as camadas sociais, com clara e inabalável convicção de que os preços mais baixos são o principal atrativo ao consumidor, aliado a prazos, qualidade no atendimento e oferta de produtos que atendam aos pré-requisitos de procedência.

5.1 O QUE OS NÚMEROS REVELAM

A primeira evidência que norteia quão difícil se encontra a empresa por falta de "folego" financeiro para superar a crise em meio a pandemia é o exame do ativo disponível sob a forma de caixa e caixa equivalentes e valores mobiliários negociáveis. É visível o aumento contínuo das necessidades de recursos de terceiros de curto prazo e quão irrisórias são os valores do disponível para atender a cobertura das cifras cujas obrigações são de naturezas exigíveis em um espaço temporal de 12 meses.

Considerando a análise anterior, cabe confrontar as medidas de liquidez de forma a expressar a capacidade da empresa de cumprir as suas obrigações financeiras em função do prazo estabelecido. O Quadro 3 exibe o desempenho.

Quadro 3 – Medidas de desempenho econômico-financeiro da empresa

Indicadores	**2017**	**2018**	**2019**	**2020**
Liquidez Corrente	0,71	0,92	0,92	0,94
Liquidez Seca	0,26	0,24	0,25	0,29
Liquidez Geral	0,72	0,92	0,94	0,98
Liquidez Imediata	0,06	0,04	0,05	0,06
Endividamento Geral	0,76	095	096	0,97
Proporção Passivo-PL	- 424,6 %	- 1.976%	- 2.304,2%	- 3.607,7%
Margem Bruta	25,54%	25,88%	26,45%	33,52%
Margem Operacional	6,88%	6,07%	7,35%	23,36%
Margem Líquida	6,68%	6,01%	7,94%	32,08%
Modelo Fleuriet				
Ativo Circulante Financeiro	25.875	19.521	23.521	31.251
Passivo Circulante Financeiro	116.398	198.447	200.447	204.312
Saldo de Tesouraria (ST)	**- 90.523**	**- 178.926**	**- 176.926**	**- 173.061**
Ativo Circulante Operacional	279.533	435.093	445.093	466.418
Passivo Circulante Operacional	311.423	297.225	307.225	326.550
Necessidade de Capital de Giro (NCG)	**- 31.890**	**137.868**	**137.868**	**139.868**
Passivo +Patrimônio Líquido	37.858	134.753	144.753	166.078
Ativo Não Circulante	160.271	175.811	183.811	199.271
Capital de Giro (CDG)	**122.413**	**- 41.058**	**- 39.058**	**- 33.193**

Fonte: Pesquisa de campo

O encaixe a curto prazo como contrapartida às exigibilidades conforme demonstra o indicador de liquidez corrente, apesar da tendencia de alta ainda se mostra substancialmente aquém do volume de cobertura das despesas financeiras geradas. O índice de liquidez seca segue a mesma tendência de

alta, sem ser imprescindível vender os estoques de mercadorias, porém ainda pouco confortável para assegurar as despesas financeiras provocadas pelos recursos de terceiros de curto prazo.

Apesar da forte dependência do capital de terceiros de curto prazo por conta dos volumes crescentes, conforme teor do Quadro 3, se constata uma leve queda, mas é contínuo o fluxo desse dinheiro de curto prazo conforme o coeficiente de composição de endividamento no período 2017 a 2020. Os indicadores não explicitam as negociações procedidas entre a empresa e as organizações bancárias. A despeito da fragilidade do patrimônio líquido do supermercado, o grupo detém de ativos estratégicos capazes de revitalizar as estruturas financeiras de outros negócios congêneres. E por conta desse aspecto se foi possível desenhar uma reengenharia financeira para alavancar as bases operacionais e financeiras do supermercado tendo como lastro e garantias os ativos ainda não contaminados por ingerências e decisões mal sucedidas.

Ao observar o comportamento do lucro operacional, constata um crescimento de 254,07% entre 2017 e 2020. Considerando o ano de 2020 tal crescimento atingiu 212,12% em relação a 2019, reforçando a "musculatura" lucrativa das estruturas supermercadistas em um período de forte crise sanitária.

Comparando a média da margem operacional de mercado,4,6%, à margem operacional alcançada pela empresa no ano de 2020, 23,6%, a mesma se qualifica como detentora de um forte grau de competitividade. Ainda que soube um olhar nos anos anteriores.

Observe que a média da margem líquida de mercado resultou em 4,3 %. A empresa em foco de análise, obteve em 2020, uma margem líquida percentual de 32,1%, conforme teor do Quadro 3. Um aumento de mais de 300% em relação a 2019 e número muito robusto em relação à média de mercado em um ano marcado por fortes incertezas no ambiente macroeconômico.

