

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO  
CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO EM  
GESTÃO DE NEGÓCIOS FINANCEIROS**

**Juarez Marques da Silva**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS**

**Porto Alegre  
2011**

**Juarez Marques da Silva**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA DE COMBUSTIVEIS**

Trabalho de conclusão de curso de Especialização, apresentado ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Orientador: Prof. Dr. Oscar Claudino Galli

Tutora Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Keila Negrão

**Porto Alegre  
2011**

**Juarez Marques da Silva**

**PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CAIXA EM UMA EMPRESA  
VAREJISTA DE COMBUSTIVEIS**

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado ao Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios Financeiros.

Aprovado em..... de ..... de 2011.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof. Paulo Renato Soares Terra

---

Prof. André Luis Martinewski

## **AGRADECIMENTOS**

À Universidade Federal do Rio Grande do Sul e sua equipe de Professores, Orientadores e Tutores de todas as disciplinas estudadas ao longo do Curso.

Ao Banco do Brasil, pela oportunidade de realização da presente Especialização numa Entidade de Ensino altamente conceituada.

Ao Professor Orientador, Dr. Oscar Claudino Galli, por seus conhecimentos e elevada contribuição.

A Tutora Professora Keila Negrão, meu agradecimento especial, por encontrar num projeto de monografia apenas incipiente, os caminhos a serem percorridos de forma a cooperar significativamente com a aprendizagem e construção do presente trabalho.

Aos proprietários da empresa sob análise, pela abertura para que o trabalho fosse realizado com tranquilidade, sinto-me deveras lisonjeado pela confiança e consideração.

Aos meus filhos Jéssica e Vinícius, por significarem amor constante, felicidade e fonte permanente de inspiração para a vida.

## RESUMO

O planejamento financeiro de caixa é uma ferramenta importante na gestão financeira de qualquer empreendimento e o presente estudo objetiva o desenvolvimento de um modelo a ser aplicado numa empresa de médio porte do segmento varejista de combustíveis. Denominada ficticiamente de Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda, com dados reais aproveitados de outra empresa do mesmo ramo e em situação operacional. Sabe-se que administrar bem requer planejamento, conhecimento, controle e liderança, principalmente porque o mercado exige ações proativas e, no caso da Transsoft, o controle das finanças apresenta-se pouco estruturado. Assim, o propósito de apresentar aos empresários um planejamento de caixa poderá significar eficácia e otimização dos controles, além de qualificar a gestão financeira da atividade desenvolvida. É um tipo de negócio que é considerado altamente competitivo e apresenta peculiaridades em relação a outros ramos de comércio e serviços. A evolução do presente trabalho ocorreu utilizando-se técnicas de observação da atividade, entrevistas com os proprietários da empresa pesquisada e com o principal fornecedor, como forma de subsidiar o desenvolvimento e compreensão da realidade empresarial. Em subsídio, a análise do ambiente interno e externo, assim como verificação dos instrumentos financeiros atualmente utilizados, com destaque para os principais grupos de contas financeiras da empresa, juntamente com a fundamentação teórica dos temas relacionados, podem também ser considerados como recursos importantes aplicados no desenvolvimento, análise e respectivas conclusões do tema proposto.

**Palavras-chave:** Controles. Planejamento de Caixa. Gestão Financeira

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b>	<b>7</b>
<b>2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS</b>	<b>9</b>
2.1 OBJETIVOS ECONÔMICOS DAS EMPRESAS	10
2.2 ATIVIDADES EMPRESARIAIS	11
2.2.1 Atividades operacionais	12
2.2.2 Atividades de investimentos	13
2.2.3 Atividades de financiamentos	14
2.3 FUNÇÕES TÍPICAS DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO	15
2.4 ESTRUTURAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS	16
2.4.1 Balanço patrimonial	17
2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)	18
2.4.3 Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)	20
2.4.4 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)	20
2.4.5 Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)	20
2.4.6 Demonstração do Valor Adicionado (DVA)	22
2.4.7 Demonstrações comparativas	22
2.4.8 Notas explicativas	23
2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO	23
2.5.1 Administração do capital de giro	23
2.5.2 Planejamento financeiro de caixa	25
2.6 FLUXO DE CAIXA	26
2.6.1 Objetivos do fluxo de caixa	27
2.6.2 Recursos insuficientes	28
2.6.3 Equilíbrio financeiro	29
2.6.4 Fluxo de caixa empresarial	31
<b>3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS</b>	<b>35</b>
3.1 MÉTODO ESCOLHIDO	35
3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS	37
3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA	37

3.4 ANÁLISE DOS DADOS _____	38
<b>4 O NEGÓCIO DE COMBUSTÍVEIS</b> _____	<b>39</b>
4.1 O SETOR VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS _____	39
4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE _____	41
<b>4.2.1 Descrição da situação atual</b> _____	<b>42</b>
<b>4.2.2 Proposta de Fluxo de Caixa</b> _____	<b>47</b>
<b>5 CONCLUSÃO</b> _____	<b>57</b>
<b>REFERÊNCIAS</b> _____	<b>59</b>
<b>APÊNDICES</b> _____	<b>61</b>
<b>APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> _____	<b>62</b>
<b>APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA</b> _____	<b>65</b>

## 1 INTRODUÇÃO

O mercado de combustível caracteriza-se por ser extremamente volátil e competitivo. É considerada uma das áreas onde é mais difícil conquistar clientes e mantê-los fiéis ao estabelecimento.

O segmento do mercado de postos de combustíveis está atrelado ao setor automotivo que se encontra em franco crescimento em nosso país. Para realizar o atendimento dessa frota, as empresas do segmento varejista também buscam inovar e agregar produtos e serviços para melhor atender seus consumidores, tornando-se um centro de serviços. O paulatino aumento da frota nacional amplia a demanda de forma bastante expressiva e impõe momento de crescimento, questão que embora seja oportunidade de mercado interessante para a maioria das empresas, pode representar uma armadilha para aqueles empreendimentos que possuem falhas em seu processo gerencial.

A gestão financeira de muitas empresas ainda se resume a consulta a extratos bancários. Sem uma gestão eficaz dos desempenhos as informações não aparecem. Isso significa gerir com deficiência o fluxo de caixa da empresa, ou seja, perder oportunidades, atrasar pagamento de contas e deixar de receber de clientes, pois no dia a dia da atividade empresarial, uma quantidade enorme de informações sobre vendas, comportamento de clientes, estoque de produtos, dentre outras, são geradas em ritmo acelerado.

Nesse encadeamento de ideias e para compreender melhor o assunto abordado, será realizado um estudo de caso em um posto de combustível localizado na Serra Gaúcha, identificado apenas como *Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda.* no sentido de preservar a identidade dos colaboradores da pesquisa. O posto de combustíveis vem passando pelas dificuldades apontadas acima, tornando-se, portanto, um objeto de estudo adequado para o tema em questão.

Nesse contexto de oportunidades, complexidade de ambiente e empresas carentes de ferramentas de gestão, este estudo pretende responder a seguinte questão de pesquisa: como a Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda. pode organizar o seu planejamento financeiro de caixa aliando melhorias na capacidade de gestão e baixa complexidade de análise?

Assim, o objetivo geral é justamente propor um modelo factível de planejamento financeiro de caixa para a Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda., capaz de fundamentar as melhores práticas de gestão financeira para a empresa, viabilizando suas análises e processos decisórios.

Para que o objetivo geral seja alcançado, pretende-se, como objetivos específicos:

- Investigar as atividades, os controle internos, o desempenho e práticas da gestão financeira adotada pela Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda.
- Pesquisar as melhores práticas de planejamento financeiro de caixa.
- Propor um modelo de fluxo de caixa adequado as necessidades da empresa.

A escolha do tema para o presente trabalho visa propor e aplicar técnicas gerenciais para administração correta do fluxo de caixa da empresa, como forma de auxiliar os seus proprietários a ter um verdadeiro enfoque da gestão financeira na condução de suas atividades, visto que atualmente não existe acompanhamento adequado quanto a esse aspecto.

O aprofundamento do tema e respectivo desenvolvimento aplicado ao estudo objetivaram a compreensão, identificação, análise e conclusões da gestão financeira praticada. É claro que, para fundamentação do trabalho e melhor contextualização, outras áreas também mereceram abordagem, como por exemplo, o histórico da atividade, operacionalização, relacionamento com a respectiva distribuidora da marca e apoio gerencial recebido da mesma. Enfim, temas importantes e áreas que, quando bem geridas, impactam diretamente os resultados financeiros.

Para discorrer sobre o assunto, este trabalho está estruturado da seguinte forma: o primeiro capítulo compreende a revisão bibliográfica, com relato da literatura relacionada à área financeira, com maior enfoque ao planejamento e controle financeiro de caixa, aplicando-se versões de diversos autores, as quais darão suporte ao trabalho proposto. O segundo capítulo apresenta os procedimentos metodológicos utilizados para elaboração da pesquisa, compreendendo os respectivos recursos empregados na prospecção dos dados coletados, suas aplicações e formas de análise. O terceiro capítulo, inicialmente apresenta um enfoque sobre o setor econômico objeto da pesquisa para, a seguir, desenvolver a análise dos resultados, com proposição de um modelo de fluxo de caixa projetado para a empresa. E por fim, as considerações finais com breve recapitulação do trabalho realizado e conclusões proporcionadas pelo presente estudo.

## 2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Administrar financeiramente uma empresa é ter presente um conjunto de ações e procedimentos administrativos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades relacionadas à área financeira. Pode-se dizer que a principal *missão* da administração financeira é melhorar os resultados apresentados pela empresa e aumentar o valor do patrimônio por meio da geração de lucro proveniente das atividades operacionais. Entretanto, é comum que muitas empresas deixem de realizar uma gestão financeira adequada, justamente por não considerar que a área financeira requer controle, foco, análise, decisões sobre investimentos de curto e longo prazo, sempre com o fito de maximizar a riqueza do empreendimento.

Uma correta administração das finanças permite planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros da empresa. Registros adequados permitem análises para aperfeiçoar resultados, contribuindo diretamente com o planejamento estabelecido.

Conforme Liz 2009<sup>1</sup>, a falta de uma gestão financeira adequada pode causar os seguintes problemas:

- Não ter informações corretas sobre saldo do caixa, valor dos estoques das mercadorias, valor das contas a receber e das contas a pagar, volume das despesas fixas e financeiras;
- Não saber se a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais, porque não é elaborado o demonstrativo de resultados, ou se elaborado, não reflete a posição financeira e contábil real em seus registros;
- Não calcular corretamente o preço de venda, porque não são conhecidos seus custos e despesas;
- Não conhecer corretamente o volume e a origem dos recebimentos, bem como o volume e o destino dos pagamentos, porque não é elaborado um fluxo de caixa, um controle do movimento diário do caixa;
- Não saber o valor patrimonial da empresa, porque não é elaborado o balanço patrimonial, ou se elaborado não reflete a realidade do saldo de todas as contas que integram o patrimônio da empresa em determinada data;
- Não saber quanto os sócios retiram de pró-labore, porque não é estabelecido um valor fixo para a remuneração dos sócios;
- Não saber administrar corretamente o capital de giro da empresa, porque o ciclo financeiro de suas operações não é conhecido, e
- Não fazer análise e planejamento financeiro da empresa, porque não existe um sistema de informações gerenciais.

---

<sup>1</sup> LIZ, Patricia. **A importância da administração financeira da empresa**. Visão do Empreendedor. 2009. Disponível em <<<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa.>>> Acesso em 30 Set. 2011.

Como contraponto das ineficiências acima apresentadas, Zdanocwicz (2000, p.22), versa que “é fundamental que o administrador financeiro saiba gerir corretamente os recursos alocados”. O Autor afirma ainda que essas preocupações encontram-se presentes em qualquer tipo de organização: indústria, comércio ou de prestação de serviços e independente de porte: micro, pequena, média ou grande empresa.

Damodaran (2002, p. 26 e 27), analisa algumas proposições fundamentais dentro da área de finanças corporativas, dentre as quais, dentro do tema ora apresentado, destacam-se:

- As finanças corporativas têm uma coerência interna que decorre da decisão de maximizar o valor da empresa;
- As finanças corporativas devem ser vistas por inteiro;
- As finanças corporativas têm importâncias para todos, e
- A melhor forma de aprender finanças corporativas é aplicando seus modelos e teorias.

Ainda segundo Damoradan (2002, p. 27) “finanças corporativas pode ser algo divertido”. E explica: “de fato, finanças corporativas são quantitativas em seu método, mas há nelas um componente significativo de pensamento criativo envolvido na busca de soluções para problemas financeiros que podem surgir por ocasião dos negócios”.

No primeiro parágrafo, citou-se que existe uma missão na administração financeira. É fato. Assim como as grandes corporações (e até mesmo as médias e pequenas) expõe aos colaboradores “a missão e objetivos da empresa”, como forma de mostrar os caminhos e o lugar aonde se quer chegar, em termos da melhor gestão financeira também existem objetivos relacionados diretamente com a idéia de valor que se deve buscar para o sucesso do empreendimento.

## 2.1 OBJETIVOS ECONÔMICOS DAS EMPRESAS

Para a Administração Financeira, “o objetivo econômico de qualquer empresa privada deve ser a maximização de seu valor de mercado em longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários” (HOJI, 2001, p. 21). Estendendo um pouco mais o conceito de Hoji (2001), pode-se complementar que essa busca por resultados não implica em desprezo das ações e atitudes éticas no curso da gestão dos negócios, pois o histórico no relacionamento com os *stakeholders* é que formará ao longo do tempo a

verdadeira personalidade de uma empresa e essa questão passa a ser fundamental para o cumprimento dos objetivos, os quais são incessantes e renováveis.

A meta da administração financeira coincide com o objetivo básico dos proprietários, pelo fato que as orientações financeiras possuem foco no aumento do valor de mercado da empresa.

Alguns poderiam supor que a administração financeira teria por objetivo a obtenção do maior lucro dentro do menor prazo possível. Entretanto, a ideia de maximização dos lucros não satisfaz por seu conteúdo imediatista, segundo Brealey.

Na economia livre uma empresa provavelmente não sobreviveria se perseguir objetivos que reduzem o valor patrimonial. Exemplo: a atuação agressiva de mercado pela redução dos preços para capturar novos clientes, pelo que poderia significar perdas contínuas. O que acontecerá com essa empresa? À medida que as perdas se acumularem, verá que fica cada vez mais difícil tomar um empréstimo, e talvez não tenha lucro suficiente para pagar as dívidas existentes (BREALEY, 2003, p 19).

Fica implícito que o objetivo básico da administração financeira é pela rentabilidade, ou melhor, pela maior rentabilidade possível sobre os investimentos realizados pelos indivíduos participantes. Entretanto, Sanvicente (1997) ressalta que a rentabilidade máxima não pode comprometer a liquidez da empresa.

## 2.2 ATIVIDADES EMPRESARIAIS

A atividade empresarial pode ser entendida como a articulação para a circulação dos fatores de produção, capital, mão-de-obra, insumo e tecnologia.

Sob o ponto de vista econômico a empresa é considerada como uma combinação de fatores produtivos, elementos pessoais e reais, voltados para um resultado econômico alavancado pela ação organizadora de uma equipe ou grupo de colaboradores. É a organização econômica destinada à produção ou venda de mercadorias ou serviços que se traduz no objetivo geral: o lucro. De acordo com Hoji (2001, p. 21) “as atividades de uma empresa podem ser agrupadas de acordo com sua natureza econômica em três grandes grupos: atividades operacionais, atividades de investimentos e atividades de financiamentos”.

### 2.2.1 Atividades operacionais

Toda e qualquer atividade empresarial necessita de uma logística própria para a operacionalização. Em resumo, para toda empresa, independente de seu ramo de atuação, existem processos internos que trabalham de maneira integrada no sentido de disponibilizar ao mercado o melhor produto ou serviço.

“As atividades operacionais são refletidas em contas integrantes da Demonstração de Resultados, que geram lucro (ou prejuízo) operacional. Exemplo: compras de mercadorias, vendas, pagamento de salários, aluguel, etc.” (HOJI, 2001, p. 22).

Os processos internos são, basicamente, a prática das atividades operacionais da empresa, ou seja, é a forma que uma empresa encontra no sentido de integrar os seus diversos setores operacionais com a finalidade de facilitar a gestão do negócio. Para qualquer ação tomada, conseqüentemente se está utilizando da atividade operacional da empresa para a execução de tal tarefa.

Para melhor elucidar o tema, podemos tomar por regra geral que, grande parte das empresas comerciais de pequeno e médio porte segue basicamente o seguinte ciclo de atividades operacionais em seu dia a dia, adaptáveis as peculiaridades do segmento de atuação, segundo Oliveira Junior, (2010, p. 2-3):

**COMPRAS:** O setor responsável pelas compras e reposições de mercadorias necessárias a manutenção do estoque mínimo e, principalmente, pela negociação com os fornecedores no que se refere a prazos, entrega, condições, qualidade, etc. Comprar com eficiência poderá oferecer uma ampla vantagem econômica para uma empresa através de negociações vantajosas, não apenas pelo valor financeiro, mas em conformidade com as necessidades de adequação ao fluxo de caixa da empresa.

**ESTOQUES:** Envolve o armazenamento e controle dos estoques de mercadorias da empresa. Manter mercadorias em estoque gera custos de estocagem, controle, espaço físico e manutenção da qualidade dos produtos. É fato que, devido a todos os custos incorporados, as empresas tem trabalhado no sentido de manter os produtos pelo menor tempo possível em seu estoque, tendo em vista os reflexos desses custos no capital de giro.

**VENDAS:** O setor de vendas converte os estoques em receitas imediatas ou a receber. Trabalha ainda para oferecer as mercadorias da melhor forma possível para o consumidor, incentivar o consumo de determinado público-alvo com promoções e campanhas específicas. Realiza ainda funções acessórias como relacionamento com clientes, tanto no pré, quanto no pós venda.

**FINANCEIRO:** Controla e planeja o fluxo financeiro da empresa. Trabalha em parceria com as diversas áreas, tanto dispendendo recursos para financiar o giro operacional da empresa quanto controlando os recursos recebidos, trabalhando sempre em busca do equilíbrio operacional. Na área financeira deve-se

departamento financeiro deve-se observar sempre o equilíbrio entre as necessidades de caixa e a entrada de recursos. Controlar os recursos dando liberdade e segurança para que os outros setores (principalmente compras) possam negociar sempre a favor dos interesses e necessidades da empresa.

**ADMINISTRAÇÃO:** Na administração são tomadas as principais decisões sobre o ciclo operacional da empresa. Todos os setores da empresa são subservientes à administração, que estabelece normas de procedimentos, controle sobre as atividades e sobre os colaboradores e, principalmente, é responsável pelos caminhos que a empresa deve seguir e as estratégias a adotar, visando sempre a saúde financeira e operacional da empresa. Decisões precipitadas, desesperadas ou, sem o devido estudo de riscos, podem trazer consequências trágicas não só as atividades operacionais como para toda a empresa.

Outras atividades – planejamento estratégico, planos de ação, serviços financeiros diversos, publicidade, serviços jurídicos, entre outros - considerados como auxiliares, também são consideradas como atividades operacionais, pois as mesmas estabelecem um suporte para a gestão das áreas acima relacionadas.

### **2.2.2 Atividades de investimentos**

A preocupação primordial diz respeito à avaliação e escolha de alternativas de aplicação de recursos nas atividades normais da empresa.

Consiste ainda num conjunto de decisões visando dar à empresa a estrutura ideal em termos de ativos – fixos e correntes – para que os objetivos da empresa como um todo seja atingido.

A concorrência existente numa economia de mercado obriga as empresas a se manterem tecnologicamente atualizadas. Nenhuma empresa pode se sentir segura em uma boa posição conquistada, porque a qualquer momento algum concorrente poderá surgir com um produto melhor ou mais competitivo em termos de custos (BRAGA, 2010, p. 34).

O conceito acima pode também ser aplicado ao setor de serviços ou aos serviços adicionais que acompanham os produtos vendidos. Assim, terá significado ou diferencial no quesito fidelização dos clientes, ou ainda, a superação dos concorrentes na permanente disputa por maior fatia de mercado.

Sobre as decisões importantes que envolvem os investimentos da empresa:

Uma empresa bem-sucedida usualmente tem crescimento rápido nas vendas, o que exige investimentos em instalações, equipamentos e estoques. A equipe de finanças deve ajudar a determinar a taxa ótima de crescimento nas vendas e também auxiliar na decisão de aquisição de ativos específicos a serem adquiridos e qual a melhor maneira de financiar tais ativos. Por exemplo, uma empresa deve fazer o financiamento com capitais de terceiros ou próprios? E, caso sejam utilizados capitais de terceiros, devem ser de curto ou longo prazo? (BRIGHAM; HOUSTON, 1999, p. 7).

Nessa área, o enfoque básico é a obtenção do maior resultado (retorno) possível, dado o risco que os proprietários da empresa estão dispostos a correr.

### **2.2.3 Atividades de financiamentos**

As questões que envolvem as decisões de financiamento referem-se à composição das seguintes fontes de recursos de acordo com Braga (2010, p. 34):

- Qual deveria ser a proporção entre recursos permanentes e temporários?
- Quanto de recursos próprios e quanto de financiamento de longo prazo?
- O reinvestimento de lucros seria suficiente para atender as necessidades de recursos próprios?
- Qual seria o impacto dos custos financeiros provocados pelos financiamentos de longo prazo e pelos empréstimos de curto prazo?
- Em vez de comprar ativos fixos, não deveríamos arrendá-los?

Segundo Braga (2010, p. 34), “as decisões de financiamento visam montar a estrutura financeira mais adequada como suporte às operações normais e aos novos projetos a serem implantados pela empresa”.

A gestão financeira das questões que envolvem as decisões de financiamentos reflete os efeitos das atividades operacionais, atividades de investimentos realizadas e respectivo planejamento estratégico em execução.

## 2.3 FUNÇÕES TÍPICAS DO ADMINISTRADOR FINANCEIRO

Brigham; Houston (1999) descrevem que quando a administração financeira passou a ser uma área específica de estudos, no início do século XX, enfatizavam-se os aspectos legais das fusões, a formação de novas empresas e os diferentes tipos de títulos que as empresas podiam emitir para levantar capital. Durante a época da depressão, na década de 1930, a ênfase se deslocou para falências e concordatas, liquidez das empresas e regulamentação dos mercados de títulos. Ao longo da década de 1940 e início de 1950, continuou-se a estudar finanças como uma disciplina descritiva, institucional, vista mais sob a ótica de alguém de fora da empresa do que de uma pessoa da administração. No final da década de 1950, entretanto, teve início um movimento rumo à ampliação da análise teórica e o foco da administração financeira se deslocou para as decisões administrativas concernentes a escolha de ativos e passivos, com o objetivo de maximizar o valor da empresa. O foco na avaliação continuou a vigorar na década de 1990, mas a análise se expandiu para incluir, segundo Brigham; Houston (1999, p. 5):

- (1) A inflação e seus efeitos sobre as decisões de negócios;
- (2) A desregulamentação das instituições financeiras, a tendência resultante, no sentido de grandes empresas de serviços financeiros amplamente diversificados;
- (3) O grande aumento no uso de computadores, para análise e para transferências eletrônicas de informações; e
- (4) A importância crescente dos mercados e das operações globais. É provável que as duas tendências mais importantes, na década de 1990, sejam a contínua globalização dos negócios e um aumento ainda maior na utilização da tecnologia da computação.

Todo administrador da área de finanças deve levar em conta o histórico, o perfil e até mesmo a missão da empresa. É necessário também considerar as incertezas internas e externas, pois não se pode considerar a administração financeira de forma isolada.

A função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema que seja adequado a maximização dos retornos aos proprietários em relação ao capital investido e, concomitantemente, proporcione a manutenção de certo grau de liquidez (SANVICENTE, 1997, p. 21).

Segundo Sanvicente (1997), a definição deixa claro que o objetivo básico implícito nas decisões da administração financeira é a maior rentabilidade possível sobre o

investimento, com a ressalva de que a rentabilidade máxima não comprometa a liquidez da empresa.

Como linha geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo aperfeiçoar ao máximo o valor agregado dos produtos e serviços da empresa, a fim de se ter uma posição competitiva diante de um mercado repleto de concorrência.

## 2.4 ESTRUTURAÇÃO DAS DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

As demonstrações contábeis são uma representação monetária estruturada da posição patrimonial e financeira em determinada data e das transações realizadas por uma entidade no respectivo período.

O Conselho Regional de Contabilidade do Estado do Paraná, assim define o conceito e conteúdo das demonstrações contábeis:

As demonstrações contábeis devem representar apropriadamente a posição patrimonial e financeira (balanço patrimonial), o desempenho (demonstração do resultado e demonstração do resultado abrangente) e os fluxos de caixa da entidade. A apresentação adequada exige a representação confiável dos efeitos das transações, outros eventos e condições de acordo com as definições legais e critérios de reconhecimento para ativos, passivos, receitas e despesas.<sup>2</sup>

O objetivo das demonstrações contábeis de uso geral é fornecer informações sobre a posição patrimonial e financeira, o resultado e o fluxo financeiro de uma entidade, que são úteis para uma ampla variedade de usuários na tomada de decisões. As demonstrações contábeis também mostram os resultados do gerenciamento, pela administração dos recursos que lhe são confiados.

---

<sup>2</sup> CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. **Demonstrações Contábeis:** Aspectos práticos elaboração e apresentação conceitual. Disponível em <[http://www.crcpr.org.br/new/content/download/2011\\_demonstracoesContabeis.pdf](http://www.crcpr.org.br/new/content/download/2011_demonstracoesContabeis.pdf)> Acesso em 15 Out. 2011.

### 2.4.1 Balanço patrimonial

Demonstração contábil que tem por objetivo mostrar a situação patrimonial de uma entidade numa determinada data. Representando, portanto, uma posição estática da mesma onde apresenta a seguinte posição dos grupos contábeis:

- De todos os bens e direitos que formam o *Ativo* da empresa;
- De todas as dívidas e compromissos a pagar que constituem o *Passivo* da empresa (recursos de terceiros);
- O total dos recursos pertencentes aos proprietários, denominado Patrimônio Líquido.

Os valores que constam no Balanço refletem a situação em dado momento, pois no dia seguinte, diversas contas já terão seus saldos modificados. Apesar deste caráter estático, o Balanço Patrimonial constitui a principal peça contábil devido a sua abrangência (BRAGA, 2010, p. 40).

No balanço patrimonial, as contas respectivas do *ativo* e do *passivo* devem ser agrupadas de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira da empresa e apresentadas na seguinte ordem: decrescente em grau de liquidez para o *ativo*, e de exigibilidade para o *passivo* (BRAGA, 2010).

Resumidamente o ativo representa os recursos aplicados em bens e direitos e o passivo representa as fontes de recursos fornecidos por terceiros.

Sobre a Lei 6.404/76, de 15/12/1976, artigo 176 e seguintes, Braga (2010, p. 39) esclarece o seguinte: “Embora esteja voltada para as sociedades por ações em geral e para companhias abertas em particular, os dispositivos dessa Lei irradiaram-se para outros tipos de sociedade, inclusive por forma da legislação fiscal”.