Buffet e Clark (2020), apresenta uma regra simples, embora não isenta de exceção, que "[...] se uma empresa está constantemente apresentando lucros líquidos inferiores a 10% da receita total, é bastante provável que o seu setor de atuação seja altamente competitivo, sem que nenhuma empresa tenha uma vantagem competitiva durável. Isso, é claro, deixa uma enorme zona de indefinição relativa as organizações que lucram entre 10% e 20% da receita total [...]". Essa afirmativa reflete a situação da empresa escopo da análise em estudo.O resultado de 2020 indica boa chance de que a empresa se beneficiou de algum tipo de vantagem competitiva de longo prazo e em um momento de incertezas no contexto macroeconômico.

O capital de giro corresponde aos recursos necessários para que uma empresa mantenha sua atividade. Neste sentido, evidenciada a capacidade de a empresa financiar suas obrigações de curto prazo, vê-se que o saldo é negativo ao longo dos períodos analisados, no entanto em processo consistente de diminuição, conforme teor do Quadro 3.

Entre 2017 e 2018 se observa uma redução significativa mantendo uma certa constância de redução inclusive no ano de 2020, em plena pandemia. Corrobora assim o argumento de que a empresa sinaliza uma recuperação de sua capacidade de financiar suas operações.

Conforme a literatura, caso a variação do CDG não ocorra na mesma magnitude que as variações positivas da NCG mediante autofinanciamento, a empresa irá enfrentar custos financeiros que reduzirão os fluxos de caixa futuros, que, por consequência, irão deteriorar a capacidade de autofinanciamento futura, piorando assim, cada vez mais, a situação de solvência da empresa. Esse processo, então, se intensifica a medida em que a distância entre os dois indicadores aumentar. Sob essa lógica, é possível inferir a existência de uma reflexiva entre solvência e rentabilidade, com a primeira afetando a segunda que por sua vez afeta a primeira no mesmo sentido que ela a afetou (positivamente ou negativamente).

Não obstante, o caso em estudo a empresa resiste pois os dados constantes no Quadro 3 exibem uma redução sensível e contínua do CDG e embora a organização tenha recorrido a recursos onerosos de curto prazo a mesma obteve uma carência do pagamento de uso de tais recursos. E como foi possível isso, diante de um cenário tão inóspito financeiramente? Conforme a fala capturada no percurso das entrevistas, "[...] Como a rede de supermercados tem uma ampla influencia no espaço geográfico que se localiza, tradição, confiabilidade, influência social e política e um robusto lastro de garantias oferecida por ocasião das negociações junto as instituições bancárias, tudo reunido, gerou credenciais suficientes para fortalecer o ânimo dos fornecedores de capital de que o risco constituído estava inserido um espaço de controle razoavelmente seguro [...], a despeito do Termômetro de Situação Financeira (TSF).

Apesar de um sem-número de influências humanas, fatores de mercado, defasagens e distorções se constituírem em variáveis intervenientes, sobrepujando a capacidade de qualquer estrategista de prever resultados, isso não implica a remoção da assimetria de informações entre o agente proprietário do grupo e o credor (instituição financeira).

Por mais esforço que se invista não é possível os credores exercerem um controle total sob o comportamento do dono do negócio, o qual reterá para si informações não capturáveis por aqueles. No entanto, a valorização do ativo frente o passivo detectado na combinação analítica dos indicadores supra, aumenta a probabilidade de recebimento dos valores dos créditos concedidos

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo teve como questão norteadora, qual a contribuição da análise por meio de índices econômico-financeiros para acompanhamento do desempenho em uma empresa supermercadista em crise financeira permanente no espaço temporal entre 2017 e 2021?

O objetivo geral foi evidenciar a contribuição dos indicadores financeiros e econômicos para o acompanhamento do desempenho de uma empresa supermercadista em crise financeira permanente no espaço temporal entre 2017 e 2021.

A principal contribuição evidenciada foi clara: as demonstrações contábeis não são apenas um conjunto de dados, mas sim possuem valor informativo para que os gestores possam corroborar uma tomada de decisão coerente mas também um reforço para os momentos em que a intuição se manifesta.