De acordo com a Lei n. 6404/76, as contas patrimoniais devem ser agrupadas como segue:

<b>ATIVO</b>	<b>Saldos em 31-12-X9</b>	<b>Saldos em 31-12-X8</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>Saldos em 31-12-X8</b>	<b>Saldos em 31-12-X7</b>
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>1.301.111</b>	<b>1.106.743</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	<b>757.141</b>	<b>474.351</b>
Caixa e bancos	45.685	35.883	Empréstimos e financiamentos	198.948	100.850
Aplicações de liquidez imediata	128.942	190.925	Fornecedores	232.338	189.110
Títulos e valores mobiliários	144.190	104.009	Salários e encargos sociais	86.018	68.112
Duplicatas a receber	419.128	381.006	Obrigações fiscais	151.535	54.055
(-) Duplicatas descontadas	(115.751)	(57.157)	Adiantamentos de clientes	10.684	15.098
Saques de exportação	30.000	0	Dividendos propostos	25.454	0
(-) Saques descontados	(10.000)	0	Provisão p/ férias e 13º salário	33.506	18.911
(-) Provisão p/ devedores duvidosos	(9.201)	(5.641)	Outras contas a pagar	18.658	28.215
Impostos a recuperar	0	15.006			
Estoques	620.412	408.171	<b>PASSIVO EXIGÍVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>416.135</b>	<b>526.882</b>
Outras contas a receber	24.890	25.877	Financiamentos bancários	416.135	526.882
Prêmios de seguros a apropriar	6.932	4.649			
Encargos financeiros a apropriar	15.884	4.015	<b>RESULTADO DE EXERCÍCIOS FUTUROS</b>	<b>5.926</b>	<b>7.524</b>
			Receitas de exercícios futuros	9.876	9.874
<b>ATIVO REALIZÁVEL A LONGO PRAZO</b>	<b>289.128</b>	<b>254.022</b>	(-) Custos e despesas	(3.950)	(2.350)
Depósitos judiciais	254.294	189.825			
Empresas coligadas e controladas	34.834	64.197	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	<b>1.353.942</b>	<b>1.232.293</b>
			Capital social	1.057.353	833.749
<b>ATIVO PERMANENTE</b>	<b>942.905</b>	<b>880.285</b>	Reservas de capital	70.196	251.713
Investimentos	157.852	198.629	Reservas de reavaliação do ativo	28.490	56.980
Imobilizado	736.818	659.115	Reservas de lucros	141.266	135.845
Diferido	48.235	22.541	Lucros (prejuízos) acumulados	56.637	(45.994)
<b>TOTAL DO ATIVO</b>	<b>2.533.144</b>	<b>2.241.050</b>	<b>TOTAL DO PASSIVO</b>	<b>2.533.144</b>	<b>2.241.050</b>

**Figura1: Modelo de Balanço**

Fonte: (HOJI, 2001, p. 258)

## 2.4.2 Demonstração do Resultado do Exercício (DRE)

Destina-se a evidenciar a formação de resultado líquido do exercício, diante do confronto das receitas, custos e despesas apuradas segundo o regime de competência (Braga, 2010).

A DRE pode ser utilizada como indicadores de auxílio a decisões financeiras.

A Demonstração de Resultado do Exercício é uma demonstração contábil que apresenta o fluxo de receitas e despesas, que resulta em aumento ou redução do patrimônio líquido entre duas datas. Ela deve ser apresentada de forma dedutiva, isto é, inicia-se com a receita operacional bruta e dela deduz-se custos e despesas, para apurar o lucro líquido (HOJI, 1999, p. 259).

	<b>Exercício findo em 31-12-X8</b>	<b>Exercício findo em 31-12-X7</b>
RECEITA BRUTA DE VENDAS E SERVIÇOS		
Vendas de produtos	2.116.938	1.824.264
Prestação de serviços	112.088	95.453
SOMA	<b>2.229.026</b>	<b>1.919.717</b>
(-) DEDUÇÕES DA RECEITA BRUTA		
Devoluções e abatimentos	(42.339)	(27.364)
Impostos incidentes sobre vendas	(469.113)	(460.627)
Impostos incidentes sobre serviços	(5.604)	(4.773)
(=) RECEITA LÍQUIDA	<b>1.711.970</b>	<b>1.426.953</b>
(-) CUSTO DOS PRODUTOS E SERVIÇOS		
Custo dos produtos vendidos	(815.868)	(737.185)
Custo dos serviços prestados	(39.926)	(32.721)
(=) LUCRO BRUTO	<b>856.176</b>	<b>657.047</b>
(-) DESPESAS OPERACIONAIS		
Despesas com vendas	(430.259)	(395.237)
Despesas gerais e administrativas	(124.980)	(114.581)
Despesas financeiras líquidas	(148.648)	(8.954)
Outras receitas e despesas operacionais	25.096	1.988
(=) LUCRO OPERACIONAL	<b>177.385</b>	<b>140.263</b>
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	2.822	0
(=) LUCRO ANTES DO IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	<b>180.207</b>	<b>140.263</b>
(-) PROVISÃO P/ IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	(59.468)	(28.866)
(=) LUCRO APÓS IR E CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	<b>120.739</b>	<b>111.397</b>
(-) PARTICIPAÇÕES E CONTRIBUIÇÕES		
Empregados	(4.856)	(5.570)
Administradores	(10.867)	(11.140)
(=) LUCRO (PREJUÍZO) LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	<b>105.016</b>	<b>94.687</b>

**Figura 2: Modelo de DRE**

Fonte: (HOJI, 2001, p. 263)

### **2.4.3 Demonstrações de Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL)**

Evidencia a mutação do Patrimônio Líquido em termos globais (novas integralizações de capital, resultado do exercício, ajustes de exercícios anteriores, dividendos, reavaliações, etc.).

### **2.4.4 Demonstração das Origens e Aplicações de Recursos (DOAR)**

De acordo com a pesquisa ao site da Unisul<sup>3</sup>, o presente demonstrativo é facultativo. De acordo com a mesma fonte, com o advento da Lei 11.638/07, que altera dispositivos da Lei nº 6.404/76. Essa demonstração foi substituída pela Demonstração dos Fluxos de Caixa.

Para Braga (2010) o DOAR fornece uma visão panorâmica das modificações ocorridas na posição financeira da empresa durante o último exercício social, podendo também ser elaborado para períodos inferiores a doze meses.

O termo recursos a que se refere o presente demonstrativo é o resultado do capital circulante líquido (CCL) ou ainda, do capital de giro líquido, que corresponde a diferença entre o Ativo Circulante e o Passivo Circulante.

Segundo Braga, 2010, o CCL representa a folga financeira que a empresa possui para honrar seus compromissos no curto prazo. O respectivo autor ainda esclarece que quanto maior for o CCL, melhor será a liquidez da empresa (e vice-versa).

### **2.4.5 Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC)**

Conforme o site Portal de Contabilidade<sup>4</sup> o demonstrativo do fluxo de caixa pode ser incorporado às demonstrações contábeis tradicionalmente publicadas pelas empresas.

---

<sup>3</sup> <<<http://www.unisul.br/auniversidade/demonstracoes-contabeis>>>, acesso em 29 Set. 2011

<sup>4</sup> <<<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>>, acesso em 30 Set. 2011.

Basicamente, o relatório de fluxo de caixa deve ser segmentado em três grandes áreas:

- I - Atividades Operacionais;
- II - Atividades de Investimento;
- III - Atividades de Financiamento.

“As Atividades Operacionais são explicadas pelas receitas e gastos decorrentes da industrialização, comercialização ou prestação de serviços da empresa. Estas atividades têm ligação com o capital circulante líquido da empresa.”<sup>5</sup>

As Atividades de Investimento são os gastos efetuados no Realizável em Longo Prazo, em Investimentos, no Imobilizado ou no Intangível, bem como as entradas por venda dos ativos registrados nos referidos subgrupos de contas. As Atividades de Financiamento são os recursos obtidos do Passivo Não Circulante e do Patrimônio Líquido. Devem ser incluídos aqui os empréstimos e financiamentos de curto prazo. As saídas correspondem à amortização dessas dívidas e os valores pagos aos acionistas a título de dividendos, distribuição de lucros.<sup>6</sup>

Seguindo os subsídios constantes no Portal de Contabilidade, no Demonstrativo de Fluxo de Caixa pelo método direto, as informações sobre as principais classes de entradas e saídas de caixa podem ser obtidas:

- 1) Dos registros contábeis da entidade;
- 2) Ajustando as vendas, os custos das vendas e outros itens da demonstração do resultado referentes a:
  - a) Mudanças ocorridas no período nos estoques e nas contas operacionais a receber e a pagar;
  - b) Outros itens que não envolvem caixa; e
  - c) Outros itens cujos efeitos no caixa sejam fluxos de caixa decorrentes das atividades de financiamento e de investimento.<sup>7</sup>

Exemplo de apresentação de DFC pelo método direto:

### **1. Fluxos de caixa das atividades operacionais**

- (+) Recebimentos de clientes
- (-) Pagamentos a fornecedores e empregados
- (+) Caixa gerado pelas operações
- (-) Juros pagos
- (-) Imposto de renda e contribuição social pagos
- (-) Imposto de renda na fonte sobre dividendos recebidos
- (=) Caixa líquido proveniente das atividades operacionais

### **2. Fluxos de caixa das atividades de investimento**

- (-) Aquisição da controlada X líquido do caixa incluído na aquisição
- (-) Compra de ativo imobilizado
- (+) Recebido pela venda de equipamento

<sup>5</sup> <<<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>>, acesso em 30 Set. 2011

<sup>6</sup> Idem.

<sup>7</sup> Idem.

- (+) Juros recebidos
- (+) Dividendos recebidos
- (=) Caixa líquido usado nas atividades de investimento

### **3. Fluxos de caixa das atividades de financiamento**

- (+) Recebido pela emissão de ações
- (+) Recebido por empréstimo a logo prazo
- (-) Pagamento de passivo por arrendamento
- (-) Dividendos pagos
- (=) Caixa líquido usado nas atividades de financiamento

### **4. Aumento líquido de caixa e equivalentes de caixa**

- Caixa e equivalentes de caixa no início do período
- Caixa e equivalentes de caixa ao fim do período<sup>8</sup>

Concluindo, pode-se afirmar que, apesar de tratar-se de regulamentações específicas para sociedades anônimas, possuem utilidade didática para todas as empresas, independentemente do porte ou tipo de sociedade, pois o DFC objetiva mostrar como ocorreram as movimentações das disponibilidades e o fluxo de caixa em um dado período de tempo.

#### **2.4.6 Demonstração do Valor Adicionado (DVA)**

Tem como objetivo principal informar ao usuário o valor da riqueza criada pela empresa e a forma de sua distribuição. Implantada oficialmente pela Lei nº 11.638/07 no Brasil.<sup>9</sup>

#### **2.4.7 Demonstrações comparativas**

É a comparação das demonstrações contábeis dos dois últimos exercícios, e o grande objetivo é demonstrar a análise de uma empresa sempre com vista no futuro, por isso é fundamental verificar a evolução passada, e não apenas situação de um momento.<sup>10</sup>

<sup>8</sup> <<<http://www.portaldecontabilidade.com.br>>>, acesso em 30 Set. 2011

<sup>9</sup> <<<http://www.unisul.br/auniversidade/demonstracoes-contabeis>>>, acesso em 29 Set. 2011

<sup>10</sup> Idem.

### **2.4.8 Notas explicativas**

As demonstrações contábeis devem ser complementadas (obrigatórias quando previstas nas normas ou opcionais) por notas explicativas, quadros analíticos e outras demonstrações contábeis. São importantes para um entendimento integral das informações apresentadas.<sup>11</sup>

## **2.5 PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Planejar significa determinar os objetivos ou metas ou também a coordenação dos meios para atingi-los. Hoji (2001, p. 359), define como “planejamento consiste em estabelecer com antecedência as ações a serem executadas dentro de cenários e condições pré-estabelecidos”. Planejar as finanças de uma empresa significa criar uma estratégia econômica, para que se atinjam os objetivos que podem ser de curto ou longo prazo, sob a forma mais estruturada e precisa possível. Realizado esse processo, a empresa poderá obter seu crescimento financeiro e estrutural planejado com maior facilidade e sustentável à manutenção e crescimento do empreendimento.

### **2.5.1 Administração do capital de giro**

O capital de giro é responsável pelo ciclo operacional das empresas. Conhecido também como capital circulante, corresponde aos recursos aplicados em ativos circulantes, cuja transformação é constante dentro do ciclo operacional (Braga, 2010). É o recurso utilizado para sustentar as operações do dia a dia das empresas, ou seja, é o capital necessário e disponível para condução normal dos negócios.

---

<sup>11</sup> <<<http://www.unisul.br/auniversidade/demonstracoes-contabeis>>>, acesso em 29 Set. 2011

Um dos pontos importantes da administração eficiente do capital de giro é seu impacto no fluxo de caixa da empresa. O volume de capital de giro utilizado por uma empresa depende do patamar das vendas, da política de crédito e do nível de estoque mantido.

Outrossim, o capital de giro de uma empresa necessita de recursos para seu financiamento, ou seja, quanto maior for seu valor, maior a necessidade de financiamento, seja com recursos próprios, seja com recursos de terceiros.

De acordo com Hoji (2001) as dificuldades relativas a administração do capital de giro são devidas, principalmente, as ocorrências dos seguintes fatores:

- Redução de vendas
- Crescimento da inadimplência
- Aumento das despesas financeiras
- Aumento de custos
- Dispersões de natureza operacional

Segundo Braga (2010, p. 81), “a administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomada de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afeta a sua rentabilidade”.

O estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, porque a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas (inclusive financeiras) incorridas durante o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda do produto ou prestação de serviço (HOJI, 2001, p. 109).

As contas circulantes da empresa, ativos e passivos circulantes, fazem parte da administração do capital de giro. Portanto, o objetivo da administração do capital de giro é administrar as contas circulantes, para que possa garantir um nível aceitável de capital circulante líquido. É interessante ressaltar que toda empresa deve manter um mínimo possível de capital de giro, pois os ativos circulantes devem cobrir os passivos circulantes com alguma margem de segurança. Os ativos circulantes que tem mais destaque são: caixa, bancos, contas-correntes, duplicatas a receber de clientes e estoques. Cada um desses ativos circulantes deve ser bem administrado para que se possa garantir a liquidez da empresa. Em se tratando dos passivos circulantes, os mais importantes são: duplicatas a pagar de fornecedores, financiamentos de curto prazo e despesas provisionadas. É preciso que seja bem administrado para garantir que cada uma das fontes de financiamento em curto prazo seja utilizada da melhor maneira possível.

Um conceito que é importante abordar é o de capital e capital de terceiros. O primeiro pertence aos proprietários ou acionistas da empresa. É classificado no plano de contas da empresa como “não-exigível”. O segundo – capital de terceiros – está representado por empréstimos, fornecedores, despesas e encargos fiscais e trabalhistas provisionados, lançados no grupo das exigibilidades do passivo.

### **2.5.2 Planejamento financeiro de caixa**

Primeiramente, deve-se compreender o sentido e o significado de finanças, que corresponde o conjunto de recursos disponíveis circulantes em espécie utilizados em transações e negócios com transferências e circulação de dinheiro. De acordo com HOJI (2001), todas as atividades empresariais envolvem recursos e, portanto, devem ser conduzidas para obtenção de lucro. A atividade de porte financeiro tem como base de estudo e análise, dados retirados do balanço patrimonial e de resultados e, principalmente, do fluxo de caixa da empresa.

Conforme citado na seção das demonstrações contábeis, o balanço patrimonial é um demonstrativo que tem por objetivo mostrar a situação financeira e patrimonial de uma empresa numa determinada data. Representando, portanto, uma posição estática da mesma. O balanço apresenta os Ativos (bens e direitos) e Passivos (exigibilidades e obrigações) e o Patrimônio Líquido, que é resultante da diferença do total do ativo e do passivo.

A demonstração do fluxo de caixa contábil contempla a movimentação financeira extraída do balanço patrimonial e da demonstração de resultados do exercício (DRE), fazendo uma conciliação a partir do lucro do exercício e reconhecendo as receitas e despesas quando pagas, pois a contabilidade na apuração do resultado segue o regime de competência, registrando receitas e despesas no momento em que ocorrem, e não quando do seu efetivo pagamento.

## 2.6 FLUXO DE CAIXA

Os objetivos da administração financeira concentram-se na maior rentabilidade. É uma meta a ser seguida. Por outro lado, um dos princípios básicos de qualquer atividade empresarial é, primeiramente, ter disponibilidade para saldar em tempo hábil os compromissos assumidos pela organização.

Segundo Zdanowicz (2004), a falta de um controle financeiro efetivo é uma das dificuldades que mais afeta a gestão da empresa e a área financeira é estratégica em qualquer organização. O mesmo Autor registra que através do fluxo de caixa é possível a visualização e compreensão das movimentações financeiras num período estabelecido.

Como instrumento gerencial possibilita o controle e respectivas informações de todas as movimentações financeiras (entradas e saídas de valores) de um dado período. Elaborado a partir das informações coletadas nos diversos elementos de controle da empresa. É composto dos dados obtidos dos controles de contas a pagar, contas a receber, de vendas, de despesas, de saldos de aplicações, e de todos os demais elementos que representam as movimentações de recursos financeiros da empresa.

Os principais ingressos de caixa são os seguintes: vendas à vista, recebimentos de vendas a prazo, receitas de alugueis, resgates de aplicações financeiras, empréstimos e vendas do ativo imobilizado (Zdanowicz, 2000).

Em contrapartida, os desembolsos de caixa concentram-se no financiamento do ciclo operacional da empresa (pagamentos decorrentes da atividade de funcionamento), representadas por pagamento dos custos operacionais, amortizações de empréstimos, investimentos no mercado financeiro, compras do ativo permanente, entre outros.

Segundo Zdanowicz (2004, p. 40), fluxo de caixa “é o instrumento de programação financeira, que corresponde às estimativas de entradas e saídas de caixa em certo período de tempo projetado”. Ou ainda:

O fluxo de caixa pode ser conceituado como instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa em função do nível desejado (ZDANOWICZ, 2004, p.23).

De acordo com Zdanowicz (2000), o fluxo de caixa pode também ser conceituado em razão do tempo de sua projeção: a curto prazo para atender as finalidades da empresa no

tocante, principalmente, ao capital de giro. Já no longo prazo, para fins de investimento em itens do ativo permanente. Acrescenta ainda Zdanowicz (2000) que o fluxo de caixa operacional não é afetado por itens do balanço patrimonial, mas considera todas as variações de caixa.

### **2.6.1 Objetivos do fluxo de caixa**

As atividades desenvolvidas nas empresas geram entradas e saídas de caixa e o registro das respectivas movimentações possibilita, através de projeções, visualizar e adotar as medidas necessárias em tempo hábil no que concerne a aplicação de eventuais sobras ou a captação de recursos diante de compromissos inadiáveis.

Zdanowicz (2004) destaca que o fluxo de caixa permite demonstrar as operações financeiras que serão realizadas pela empresa, facilitando a análise e decisões quanto a comprometer os recursos financeiros ou de selecionar o uso de linhas de crédito menos onerosas possíveis. Possibilita determinar o quanto a organização dispõe de capitais próprios, bem como utilizar as disponibilidades da melhor forma possível.

Com relação aos requisitos para obtenção de resultados positivos através da utilização do fluxo de caixa, Zdanowicz (2004) enfatiza os seguintes requisitos para a captação de resultados positivos através da utilização do fluxo de caixa:

- Maximização do lucro, seguindo padrões de segurança;
- Manutenção do nível de caixa desejado;
- Aplicações com o máximo de liquidez do excedente;
- Fixação de limites mínimos e possibilidade de realização de ajustes quando necessário;
- Investimento de parte do disponível, respeitando padrões de segurança, mantendo-se disponibilidades básicas para as atividades operacionais.

Campos Filho (1993, p. 113) afirma que, “pensar no futuro é bem mais difícil do que acumular dados históricos. O futuro nos traz dúvidas. Ao projetarmos valores futuros, tentamos reduzir as incertezas e nos antecipar as necessidades”. O autor refere-se ao fluxo de caixa projetado.

Podemos considerar como sendo um trabalho rotineiro em uma empresa a projeção de valores a receber e a pagar. Embora todos façam projeções, o que varia de uma empresa para outra é a metodologia utilizada, o prazo de abrangência das projeções e o grau de precisão dessas projeções (CAMPOS FILHO, 1993, p. 113).

Zdanowicz (2000, p. 41) relaciona os mais importantes objetivos do fluxo de caixa:

- facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidos junto às instituições financeiras;
- programar os ingressos e os desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- providenciar recursos para atender aos projetos de implantação, expansão, modernização industrial e/ou comercial;
- fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não;
- verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- projetar um plano efetivo de resgate de débitos;
- analisar a conveniência de serem comprometidos os recursos pela empresa;
- participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Destarte, tem-se o fluxo de caixa com a finalidade de manter uma estrutura financeira compatível com o porte da atividade, planejamento estratégico, planos de ação e metas estabelecidas.

### **2.6.2 Recursos insuficientes**

Como mencionado anteriormente, as principais alterações nos saldos de caixa decorrem de fatores externos e internos, que podem interferir nos negócios da empresa.

O autor Zdanowicz (2000) destaca os seguintes fatores externos:

- declínio das vendas;

- expansão ou retração do mercado;
- elevação do nível de preços;
- concorrência;
- inflação;
- alteração das alíquotas de impostos;
- inadimplência.

O mesmo autor (2000, p. 43), refere-se da seguinte forma a respeito dos fatores internos:

Ao que se refere aos fatores internos, uma vez que as decisões na maioria dos setores da empresa provocarão um impacto sobre o fluxo de caixa, é importante que o administrador financeiro seja capaz de reconhecer as consequências financeiras das alterações nas políticas de produção, de vendas, distribuição, compras, pessoal, etc..

Compreende-se, assim, que o fluxo de caixa é de vital importância para a continuidade dos negócios da empresa. Continuidade aqui representada pelo seu sentido mais amplo, buscando o desenvolvimento e ampliação da atividade. Pode também ser considerado como ferramenta das ações proativas na gestão do ciclo financeiro da empresa.

### **2.6.3 Equilíbrio financeiro**

O equilíbrio financeiro é conquistado por uma empresa ao longo de uma sequência de fatos que corroboram com a eliminação das principais causas que podem afetar a saúde financeira corporativa. Relacionando-se com o que foi observado nos primeiros parágrafos do presente capítulo, Damoradan (2002) em sua análise afirma que as finanças corporativas tem uma coerência interna. Continuando, o mesmo autor descreve que o risco tem que ser recompensado, os fluxos de caixa tem mais importância que medidas contábeis de renda, os mercados não são facilmente enganados e toda decisão tomada por uma empresa tem efeito sobre seu valor.

Zdanowicz (2000, p. 43) registra que as empresas equilibradas financeiramente apresentam as seguintes características:

- há permanente equilíbrio entre os ingressos e desembolsos de caixa;
- aumenta a participação do capital próprio em relação ao capital de terceiros;

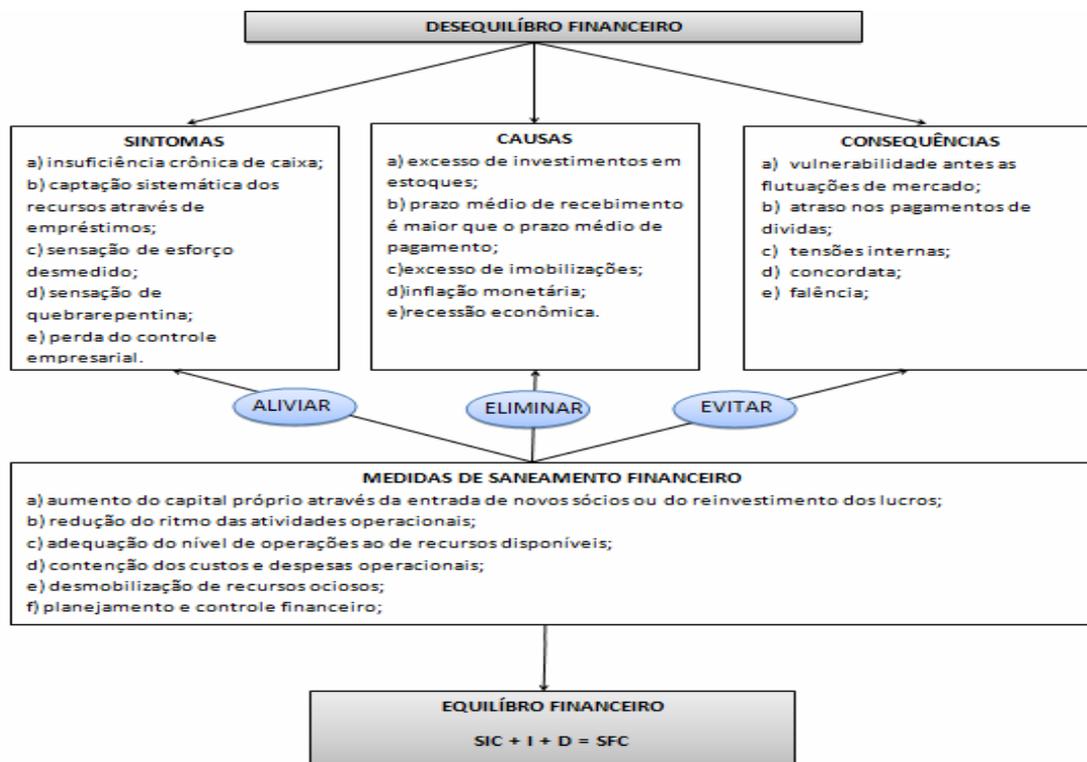
- é satisfatória a rentabilidade do capital empregado;
- nota-se uma menor necessidade de capital de giro;
- existe uma tendência em aumentar o índice de rotação dos estoques;
- verifica-se que os prazos médios de recebimento e pagamento tendem a estabilizar-se;
- não há immobilizações excessivas de capital, nem ela é insuficiente para o volume necessário de produção e comercialização;
- não há falta de produtos prontos ou mercadorias no atendimento das vendas.

O equilíbrio financeiro de caixa é representado pela seguinte equação, segundo Zdanowicz:

$$\text{SIC} + \text{I} + \text{D} = \text{SFC}$$

SIC: Saldo inicial de caixa  
I: Ingressos  
D: Desembolsos  
SFC: Saldo final de caixa

No caso de detecção de desequilíbrios financeiros e para melhor entendimento dos motivos que podem causar a insuficiência de recursos financeiros para fazer frente a compromissos da empresa, Zdanowicz (2000) apresenta o seguinte diagrama:

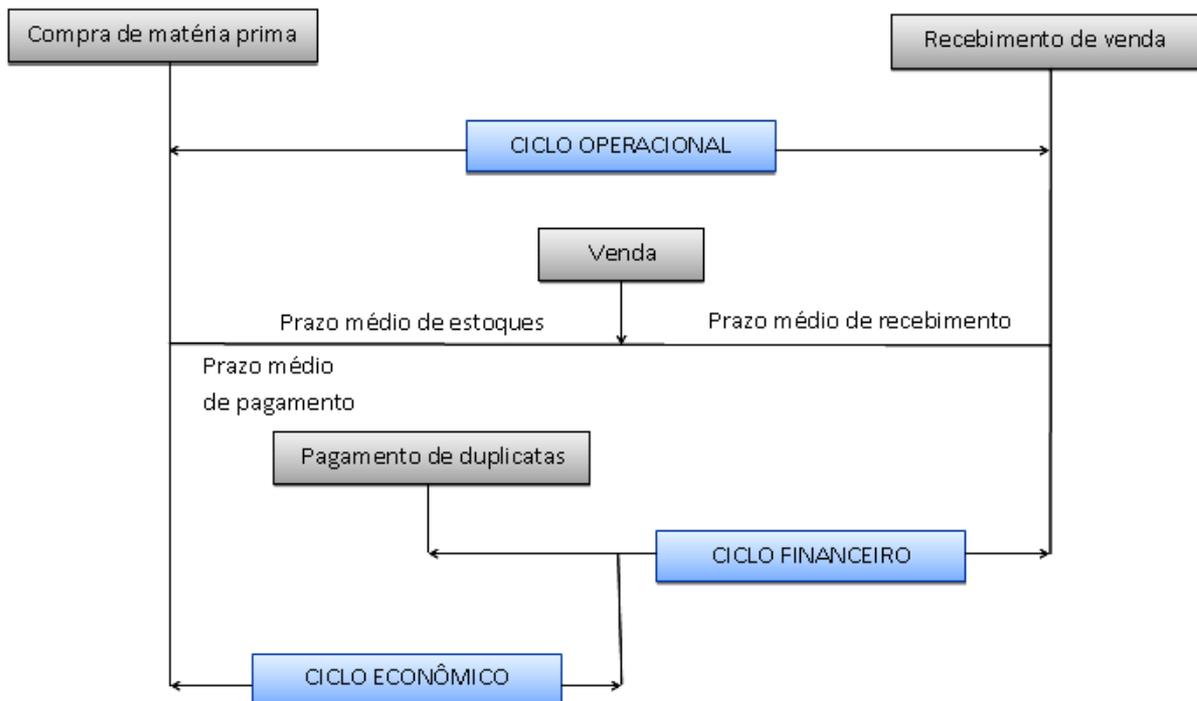


**Figura 3: Desequilíbrio Financeiro**  
Fonte: (ZDANOWICZ, 2000, p. 44)

## 2.6.4 Fluxo de caixa empresarial

Considerando-se que grande parte das informações já estão disponíveis na própria empresa, o processo de utilização de uma das principais ferramentas da gestão financeira, representada através do fluxo de caixa, não irá demandar investimentos iniciais. Segundo Zdanowicz (2000), será preciso apenas coordenar para que todos os dados sejam transformados de maneira correta para a sistematização de um fluxo de caixa eficaz. Ainda segundo Zdanowicz (2000), o profissional que irá realizar o trabalho deverá ter a qualificação e conhecer as atividades operacionais da empresa, cuja coordenação, sempre necessária, deve ficar a cargo do administrador.