Ao arrolar os números contábeis nos coeficientes em uma realidade operacional e financeira de deterioração patrimonial se pode inferir em uma perspectiva gerencial:

1 – A corrosão patrimonial é patente, porém em um estágio de recuperação consistente. A persistência do proprietário em se manter firme na restauração do negócio é um aspecto interessante;

2 – Os ganhos operacionais e líquidos de acordo com os indicadores da margem operacional (MO), margem líquida (ML) e retorno sobre o ativo (RSA) se delineiam robustos, criando condições na geração de economias de forma a atender as despesas de uso dos recursos financeiros, principalmente no curto prazo quando se atingir o fim do prazo de carência. Os longos períodos de negociação junto com a comunidade bancária parecem surtir efeitos. Demonstrando quando hábil e sutil é o poder de convencimento por parte do gestor principal;

3 – A pressão de caixa permanece forte com indícios de pequenas manobras gerenciais em um período de ao menos a médio prazo. O fluxo de dinheiro destinado às instituições bancárias se delineia contínuas e de alto volume no momento da reversão do CDG em relação ao NCG. Uma circunstância clara de quão disciplinado deve se comportar a equipe de executivos mediante as decisões fora da realidade do supermercado;

4 – A definição do percentual do lucro líquido destinado a distribuição entre os investidores deve se configurar próximo de zero enquanto os desembolsos de encargos e da própria dívida não concretizarem e demonstrarem um baixo percentual entre os gastos em relação a receita líquida. Uma realidade sem máscara retratada fielmente aos impulsos emocionais do proprietário cujo limite foi coercitivo para a própria saúde do negócio;

5 – A dimensão monetária do patrimônio líquido (PL) a descoberto ainda se evidencia significativa. No entanto, se pode observar perspectivas de melhora no horizonte.

Portanto a contribuição da análise por meio de índices econômico-financeiros para acompanhamento do desempenho da empresa em estudo inserida em uma crise financeira permanente no espaço temporal entre 2017 e 2020, evidenciam deduções mais do que os números se impõem. Os mesmos revelam um processo “penoso” de uma degradação patrimonial, mas também uma restauração lenta e ainda cheia de percalços gerenciais das Finanças no bojo do supermercado. As análises procedidas perfilam sinais vigorosos de reversão do atual estado de passivo a descoberto e tesouraria negativa.

Eles também impõem um novo formato de gestão não só a equipe de executivos, mas principalmente a cúpula administrativa como se fosse uma oportunidade derradeira de frear o iminente colapso patrimonial.

Não obstante, durante todo o percurso analítico dos demonstrativos apropriados e os sujeitos de pesquisa entrevistados, o comportamento observado e refletido nos resultados dos números, é atribuído a preferências, traços de personalidade e outras disposições internas. Só que tais traços comportamentais estão moldados a atual realidade imposta para impedir a desintegração patrimonial.

6.1 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Como é óbvio em todo estudo de caso, não se é possível inferir que os enfoques analíticos desenvolvidos aqui refletirão em outras realidades semelhantes. Desconfia inclusive que sendo uma construção do ser humano, os negócios dificilmente se espelharão com realidades iguais.

Outro elemento limitante foram as reconstruções dos demonstrativos, os quais elaborados por uma equipe de consultoria externa, haja vista a exigência das instituições financeiras e falta de hábito dos gestores de tê-los como artefatos para apreciação e subsidiar suas tomadas de decisões. Não se pode negar dos vários ajustes que podem ter decorridos na conformação dos mesmos e portando causando vieses nas ponderações analíticas.

As respostas capturadas junto aos entrevistados sempre mostraram muito esparsas, confusas, contraditórias e as vezes sem nexos.

6.2 ESTUDOS FUTUROS

Faz-se necessário dar continuidade ao estudo no ambiente de investigação quando de sua reversão da situação patrimonial e situação financeira. Quais indicativos os dados se comportarão?

Seria interessante um estudo comparativo e por regiões do país. Será que o perfil analítico traria outros elementos mais elucidativos do comportamento da cúpula administrativa?

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, E. G. de; *et al.* (2018). Avaliação comparativa do modelo dinâmico versus modelo tradicional na análise das demonstrações financeiras: um estudo aplicado na Kroton Educacional S. A.. **RAGC**, v.6, n.22.

BELLUZZO, L. G. De volta às confissões. Economia. **Carta Capital**, 10.08., 2022

BRADLEY, C., HIRT, M. e SMIT, S. **Além das projeções hockey stick**: estratégias para aumentar as suas chances de sucesso. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

BUFFET, M. e CLARK, D. **Warren Buffett e a análise de balanços**. Rio de Janeiro: Sextante, 2020.
CABRAL, T. A. C. C. **Relatório de atividades. Recuperação Judicial**. Acerbi Campagnaro Colnago Cabral. Administração Judicial. 05.07.2021.

CARMO NETO, D. **Por que as empresas chegam à bancarrota?** RBC, n.87, 1984.

CONNECTING EXPERTISE MULTIDISCIPLINARY DEVELOPMENT FOR THE FUTURE | Seven Editora. **Sevenpublicacoes.Com.Br.** Disponível Em: <Http://Sevenpublicacoes.Com.Br/Index.Php/Editora/Issue/View/34>. Acessado Em 19.05.2024.