A atividade produtiva da empresa pode ser representada de forma linear. Inicia-se pela compra da matéria-prima e encerra-se na venda do produto ou prestação do serviço realizado. É o chamado ciclo operacional, que engloba os ciclos econômico e financeiro, representados pela figura abaixo. Segundo Hoji (2001), o ciclo operacional inicia-se junto com o ciclo econômico ou ciclo financeiro, o que ocorrer primeiro, e finda junto com encerramento do ciclo econômico ou financeiro, o que ocorrer por último.



**Figura 4 – Ciclo Operacional**

(Fonte: Gestão de Negócios Financeiros – Curso de Especialização – UFRGS, 2010, p.14)

Esse entendimento é importante na gestão da atividade e financeira por impactar diretamente o fluxo de pagamento e recebimentos da empresa e, por consequência, as adequações necessárias no que concernem as decisões que envolvem a área financeira.

No sentido de proporcionar melhor compreensão do modelo de fluxo de caixa, seguem os principais itens que o compõe, conforme descrição de Zdanowicz (2004):

- ingressos são todas as entradas de caixa e bancos num período qualquer e que compreendem as vendas a vista, que são diretamente lançadas no fluxo de caixa; ou as vendas a prazo, que devem ser lançadas em planilhas auxiliares, e recebimentos em atraso. Podem também ser ingressos valores captados dos sócios ou de bancos, venda do ativo imobilizado, aluguéis e receitas financeiras;
- desembolsos correspondem as compras a vista e a prazo, pagamento de salários, de encargos, despesas indiretas de fabricação, compra de ativo permanente e despesas operacionais;
- diferença do período pode-se dizer que é o resultado da subtração entre ingressos e os desembolsos num determinado período;
- saldo inicial de caixa é o saldo final no período imediatamente anterior;
- disponibilidade acumulada é a soma entre a diferença do período e o saldo inicial;
- nível desejado de caixa é a projeção do disponível para o próximo período. Se for positivo, representa excesso, devendo ser aplicado. Caso contrário, é necessária uma busca por recursos menos onerosos possíveis;
- empréstimos ou aplicações de recursos financeiros são determinados pela disponibilidade acumulada, aplicação em caso de sobra ou captação de escassez;
- amortizações ou resgates das aplicações ocorrem quando da devolução do empréstimo captado, enquanto que resgate refere-se ao recebimento do capital aplicado;
- saldo final de caixa é o nível desejado de caixa projetado para o próximo período.

Segundo Hoji (2001), no sentido de permitir os melhores resultados aliado ao controle factível, o fluxo de caixa deve ser projetado para um período de, no máximo, três meses,

sendo diário para os primeiros 15 dias e mensal para os demais. Para Hoji (2001), a realimentação do fluxo deve ocorrer com intervalo máximo de sete dias.

Zdanowicz (2004) sugere o modelo abaixo apresentado como fluxo de caixa projetado e que é representado pela seguinte fórmula:

$$SFC = SI + I - D$$

SFC: Saldo Final de Caixa

SI: Saldo Inicial

I: Ingressos

D: Desembolsos

ITENS	PERIODOS												TOTAL		
	JAN			FEV			MAR						P	R	D
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>															
Vendas à Vista															
Cobranças em carteira															
Cobranças bancárias															
Descontos de duplicatas															
Vendas de itens do ativo permanente															
Aluguéis recebidos															
Aumentos do capital social															
Receitas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>2. DESEMBOLSOS</b>															
Compras à vista															
Fornecedores															
Salários															
Compras de itens do ativo permanente															
Energia elétrica															
Telefone															
Manutenção de máquinas															
Despesas administrativas															
Despesas com vendas															
Despesas tributárias															
Despesas financeiras															
Outros															
<b>SOMA</b>															
<b>3. DIFERENÇA</b>															
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>															
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (+/- 3+4)</b>															
<b>6. NÍVEL DE CAIXA PROJETADO</b>															
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>															
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>															
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>															
<b>10. RESGATE DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>															
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA PROJETADO</b>															

P = Projetado

R = Realizado

D= Defasagem

**Quadro1: Modelo de Fluxo de Caixa**

Fonte: Zdanowicz (2004, p. 15)

Com a finalidade de facilitar a elaboração do fluxo de caixa projetado, pode-se esquematizar em planilhas auxiliares o orçamento de vendas, projeção de lucro, planejamento dos investimentos, projeção das despesas e o orçamento de caixa.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo são apresentadas quais as estratégias de pesquisa foram utilizadas e os procedimentos metodológicos orientados ao desenvolvimento e análise do presente estudo.

#### 3.1 MÉTODO ESCOLHIDO

O método utilizado é o **estudo de caso**, por representar proposições que refletem o conjunto de questões estabelecidas como objetivos gerais e específicos do presente trabalho. Trata-se de uma oportunidade de análise intensiva e direcionada. O importante, neste caso, é a ênfase completa de maneira a permitir o desenvolvimento e o conhecimento amplo e detalhado de um caso prático.

Segundo Yin *apud* Saugo; Sala (2008)<sup>12</sup> agrupa-se como fundamentais na opção de escolha do método estudo de caso, os três princípios seguintes:

- Utilizar várias fontes de evidências;
- Criar um banco de dados para o estudo de caso, e
- Manter o encadeamento de evidências.

Yin *apud* Saugo; Sala (2008) e Mattar (2001) esclarecem em suas obras que o estudo de caso é preferido quando:

- O tipo de questão de pesquisa é da forma “como” e “por quê?”;
- Quando o controle que o investigador tem sobre os eventos é muito reduzido,
- Ou quando o foco temporal está em fenômenos contemporâneos dentro do contexto de vida real.

Ainda segundo Yin *apud* Saugo; Sala (2008)<sup>13</sup>, como estratégias gerais deve-se seguir as proposições teóricas que levaram ao estudo de caso. Essas proposições refletem o conjunto

---

<sup>12</sup> SAUGO, Andrea; SALA, Lia Geovana. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. YIN, Robert K.. Disponível em: <<<http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/arq1001metodologiacinetificaaaplicada/met2008/yin.pdf>>> Acesso em 30 Set. 2011.

<sup>13</sup> Idem.

de questões de pesquisa, as revisões feitas na literatura sobre o assunto e as novas interpretações que possam surgir.

Dentre as possibilidades de utilização do estudo de caso, podem ser citados os seguintes fatores positivos:

- explorar situações reais, com limite não definidos;
- descrever o contexto do desenvolvimento em seus diversos estágios, e
- elucidar as principais causas de determinado fenômeno que, em situações por vezes complexas e/ou individuais, não permitem o uso de levantamentos e experimentações.

O estudo de caso foi realizado em uma empresa do setor varejista de combustíveis, denominada ficticiamente *Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda*, cujos resultados da presente pesquisa serão apresentados no capítulo a seguir. Além da exploração dos conhecimentos teóricos e práticos, manteve-se o objetivo de apresentar sugestões para avanços na condução das atividades operacionais, bem como corroborar com os empreendedores numa gestão financeira mais eficaz, com foco na gestão de caixa da atividade empresarial desenvolvida pelos mesmos.

Baseou-se nas técnicas de análise qualitativa, com as principais abordagens relacionadas ao problema de pesquisa.

A escolha da abordagem do tipo qualitativa vem ao encontro dos objetivos do tema a ser desenvolvido, por encontrar nesse tipo de coleta de dados informações direcionadas ao objeto e problema de pesquisa, que obedecerá o critério descritivo, por tratar-se de um estudo de caso, cujo objetivo adequa-se a análise interpretativa. Ferramenta que possui características e objetivos bastante definidos, procedimentos formais, estruturados e dirigidos para a busca do melhor diagnóstico e solução dos problemas levantados (MATTAR, 2001, p 23).

De forma geral a bibliografia ressalta que, dentre as principais características das análises qualitativas estão que o ambiente natural é a fonte direta dos dados e o pesquisador é o instrumento principal, ou seja, é o elo entre os referenciais teóricos e as evidências observadas. Outras duas características comumente citadas é que a investigação qualitativa é também descritiva e que há mais interesse pelo processo que pelos resultados. Explicando esse enfoque, pode-se afirmar que passa a ser descritiva por incluir transcrições de entrevistas, notas de campo, registros oficiais, observações diretas e indiretas que muitas vezes não podem ser traduzidas em símbolos numéricos, as quais devem ser analisadas em toda a sua riqueza, respeitando-se a forma em que foram registradas ou transcritas. Com

relação ao enfoque nos processos comparativamente aos seus resultados está justamente centrado na busca de verificação dos procedimentos e rotinas vigentes no sentido de comparar e orientar para a mudança.

### 3.2 INSTRUMENTO DE COLETA DE DADOS

A condução do estudo de caso baseou-se na coleta de dados fundamentada em documentos, registros de arquivos, entrevistas, observações diretas e observação do participante. A pesquisa documental é uma das formas adequadas para atingimento dos objetivos. A busca de informações relativas ao movimento operacional, financeiro e contábil da empresa serviu de subsídio ao diagnóstico e apresentação da solução ao problema levantado. Observações, mesmo anteriores ao desenvolvimento da pesquisa - em razão do relacionamento profissional entre o participante e a empresa – também significaram meios importantes no desenvolvimento.

Entrevista com o Administrador, que exerce a função de gerente geral da empresa, obviamente responsável pelas decisões financeiras também, serviram de embasamento para a compreensão do processo hoje aplicado na atividade empresarial, bem como esclarecimentos de eventuais dúvidas, características e ambiente do negócio, desafios e meios utilizados nas decisões pertinentes. Em subsidio, aplicou-se entrevista com assessor gerencial da Distribuidora Ipiranga como forma de entender o mercado varejista de combustíveis sob a ótica do oligopólio, mas que mantém estreito relacionamento com seus parceiros do varejo.

### 3.3 APLICAÇÃO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA

O acesso aos documentos contábeis e financeiros, com ênfase na realidade econômico-financeira da empresa oportunizou o desenvolvimento pessoal em relação ao tema da pesquisa. Técnicas de observação e de entrevistas com a Direção e seu Fornecedor principal, significaram melhores chances de compreensão do assunto ora abordado, bem como superação de eventuais dificuldades, oportunidades de conclusões e sugestões de melhoria.

### 3.4 ANÁLISE DOS DADOS

Representada pela etapa considerada sistemática e interpretativa, após o encerramento da coleta dos dados de pesquisa. A análise foi diretamente subsidiada com base nos dados da entrevista, observações *in loco*, além da pesquisa e interpretação de planilhas, controles de caixa e outros documentos contábeis e financeiros disponíveis.

Baseado nos controles hoje existentes, desenvolveu-se um modelo como sugestão, entendido como adequado a atividade, de forma a contemplar a base histórica, oscilações, custos fixos e variáveis, despesas financeiras, resultado operacional, resultado líquido e resultado acumulado, visando facilitar e melhorar o controle do capital de giro e planejamento financeiro de caixa.

## 4 O NEGÓCIO DE COMBUSTÍVEIS

É classificada uma atividade de utilidade pública, regulamentada pela Lei 9847/1999 e exercida por postos revendedores que tenham registro de revendedor varejista expedido pela ANP (Agência Nacional de Petróleo, Gás Natural e Combustível), conforme os termos da Portaria ANP número 116 de 05/07/2000, modificada pela Resolução ANP número 15, de 14/07/2007 e pela Resolução ANP número 33, de 14/11/2008.<sup>14</sup>

### 4.1 O SETOR VAREJISTA DE COMBUSTÍVEIS

A atividade de revenda de combustíveis apresenta em seu histórico que o ponto de partida aconteceu ao final do século XIX e início do século XX, acompanhando os primeiros passos trilhados pela indústria de automóvel nos Estados Unidos. No Brasil, teve início em 1912, com a distribuição sistemática de derivados de petróleo, realizada na época em latas e tambores (SINDICOM - Sindicato Nacional de Empresas Distribuidoras de Combustíveis e Lubrificantes).

Por oportuno, alguns dados a respeito do desempenho do setor no Brasil, foram divulgados pela Assessoria de Imprensa da ANP:

O consumo aparente de combustíveis no mercado brasileiro foi de quase 118 bilhões de litros em 2010, o que representa um aumento de 8,4% sobre igual período de 2009. Os números mostram que o crescimento do consumo aparente, que havia sido de 2,7% na comparação entre 2008 e 2009, voltou ao patamar do período 2007/2008, quando houve aumento de 8,4%. O consumo de gasolina C foi de 29,844 bilhões de litros, um aumento de 17,5% sobre 2009. Já o consumo de etanol hidratado foi de 15,074 bilhões de litros em 2010, o que representa queda de 8,5% em relação ao ano anterior. Também foi constatado aumento no consumo de gasolina A em 2010 sobre 2009, de 19,4%. Já o etanol anidro (adicionado à gasolina A para preparação da gasolina C vendida nos postos) teve crescimento de 11,6%. No etanol total (anidro + hidratado) houve queda de 2,9%.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> <<<http://www.anp.gov.br>>> Acesso 31 Jul. 2011.

<sup>15</sup> Informação obtida através da Assessoria de Imprensa da ANP, pelo e-mail: imprensa@anp.gov.br

São dados que atestam o crescimento do consumo de derivados de petróleo em nosso país, fruto da recuperação do poder aquisitivo do povo brasileiro e o conseqüente aumento da frota nacional de veículos.

Conforme dados da ANP, até 31 de dezembro de 2001, os preços dos combustíveis no Brasil eram estipulados através de atos governamentais e o setor de revenda, considerado estratégico pelo Governo Federal, era fortemente regulamentado. Com a abertura do mercado, a precificação dos combustíveis passou a ser regida pela chamada lei da oferta e demanda. Apesar de monitorar o comportamento dos preços praticados pelas distribuidoras e postos de revendedores de combustíveis, a ANP não atua no controle e fixação dos preços.

Com o fim da regulamentação federal, os preços dos combustíveis passaram a ser formados pelos mecanismos de mercado. Diversos fatores, porém, orientaram esses preços a patamares similares entre as revendas existentes. Em primeiro lugar, cabe ressaltar a homogeneidade dos produtos oferecidos, uma vez que, por questões legais, os combustíveis devem ter características específicas em todos os estabelecimentos de revenda. Adicionado a isso está a origem comum dos combustíveis, oferecidos por poucos fornecedores. O que se verifica no mercado de revenda de combustíveis é um número bastante reduzido de distribuidores e o domínio da produção nacional de petróleo através da Petrobrás. Todos esses fatores convertem o mercado de revenda de combustíveis num negócio em que os preços praticados pelos agentes são bastante similares. A competição dos preços torna-se mais difícil e, quando ocorre, leva a uma redução da margem de lucro. Assim, tanto para evitar a competição nos preços dos combustíveis como para atrair e fidelizar clientes, muitas revendas adotam práticas de diferenciação para agregar valor aos serviços oferecidos. Por conseqüência, os postos deixam de representar apenas uma opção para o abastecimento dos veículos automotores e passam a oferecer serviços adicionais que mudam o foco da competição para outros fatores que não os preços dos combustíveis. Surgem, dessa forma, novas fontes de receitas como complemento ao faturamento dos postos.

Nem todos os negócios varejistas de combustíveis são concebidos na forma de contratos de exclusividade, pois existe um grande número de estabelecimentos que atua sem identidade com qualquer marca de distribuidora, sendo conhecido no setor como “posto bandeira branca”.

A “bandeira” quer dizer que o posto está vinculado a uma distribuidora e, portanto, só poderá comprar e vender combustíveis daquela marca. Entretanto, o posto pode ser independente. Isto quer dizer que não está vinculado a nenhuma distribuidora, desta forma poderá comprar e vender combustíveis de quem quiser. Neste caso deve identificar em cada

bomba de abastecimento, qual a distribuidora que forneceu o combustível. Ao encerrar o vínculo contratual entre varejista e distribuidora com a qual opera, o proprietário do posto pode trocar de bandeira, retirando a marca comercial da antiga distribuidora.

Uma questão que permanece é a seguinte: postos sem vínculo de exclusividade *versus* postos vinculados a uma distribuidora, qual é a melhor alternativa? Pode-se afirmar que os postos “bandeira branca” têm vantagens em termos de preços na hora da compra, pois poderão optar sempre pelo melhor preço, podendo escolher o fornecedor. Representam um tipo de negócio que possui o principal foco nos preços, enquanto os postos com marca exclusiva de determinado distribuidor, mantem-se fiel àquela marca. Porém, principalmente por informações de existência de fraudes também nesse setor, comumente divulgadas pelos meios de comunicação, o consumidor está mais arredio ao abastecer seu carro em postos sem bandeira, uma vez que muitos postos país afora vendem produtos adulterados e o consumidor, neste caso, sente-se mais seguro ao procurar abastecimento em unidades com identificação de bandeira confiável. Por outro lado, o posto que mantenha exclusividade está sujeito aos preços estabelecidos pela respectiva distribuidora e, conseqüentemente, trabalha com margens menores, o que pode ser compensado por maior movimento de vendas e na redução dos custos com manutenção e troca de equipamentos, que muitas vezes ficam por conta da distribuidora, além do suporte gerencial recebido na parceria negocial.

A expansão econômica do Brasil nos últimos anos fez com que o setor de comercialização de combustíveis entrasse num período áureo. O crescimento do consumo, como anunciado pelo sindicato nacional das distribuidoras (SINDICOM), refletiu-se nas empresas desse mercado.<sup>16</sup>

## 4.2 RESULTADOS DA ANÁLISE

A empresa Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda, constituída no ano de 1994, foi adquirida pelos atuais proprietários no ano de 2008. Os sócios têm larga experiência na atividade, por atuarem no segmento há mais de 15 anos. Possuem outras seis abastecedoras em cidades diferentes. A única novidade na aquisição da empresa ora analisada é o fato de se

---

<sup>16</sup> **Revista Posto de Observação**. Ed. 340. Set/2011. Disponível em <<www.postonet.com.br/artigos>> Acesso em 15 Out. 2011

tratar da primeira unidade em região de grande fluxo turístico. Devido ao excelente ponto comercial, além do público representado por clientes que lá residem, beneficia-se do grande volume de recursos movimentados pelo turismo da região.

Trata-se de uma empresa familiar. O valor do capital social é de apenas R\$ 20.000,00 (Vinte Mil Reais). O Patrimônio Líquido de R\$ 985 mil, segundo dados do balanço patrimonial de 2010.

A administração da empresa está a cargo dos próprios sócios, os quais são responsáveis por todas as atividades que envolvem a representação da empresa. Conta com um gerente comercial para a unidade ora analisada, além de 10 funcionários ao todo, sendo sete para as funções de abastecimento e três para a loja de conveniência, os quais se revezam entre os horários de funcionamento diário – entre 06:00h e 22:00 h - nos sete dias da semana.

O administrador está cursando graduação em administração de empresas – ainda em fase inicial – e o gerente do posto, com formação de ensino médio, possui larga experiência no ramo de varejo de combustíveis. A empresa terceiriza os serviços contábeis e fiscais a escritório especializado. Os lançamentos contábeis apresentam-se atualizados, bem como os respectivos pagamentos dos compromissos de finalidade trabalhistas, fiscais e sociais, encontram-se rigorosamente “em dia”.

#### **4.2.1 Descrição da situação atual**

A Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda, não possui planejamento financeiro, cujos controles existentes podem ser avaliados como “limitados”, considerando-se o potencial de negócios e os volumes transacionados, superiores a R\$ 500.000,00/mês. Seu administrador tem como princípio efetuar os pagamentos dos compromissos da empresa com pontualidade. Utiliza o mínimo possível de recursos de terceiros, por consequência, apresenta baixo endividamento com bancos. A manutenção de capital de giro próprio, objetiva justamente manter o controle das atividades ao seu alcance, exigindo, assim, menos controle formal, menor suporte operacional e menores custos.

O controle de caixa é realizado diariamente, através de um sistema próprio, que transforma as unidades de litros e lubrificantes vendidos em movimento financeiro, os quais são conciliados com os respectivos depósitos bancários e com as vendas através de cartões, cheques pré-datados e saldo de caixa da unidade. Com relação a loja de conveniência, não há um controle efetivo dos estoques, apenas o movimento de caixa é cotejado, cujo

acompanhamento está baseado em históricos e estimativas de venda, extraindo-se margem de resultado na faixa de 30%. É dessa forma que os empresários analisam se a loja de conveniência está atendendo os resultados esperados, após cobrir os custos com mercadorias, pessoal, encargos, energia elétrica, entre outros.

Com relação ao segmento de combustíveis, que é o principal foco, existe sim um controle efetivo de estoques, acionamento da reposição dos produtos a partir do atingimento de um estoque mínimo, controles para reposição com base em série histórica, tendo em vista a ocorrência de picos de vendas em determinados meses do ano.

Além do controle diário, a empresa mantém acompanhamento de vendas mensais, estabelecendo informações entre quantidades vendidas, receitas totais e individualizadas pelos seguintes grupos de contas – *combustíveis e demais produtos do posto e loja de conveniência* – com informações da rentabilidade auferida no respectivo mês. Neste caso, o resultado é relativo ao bruto, considerados apenas o custo das mercadorias vendidas. A partir desses dados, os administradores, através de um controle paralelo, extraem os demais custos variáveis e fixos, chegando ao resultado final que é o lucro líquido. Trata-se apenas de uma orientação da atividade, mas não se pode afirmar que haja um controle e acompanhamento efetivo, muito menos planejamento financeiro da atividade.

As contas a pagar são acompanhadas pelos próprios boletos de compra, conciliados com as respectivas notas-fiscais e ordenados por ordem de vencimento em arquivo próprio de verificação diária. Além desse controle, os empresários se utilizam de um relatório emitido no início de cada mês, onde estão listadas cronologicamente por vencimento as outras contas de responsabilidades da empresa. Observou-se a existência de compromissos particulares lançados e também despesas as quais são debitadas diretamente na conta corrente da empresa, cuja nomenclatura e valores não condizem com a realidade, como por exemplo, tarifas bancos (R\$ 2.800,00), tarifas cartões (R\$ 4.900,00), onde, certamente, o objetivo seja mensurar amortizações de empréstimos em bancos e comissões sobre vendas através de cartões de débitos e créditos.

Os controles acima referidos, entre outros, estão representados pelos seguintes relatórios:

Período: De 01/09/2011 a 30/09/2011

Fornecedor	Emissão	Documento/Série/Parc	Valor	Pago	Saldo
<b>*ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS TRANSSOFT LTDA</b>					
<b>Vencimento: 01/09/2011</b>					
124 - WAL MART SUPERMERCADOS DC	22/08/2011	83919649/NFE/1	348,55	0,00	348,55
170 - DESCONTO A CLIENTES	01/09/2011	83919665/NFE/1	6.100,00	0,00	6.100,00
201 - DIVERSOS	01/09/2011	83919681/NFE/1	1.500,00	0,00	1.500,00
203 - TARIFA BB	01/09/2011	83919664/NFE/1	2.800,00	0,00	2.800,00
386 - ALUGUEL	01/09/2011	83919666/NFE/1	8.912,00	0,00	8.912,00
494 - SEGURANÇA	01/09/2011	83919685/NFE/1	2.000,00	0,00	2.000,00
635 - TARIFA DE CARTÕES	01/09/2011	83919663/NFE/1	4.900,00	0,00	4.900,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>7</b>	<b>26.560,55</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 05/09/2011</b>					
529 - MULTIPLE	15/08/2011	83919639/NFE/1	268,80	0,00	268,80
632 - NOEMIA J P RAYMUNDO	24/08/2011	83919653/NFE/1	253,20	0,00	253,20
387 - TEGA CONTABILIDADE	01/09/2011	83919668/NFE/1	1.635,00	0,00	1.635,00
497 - NEIVA CASA PRAIA	01/09/2011	83919667/NFE/1	350,00	0,00	350,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>4</b>	<b>2.507,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 06/09/2011</b>					
164 - ALLIANZ SEGUROS S.A	14/07/2011	97201130/1/1	815,97	0,00	815,97
206 - SALARIO	01/09/2011	83919678/NFE/1	15.000,00	0,00	15.000,00
206 - SALARIO	01/09/2011	83919669/NFE/1	17.600,00	0,00	17.600,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>3</b>	<b>33.415,97</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 09/09/2011</b>					
211 - SKY	01/09/2011	83919672/NFE/1	169,90	0,00	169,90
340 - CONSORCIO	01/09/2011	83919670/NFE/1	512,49	0,00	512,49
<b>Totais do vencimento</b>			<b>2</b>	<b>682,39</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 10/09/2011</b>					
384 - R E M EQUIPAMENTOS	14/06/2011	13804/1/1	975,50	0,00	975,50
386 - ALUGUEL	01/09/2011	83919671/NFE/1	1.656,38	0,00	1.656,38
726 - SP ADMINISTRADORA E LOCAD	01/09/2011	83919674/NFE/1	797,94	0,00	797,94
<b>Totais do vencimento</b>			<b>3</b>	<b>3.429,82</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 14/09/2011</b>					
161 - BRASIL TELECOM	01/09/2011	83919673/NFE/1	500,00	0,00	500,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>1</b>	<b>500,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 15/09/2011</b>					
30 - IPIRANGA PRODUTOS DE PETROL	01/09/2011	83919676/NFE/1	73,57	0,00	73,57
162 - DATA BOFF SISTEMAS	01/09/2011	83919675/NFE/1	184,10	0,00	184,10
<b>Totais do vencimento</b>			<b>2</b>	<b>257,67</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 19/09/2011</b>					
189 - INSS	01/09/2011	83919677/NFE/1	5.900,00	0,00	5.900,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>1</b>	<b>5.900,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 21/09/2011</b>					
30 - IPIRANGA PRODUTOS DE PETROL	26/08/2011	83919661/NFE/1	108,38	0,00	108,38
30 - IPIRANGA PRODUTOS DE PETROL	26/08/2011	7532/NFE/1	300,00	0,00	300,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>2</b>	<b>408,38</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 25/09/2011</b>					
339 - RGE	01/09/2011	83919679/NFE/1	5.000,00	0,00	5.000,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>1</b>	<b>5.000,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 26/09/2011</b>					
30 - IPIRANGA PRODUTOS DE PETROL	15/08/2011	83919640/NFE/1	266,64	0,00	266,64
<b>Totais do vencimento</b>			<b>1</b>	<b>266,64</b>	<b>0,00</b>
<b>Vencimento: 30/09/2011</b>					
182 - IBAMA	31/08/2011	8563/NFE/1	450,00	0,00	450,00
191 - IMPOSTO DE RENDA	01/09/2011	83919682/NFE/1	2.000,00	0,00	2.000,00
192 - CONTRIBUIÇÃO SOCIAL	01/09/2011	83919683/NFE/1	1.000,00	0,00	1.000,00
344 - DYNAMICA	01/09/2011	83919680/NFE/1	650,00	0,00	650,00
496 - DECIMO TERCEIRO SALARIO	01/09/2011	83919684/NFE/1	2.700,00	0,00	2.700,00
<b>Totais do vencimento</b>			<b>5</b>	<b>6.800,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Totais da Filial</b>			<b>32</b>	<b>85.728,42</b>	<b>0,00</b>
<b>TOTAL GERAL</b>			<b>32</b>	<b>85.728,42</b>	<b>0,00</b>