FRANGE Jr., A e CONCEIÇÃO, V. L. V. **Recuperação judicial**. NSA Advocacia, Ipatinga (MG), 29.09.2016

FLEURIET, M. e ZEIDAN, R. **O modelo dinâmico de gestão financeira**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2015.

GROVE, A. S. **Gestão de alta performance**: tudo o que um gestor precisa saber para gerenciar equipes e manter foco em resultados. São Paulo: Benvirá, 2020.

HELFERT, E. A. **Técnica de análise financeira**: um guia prático para medir o desempenho dos negócios. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2000.

JOLY, H. e LAMBERT, C. **O coração do negócio**: princípios de liderança para uma nova era do capitalismo. Rio de Janeiro: Sextante. 2022.

KRANTZ, M. **Análise fundamentalista para leigos**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2021.

MAEX, D. **O poder dos números**: os números revelam tudo. São Paulo: Saraiva, 2013.

MATTAR, J. e RAMOS, D. K. **Metodologia da pesquisa em educação**: abordagem qualitativas, quantitativas e mistas. São Paulo: Edições 70. 2021.

MICHALOWICZ, M. **Lucro primeiro: transforme seu negócio de uma máquina de gastar dinheiro em uma máquina de fazer dinheiro**. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

MÜLLER, C. J. **Planejamento estratégico, indicadores e processos**: uma integração necessária. São Paulo: Atlas, 2014

NUNES FILHO, R. Ranking Abras 2021. **Superhiper**, n. 537, jun. 2021.

PATO, M. S. Indicadores determinantes de performance em supermercados. **Dissertação**. Universidade Presbiteriana Mackenzie. Centro de ciências Sociais e Aplicadas. São Paulo. 2019.

PONTES, A. **Modelagem matemática**: critérios. Slides. Academia Cearense de Matemática. Conferencia. Fortaleza. 20.08.2022.

SBVC. Ranking 300 maiores empresas varejo brasileiro 2021. **Ranking do Varejo SBVC**, 2021.

STEIN, J. D. **A matemática pode mudar sua vida**. Rio de Janeiro: Saraiva, 2010.

SUPERHIPER. Ranking ABRAS| 2021. **SuperHiper**. n. 537, jun. 2021.

WHITE, M.J. Corporate Bankruptcy as a filtering device: Chapter 11 reorganization and out-of-court debt restructuring. **Journal of Law, Economics, & Organization**, v. 10, nº 2, 1994.

APENDICE

Perguntas objeto das entrevistas semiestruturadas

SUJEITOS DE PESQUISA	PERGUNTAS
Contador Funcionário 1 Funcionário 2 Funcionário 3 Funcionário 4 Gestor Financeiro	1 – A empresa adota algum sistema de indicadores operacionais? 2 – Há uma apreciação analítica após as construções dos demonstrativos contábeis? 3 – Como se monitora a posição do caixa? 4 – Como se avalia o desempenho dos créditos concedidos e os obtidos? 5 – Como se procede a gestão dos estoques de mercadorias? 6 – Como se avalia a qualidade do sistema de suprimento? 7 – Qual o modelo de gestão financeira é adotado?
Analista de Crédito 1 Analista de Crédito 2 Analista de Crédito 3	1 – Quais os critérios para concessão de empréstimos em uma empresa com o PL deteriorado? 2 – A análise dinâmica toma parte da decisão final? 3 – Como se avalia a qualidade do conteúdo dos demonstrativos?
Consultor Externo 1 Consultor Externo 2	1 – Que tipo de recomendação se aplica em uma empresa com PL deteriorado? 2 – Como se configura a apuração dos dados contábeis-financeiros em uma com um passivo a descoberto?
Fornecedor 1 Fornecedor 2 Fornecedor 3 Fornecedor 4	1 – Quais critérios se leva em consideração na concessão de prazos a uma empresa cujo PL é negativo? 2 – Há alguma preocupação em entender o teor dos demonstrativos contábeis? 3 – Como se avalia a pontualidade de um cliente com problema financeiro?
Especialista – Professor1 Especialista – Professor2 Especialista – Professor3 Especialista – Professor4 Especialista – Professor5 Especialista – Professor6 Especialista – Professor7	1 – Qual a sua opinião no tocante ao estado econômico-financeiro do Supermercado X? 2 – Como uma instituição financeira bancária concede crédito para uma empresa com graves problemas contábil-financeiro? 3 – Uma empresa com perfil próximo ao efeito *overtrading* tem chance de recuperação, mesmo com um amplo impacto regional? 4 – Os proprietários aprenderão a lição de adoção de um modelo de gestão baseados em indicadores? 5 – A empresa apresentará folego financeiro para atender os compromissos de curto e longo prazo após a carência negociada?