**Figura 5 – Outros compromissos mensais**  
 Fonte: Abastecedora de Combustíveis Transoft Ltda

**Relatório de Vendas por Período**

29/09/2011 - 16:51

Período: De 01/08/2011 a 31/08/2011 Filial(is) Seleccionada(s) (4)

Página 1 de 1

Filtro: Classificação: TODAS

Frentista: TODOS

Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda

Cliente: TODOS

Margem de Participação: NÃO

## ABASTECEDORA DE COMBUSTÍVEIS TRANSSOFT LTDA

	Descto.	Quantidade	Custo Total	Venda Total	Rentabilidade	Venda Vista	Venda Prazo
COMBUSTÍVEL	8.887,10	180.052,949	412.275,55	470.888,05	58.612,50 12,45 %	379.669,27	91.218,78
COMBUSTÍVEIS	8.887,10	180.052,949	412.275,55	470.888,05	58.612,50 12,45 %	379.669,27	91.218,78
LOJA	0,00	29.719,000	63.946,94	106.305,42	42.358,48 39,85 %	104.269,19	2.036,23
ALIMENTOS (+)	0,00	10.120,000	15.410,00	29.305,44	13.895,44 47,42 %	28.319,19	986,25
BAZAR (+)	0,00	123,000	457,49	853,73	396,24 46,41 %	733,00	120,73
BEBIDAS (+)	0,00	13.867,000	27.223,03	52.630,10	25.407,07 48,27 %	51.896,95	733,15
TABACARIA (+)	0,00	5.609,000	20.856,42	23.516,15	2.659,73 11,31 %	23.320,05	196,10
POSTO	30,00	292,000	2.915,40	4.186,20	1.270,80 30,36 %	3.280,05	906,15
ACESSÓRIOS (+)	0,00	23,000	163,20	288,50	125,30 43,43 %	275,00	13,50
ALIMENTOS (+)	0,00	3,000	3,25	8,20	4,95 60,37 %	8,20	0,00
BEBIDAS (+)	0,00	10,000	11,60	17,50	5,90 33,71 %	10,50	7,00
FILTROS (+)	0,00	11,000	125,47	213,90	88,43 41,34 %	134,00	79,90
LUBRIFICANTES (+)	30,00	245,000	2.611,88	3.658,10	1.046,22 28,60 %	2.852,35	805,75
<b>Totais:</b>	<b>8.917,10</b>	<b>210.063,949</b>	<b>479.137,89</b>	<b>581.379,67</b>	<b>102.241,78 17,59 %</b>	<b>487.218,51</b>	<b>94.161,16</b>

**Figura 6: Relatório de Vendas/Rentabilidade Por Período**

Fonte: Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda

Os controles de contas a receber, a pagar e estoques – *figuras 5 e 6* - são, basicamente, para aferição dos créditos relativos as vendas de mercadorias, das obrigações referentes as compras efetuadas e ao controle de estoques. O programa existente através de um software comercial básico, não engloba como também não integra as demais contas fixas e variáveis da empresa, tais como: salários, aluguel, impostos, fretes, material de expediente, empréstimos bancários, outros serviços terceirizados, energia elétrica, depreciação do ativo imobilizado, entre outros.

Como informado anteriormente, a empresa possui controle manual das contas fixas e variáveis, sendo esse o principal acesso de verificação para acompanhamento, as quais estão arquivadas por vencimento. O pagamento dessas contas é realizado pelo proprietário, eletronicamente ou por emissão de cheques, pagas diretamente aos favorecidos ou através do caixa bancário. O acesso aos extratos das contas-correntes ocorre diariamente, onde são conferidos e conciliados com os fatos geradores. A empresa possui relacionamento bancário com dois bancos – Banco do Brasil e Banrisul – utilizando-se dos mesmos para depósitos a vista, custódia de cheques pré-datados, uso eventual de limites para capital de giro e como domicílios para créditos das vendas realizadas por meios de cartões.

A contabilidade é terceirizada. No início de cada mês, toda a documentação que compõe a movimentação financeira da empresa e demais comprovantes pertinentes (extratos, cópias de cheques, recibos, etc), é encaminhada ao escritório contábil, o qual concentra a principal documentação sob arquivo, por questões fiscais e também para pesquisas ocasionais de ordem administrativa.

Eventualmente, os balancetes e demonstrativos fornecidos pelo contador são acessados pelo administrador, quando, então, é realizada uma análise comparativa das principais contas, principalmente as relacionadas a despesas com vendas e despesas administrativas. As análises, mesmo significando formas empíricas de avaliação, podem indicar alguma correção de rota em relação às decisões administrativas.

Igualmente, os indicadores de rentabilidade, liquidez, estrutura de capital, além dos índices de atividade não são apurados e, conseqüentemente, não analisados, apesar dos administradores da empresa afirmarem que não se descontrolam em relação a essa visão gerencial de acompanhamento e avaliação, a suas maneiras, obviamente. Contudo, sabe-se que os meios eficazes de controle podem indicar muito mais do que saber se o negócio está ou não apresentando resultados positivos. Através de uma depuração correta das principais informações, na sua maioria disponíveis na própria empresa, é possível planejar o futuro da atividade, gerir melhor o negócio, enfim, fazer a empresa crescer de maneira sustentável.

Também não são realizadas as análises comparativas dos tributos incidentes na atividade desenvolvida. Sabe-se que o acompanhamento pontual dos encargos fiscais incidentes, indica formas diferentes de correção e de enquadramento de ordem fiscal, os quais podem reduzir a carga tributária recolhida pela empresa. É recomendado ao administrador que faça o acompanhamento mensal e trimestral dos tributos que englobam o lucro tributado. Os lançamentos de todas as despesas, quando adequados, reduzem a carga tributária. A aplicação de uma estratégia nessa área, provavelmente irá contribuir com o aumento da competitividade da empresa, tão importante principalmente para aqueles que se dedicam a segmentos com concorrência acirrada, como é o caso da Transsoft ou qualquer outra empresa do segmento varejista de combustíveis.

#### **4.2.2 Proposta de Fluxo de Caixa**

O controle hoje existente no que tange ao acompanhamento da rentabilidade do negócio não deixa de ser importante. Muito embora indique apenas a preocupação em acompanhar as margens obtidas em relação ao volume de vendas, buscando faturar sempre mais em relação ao ponto de equilíbrio, não possibilita praticar a melhor gestão da área financeira. Sabe-se que gerir eficazmente as finanças de uma empresa, proporciona as outras áreas administrativas impacto positivo, ou seja, através do planejamento financeiro adequado pode-se pensar em planos de ação, gestão de pessoas, gestão de marketing, investimentos de longo prazo e planos de expansão. Enfim, pode-se planejar o negócio a curto, médio e longo prazo, no sentido de viabilizar financeiramente a expansão da atividade, atualização tecnológica, abertura de filiais, afinal, ter uma visão ampla e segura dos resultados e o potencial da atividade.

A expansão econômica do Brasil nos últimos anos fez com que o setor de comercialização de combustíveis entrasse num período áureo, conforme dados divulgados pelo sindicato nacional das distribuidoras (SINDICOM). Diante dos desafios, a sobrevivência das empresas, depende cada vez mais do grau de acerto da gestão financeira. É imperioso que todo o numerário disponível ou a receber seja bem empregado e sem perda de tempo. Com a utilização de fluxos de caixa será possível dimensionar com segurança o capital de giro, tendo em conta que os custos financeiros ou perda de oportunidades podem absorver valores significativos do resultado operacional.

No caso da Transsoft, a adoção de um fluxo de caixa significará um importante instrumento financeiro ao administrador com o objetivo de planejar, coordenar, dirigir e controlar os recursos financeiros de sua empresa para períodos futuros. A utilização do fluxo de caixa será uma ferramenta útil ao processo de tomada de decisão, ou seja, através de análises econômico-financeiras e patrimoniais, definirá com antecedência quais as decisões acertadas. Paralelamente, o fluxo de caixa obriga as empresas a planejar e controlar todas as atividades, tanto as operacionais quanto as não operacionais.

Considerando-se todas as situações acima relatadas e com o desígnio de sugerir melhorias no atual controle financeiro da *Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda*, através do presente estudo é proposto o **modelo de fluxo de caixa** apresentado nas páginas 49 em diante. Os relatórios estão representados pelo **Fluxo de Caixa Projetado** para todos os meses do ano de 2012 e as **Planilhas Auxiliares** compostas pelo **DRE Projetado** para o ano de 2012 e **Projeção de Receitas e Compras**. O modelo de *fluxo de caixa* ora proposto é de baixa complexidade, com utilização dos recursos do Excel Microsoft 2010. Permite inserir e alterar contas e valores dos respectivos grupos a qualquer tempo, com impacto direto na totalização.

Segundo os estudos desenvolvidos por Zdanowicz (2000), destaca-se que o Fluxo de Caixa e o Demonstrativo de Resultados do Exercício oferecem cada vez mais segurança na administração dos recursos financeiros e que são indispensáveis no sentido de auxílio na gestão empresarial, independente do tamanho ou tipo da atividade econômica. Salienta ainda Zdanowicz (2000) que, enquanto o DRE fornece uma visão econômica que, por sua vez, irá refletir a liquidez e a situação patrimonial, o fluxo de caixa dá uma visão futura da situação financeira da empresa.

O fluxo de caixa projetado para o ano de 2012 prevê um acréscimo nas receitas totais da Transsoft em 10% sobre os últimos 12 meses, incluindo-se tanto vendas de combustíveis e produtos afins, com igual previsão para as vendas através da loja de conveniência. É uma meta apenas, mas que poderá ser mais bem avaliada pela administração da Transsoft no sentido de buscar incrementar determinado nicho de mercado, o que dependerá, basicamente, do planejamento estratégico da empresa. Destarte, é importante ressaltar que a implementação de um formato para o controle e planejamento financeiro abre uma visão de futuro para o curto e longo prazo. Assim será possível o exercício da compreensão dos fluxos financeiros da empresa e, conseqüentemente, alcançar o estágio tanto do planejamento quanto o de encontrar antecipadamente as soluções das sobras e carências de caixa de forma a possibilitar a decisão correta na condução dos negócios.

**FLUXO DE CAIXA**

**Tabela 1:**  
Fluxo de Caixa Transsoft

	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
<b>0. Saldo Inicial de Caixa (SIC)</b>	<b>10.125</b>	<b>10.000</b>										
Valor em espécie na empresa	1.250	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000	1.000
Saldo em bancos	8.875	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000	9.000
<b>1. Ingressos</b>	<b>295.835</b>	<b>585.751</b>	<b>591.667</b>									
Recebimentos à vista	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835
Recebimentos de cartões 30 d		266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250
Recebimentos 30 d - Cheques e Cobrança		23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666
Recebimentos 60d - Cheques e Cobrança			5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916
<b>2. Desembolsos</b>	<b>(490.026)</b>	<b>(544.008)</b>	<b>(564.717)</b>	<b>(547.812)</b>	<b>(547.812)</b>	<b>(547.812)</b>	<b>(547.812)</b>	<b>(539.412)</b>	<b>(539.412)</b>	<b>(538.817)</b>	<b>(537.217)</b>	<b>(537.217)</b>
Compras	372.750	393.458	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167
Impostos s/vendas		17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750	17.750
Imposto de renda		17.910	17.910	17.910	17.910	17.910	17.910	17.910	17.910	17.910	17.910	17.910
Comissão sobre vendas		592	592	592	592	592	592	592	592	592	592	592
Despesas gerais s/vendas	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708
Despesas administrativas	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167	59.167
Despesas financeiras	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917	5.917
Outras despesas	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241	241
IPVA	2.978											
Serviços terceirizados	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315	315

**Tabela 1:**  
Fluxo de Caixa Transsoft

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Mai	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro
Amortizações de empréstimos	27.500	27.500	27.500	10.000	10.000	10.000	10.000	1.600	1.600	1.600		
Assessoria empresarial	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450	450
Prêmio s/seguros				595	595	595	595	595	595			
<b>3. Disponibilidade acumulada (0+1-2)</b>	(184.066)	51.743	36.950	53.855	53.855	53.855	53.855	62.255	62.255	62.850	64.450	64.450
<b>4. Saldo Desejado de Caixa (SDC)</b>	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000	10.000
<b>5. Investimentos fin. realizar/resgatar (3-4)</b>	(194.066)	41.743	26.950	43.855	43.855	43.855	43.855	52.255	52.255	52.850	54.450	54.450
Saldo inicial investimentos financeiros	250.000	55.934	97.677	124.627	168.482	212.337	256.192	300.047	352.302	404.557	457.407	511.857
<b>Saldo final investimentos financeiros</b>	<b>55.934</b>	<b>97.677</b>	<b>124.627</b>	<b>168.482</b>	<b>212.337</b>	<b>256.192</b>	<b>300.047</b>	<b>352.302</b>	<b>404.557</b>	<b>457.407</b>	<b>511.857</b>	<b>566.307</b>

Fonte: Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda

**PLANILHA AUXILIAR**

**Tabela 2 - DRE Projetado 2012/1º Semestre – Transsoft**

	Total Ano		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho		
	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	
<b>(+)</b>	<b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>7.100.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>591.666,67</b>	<b>100,00%</b>										
(-)	Impostos s/vendas	<b>(213.000,00)</b>	3,00%	(17.750,00)	3,00%	(17.750,00)	3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%
(-)	Devoluções, Descontos comerciais e abatimentos	<b>(14.200,00)</b>	-0,20%	(1.183,33)	-0,20%	(1.183,33)	-0,20%	(1.183,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%
<b>(=)</b>	<b>Receita Líquida</b>	<b>6.872.800,00</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.733,34</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.733,34</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.733,34</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.734,34</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.734,34</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.734,34</b>	<b>96,80%</b>
(-)	Custo dos Produtos Vendidos	<b>(4.970.000,00)</b>	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	30,00%
(-)	Comissões	<b>(7.100,00)</b>	-0,10%	(591,67)	0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%
<b>(=)</b>	<b>Margem de Contribuição</b>	<b>1.895.700,00</b>	<b>26,80%</b>	<b>157.975,00</b>	<b>26,70%</b>	<b>157.975,00</b>	<b>26,70%</b>	<b>157.975,00</b>	<b>26,70%</b>	<b>157.976,00</b>	<b>26,70%</b>	<b>157.976,00</b>	<b>26,70%</b>	<b>157.976,00</b>	<b>26,70%</b>
(-)	Despesas de Vendas	<b>(248.500,00)</b>	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%
(-)	Despesas Administrativas	<b>(710.000,00)</b>	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%
(-)	Despesas Financeiras	<b>(71.000,00)</b>	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%
(-)	Outras Despesas Operacionais	<b>(35.500,00)</b>	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%
(+)	Outras Receitas Operacionais	-	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	
<b>(=)</b>	<b>Lucro Operacional</b>	<b>830.699,99</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.225,00</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.225,00</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.225,00</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.226,00</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.226,00</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.226,00</b>	<b>11,70%</b>

		Total Ano		Janeiro		Fevereiro		Março		Abril		Maio		Junho	
Demonstração do Resultado do Exercício		R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV
(+)	Receitas Não Operacionais	22.800,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%
(-)	Despesas Não Operacionais	(239.442,00)	-3,37%	(19.954,00)	-3,37%	(19.954,00)	3,37%	(19.954,00)	3,37%	(19.954,00)	3,37%	(19.954,00)	3,37%	(19.954,00)	-3,37%
(=)	<b>Lucro Antes do Imposto de Renda (ou Bruto)</b>	<b>614.057,99</b>	<b>8,65%</b>	<b>51.171,00</b>	<b>8,65%</b>	<b>51.171,00</b>	<b>8,65%</b>	<b>51.171,00</b>	<b>8,65%</b>	<b>51.172,00</b>	<b>8,65%</b>	<b>51.172,00</b>	<b>8,65%</b>	<b>51.172,00</b>	<b>8,65%</b>
(-)	Imposto de Renda	(214.919,95)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%
(-)	Programa de Participação em Resultados	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
(=)	<b>Lucro Líquido do Exercício</b>	<b>399.138,04</b>	<b>5,62%</b>	<b>33.261,00</b>	<b>5,62%</b>	<b>33.261,00</b>	<b>5,62%</b>	<b>33.261,00</b>	<b>5,62%</b>	<b>33.262,00</b>	<b>5,62%</b>	<b>33.262,00</b>	<b>5,62%</b>	<b>33.262,00</b>	<b>5,62%</b>

Fonte: Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda

**Tabela 3 - DRE Projetado 2012/2º Semestre – Transsoft**

Demonstração do Resultado do Exercício	Total Ano		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV
(+) <b>Receita Bruta de Vendas</b>	<b>7.100.000,00</b>	<b>100,00%</b>	<b>591.666,67</b>	<b>100,00%</b>										
(-) Impostos s/vendas	(213.000,00)	3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%	(17.750,00)	-3,00%
(-) Devoluções, Descontos comerciais e abatimentos	(14.200,00)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%	(1.182,33)	-0,20%
(=) <b>Receita Líquida</b>	<b>6.872.800,00</b>	<b>96,80%</b>	<b>572.734,34</b>	<b>96,80%</b>										
(-) Custo dos Produtos Vendidos	(4.970.000,00)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%	(414.166,67)	-70,00%
(-) Comissões	(7.100,00)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%	(591,67)	-0,10%
(=) <b>Margem de Contribuição</b>	<b>1.895.700,00</b>	<b>26,80%</b>	<b>157.976,00</b>	<b>26,70%</b>										
(-) Despesas de Vendas	(248.500,00)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%	(20.708,33)	-3,50%
(-) Despesas Administrativas	(710.000,00)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%	(59.166,67)	-10,00%
(-) Despesas Financeiras	(71.000,00)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%	(5.916,67)	-1,00%
(-) Outras Despesas Operacionais	(35.500,00)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%	(2.958,33)	-0,50%
(+) Outras Receitas Operacionais	-	0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
(=) <b>Lucro Operacional</b>	<b>830.699,99</b>	<b>11,70%</b>	<b>69.226,00</b>	<b>11,70%</b>										
(+) Receitas Não Operacionais	22.800,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%	1.900,00	0,32%
(-) Despesas Não Operacionais	(239.442,00)	-3,37%	(19.953,00)	-3,37%	(19.953,00)	-3,37%	(19.953,00)	-3,37%	(19.953,00)	-3,37%	(19.953,00)	-3,37%	(19.953,00)	-3,37%

Demonstração do Resultado do Exercício	Total Ano		Julho		Agosto		Setembro		Outubro		Novembro		Dezembro	
	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV	R\$	AV
(=) Lucro Antes do Imposto de Renda (ou Bruto)	614.057,99	8,65%	51.173,00	8,65%	51.173,00	8,65%	51.173,00	8,65%	51.173,00	8,65%	51.173,00	8,65%	51.173,00	8,65%
(-) Imposto de Renda	(214.919,95)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%	(17.910,00)	-3,03%
(-) Programa de Participação em Resultados	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%	-	0,00%
(=) Lucro Líquido do Exercício	399.138,04	5,62%	33.263,00	5,62%	33.263,00	5,62%	33.263,00	5,62%	33.263,00	5,62%	33.263,00	5,62%	33.263,00	5,62%

Fonte: Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda

**PLANILHA AUXILIAR**

**Tabela 4 – Projeção de Receitas e Compras 2012 - Transsoft**

<b>Auxiliares Venda e Compra</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Maió</b>	<b>Junho</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>
<b>1. Receita com Vendas</b>	<b>295.833</b>	<b>585.751</b>	<b>591.667</b>	<b>591.667</b>	<b>591.667</b>	<b>591.667</b>						
Faturamento	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667	591.667
Recebimento à vista	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835	295.835
Recebimento cartão (30 dias)		266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250	266.250
Recebimento 30d		23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666	23.666
Recebimento 60d			5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916	5.916
<b>Compras de mercadorias</b>	<b>372.750</b>	<b>393.458</b>	<b>414.167</b>	<b>414.167</b>	<b>414.167</b>	<b>414.167</b>						
Compras totais/mês	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167	414.167
Pagamento à vista	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750	372.750
Pagamento no prazo de 30d		20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.208	20.708	20.708	20.708	20.708
Pagamento no prazo de 60d			20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.708	20.208	20.708	20.708	20.708

Fonte: Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda

Entende-se que o *modelo de fluxo de caixa proposto* pode ser considerado como instrumento eficaz nas atividades de controle e gerenciamento para a tomada de decisão, justamente por reunir em controles auxiliares as principais informações que servirão de subsídio para a montagem do fluxo financeiro da empresa. Outrossim, ressalta-se que outras planilhas auxiliares poderão ser criadas, o que depende da complexidade dos principais itens que compõe os ingressos e desembolsos que envolvem o caixa da empresa. Importante, neste caso, ter em mente que o que vale para compor o fluxo de caixa é o efetivo recebimento e/ou pagamento em suas datas próprias.

Outro aspecto a destacar é o fato de que, quando se trabalha com incertezas, o fluxo de caixa projetado busca justamente reduzir esse grau de insegurança e, ao mesmo tempo, possibilitar os ajustes necessários após a ocorrência dos fatos, impactando positivamente no caso de diminuição dos desembolsos ou, negativamente, em se tratando de redução das entradas previstas. Esta é a principal razão da adoção de um controle efetivo, tanto buscando visualizar um horizonte de tempo capaz de trazer essa segurança ao administrador, como também não descuidar-se do acompanhamento e ajustes necessários para que as ferramentas utilizadas possam representar um diferencial positivo de gestão do negócio.

A adoção do fluxo de caixa diário, com previsão para os 30 dias seguintes, ajustando-o em intervalos máximos de sete dias, também poderá ser de valor considerável neste momento de implementação de novas formas de gestão na empresa Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda.

Recapitulando respeitáveis conceitos descritos anteriormente, o fluxo de caixa permite, entre diversas decisões que envolvem a atividade empresarial, projetar disponibilidades, produzindo proativamente informações necessárias a captação de recursos financeiros no momento certo, otimizando o gerenciamento de sobras, do Contas a Pagar e a avaliação do impacto de variações de custos e preços. Enfim, o fluxo de caixa é um importante sistema de informações para o qual convergem os dados financeiros gerados em diversas áreas da empresa.

## 5 CONCLUSÃO

O presente Trabalho de Conclusão do Curso de Especialização em Gestão de Negócios Financeiros possibilitou melhor entendimento acerca do assunto *finanças* e complementou os estudos desenvolvidos em outras disciplinas ao longo de todo o curso. Com foco específico sobre o fluxo de caixa a ser aplicado ao estudo de caso na empresa de pseudônimo *Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda*, a qual traz consigo, acredito inseridas numa realidade empresarial que fazem parte muitas empresas nacionais – mesmo com o propósito de empreender uma atividade econômica -, mas que não se apoiam, seja por desconhecimento ou falta de recursos humanos, nos elementos necessários para o eficaz controle financeiro da empresa. Controle esse, quando bem utilizado, impacta todas as áreas de gestão do negócio, tanto no sentido de corrigir falhas, como também na sinalização de possibilidades de crescimento, tendo em vista a melhor percepção de oportunidades que, muitas vezes, só se revelam se existe acompanhamento e foco.

A possibilidade de definir-se através do fluxo de caixa o nível de caixa desejado, a vantagem de planejar os principais ingressos e também os principais desembolsos, traz facilidades ao gestor. As indicações propostas aos Administradores da Transsoft vão permitir uma melhor gestão da atividade. A tarefa, embora simples após sua formatação, poderá ser delegada a funcionário de confiança, falando-se, neste caso, quanto ao fornecimento pontual das informações subsidiárias que compõe o fluxo financeiro, ficando a cargo do administrador a elaboração e o acompanhamento do fluxo monetário.

Recomenda-se melhor sinergia entre a empresa e o escritório contábil, exigindo-se deste, exploração adequada das informações repassadas mensalmente, buscando junto as fontes de origem o detalhamento apropriado dos eventos que impactam o acompanhamento fiscal, contábil e financeiro. Dessa forma, será possível fazer uso dos indicadores de liquidez, rentabilidade, estrutura de capital e demais informações úteis na gestão da atividade empresarial. Destacam-se, neste caso, analisando-se esses índices detalhadamente, o controle, o planejamento e a tomada de decisões estarão cercados de maior segurança. Igualmente, ao empresário/administradores advertimos que, tanto a estrutura de capitais, quanto a liquidez e rentabilidade da empresa, poderão ser afetadas caso não adote, de imediato, os critérios de segregação entre as contas da empresa e particulares, onde para efeito de controle, análise de resultados e planejamento, é imprescindível que as contas da empresa correspondam somente a própria atividade operacional, aproveitando-se de todos os eventos e informações possíveis

no sentido de agregar resultados e reduzir custos, apropriar receitas e despesas de forma correta em termos de regime de competência fiscal e de caixa, evitando-se a utilização de expedientes como a busca de recursos de outras empresas do grupo como forma de corrigir imprevistos no fluxo de pagamentos/recebimentos.

Outrossim, através da entrevista com o principal fornecedor – Distribuidora de Combustíveis Ipiranga – foi possível perceber que nem sempre a administração da Transsoft utiliza-se dos treinamentos oferecidos nas áreas de gestão, abstraído, dessa forma, conhecimentos importantes e atualizados, os quais são direcionados especificamente para a própria atividade com todo *know-how* aplicado as necessidades e diferenciais exigidos pelo segmento mercadológico de postos de combustíveis.

Com relação aos objetivos propostos ao presente estudo, pode-se afirmar que os mesmos foram alcançados, pois o trabalho desenvolvido oportunizou conhecer importantes fundamentações teóricas de diversos autores de expressão e reconhecidos por suas publicações, permitiu ampliar conhecimentos, revisar conceitos e inseri-los na prática empresarial, onde nem sempre é possível transportar da teoria à prática, ao menos de forma imediata. Eis aí uma revelação importante e nem sempre percebida. Praticamente todos sabem que o mundo está diferente, que as informações são *on-line*, que as decisões devem ser tomadas a todo o momento, que a concorrência está cada vez mais acirrada, que as oportunidades são numerosas (e que os riscos também acontecem em mesmo número e grau) e que o processo de mudança é uma constante. Todavia, não há como deixar as coisas serem feitas como sempre foram e que atitudes devem ser exercidas, mesmo que mudanças não acontecerão 100% no mesmo momento e que os resultados, às vezes, demoram um pouco para acontecer, mas será preciso fazer diferente porque o mundo está em constante movimento (e já faz tempo!) e as empresas, independente de tamanho, precisam programar-se para as mudanças.

## REFERÊNCIAS

- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo, Atlas, 2010.
- BREALEY, Richard A., MYERS, Stewart C., MARCUS, Alan J. **Fundamentos da administração financeira**. Tradução de Robert Brian Taylor. Rio de Janeiro: McGraw-Hill, 2002.
- BRIGHAM, Eugene F., HOUSTON, Joel F. **Fundamentos da moderna administração financeira**. Tradução de Maria Imilda da Costa e Silva. Rio de Janeiro: Campus, 1999.
- CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte: Análise, decisão e controle**. São Paulo, Atlas, 1993.
- CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO PARANÁ. **Demonstrações contábeis: Aspectos práticos elaboração e apresentação conceitual de acordo com IFRS**. Disponível em <[http://www.crcpr.org.br/new/content/download/2011\\_demonstracoesContabeis.pdf](http://www.crcpr.org.br/new/content/download/2011_demonstracoesContabeis.pdf)> Acesso em 15 Out. 2011.
- DAMODARAN, Aswath. **Finanças corporativas aplicadas: Manual do usuário**. Porto Alegre: Bookmann, 2002.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira: Uma abordagem prática**. Matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, análise, planejamento e controle financeiro. São Paulo: Atlas, 2001.
- LIZ, Patricia. **A importância da administração financeira da empresa**. Visão do Empreendedor. 2009. Disponível em <<<http://www2.rj.sebrae.com.br/boletim/a-importancia-da-administracao-financeira-da-empresa.>>> Acesso em 30 Set. 2011.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing: Edição compacta**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.
- OLIVEIRA JUNIOR, Antonio Augusto Godoi de. **Análise de custos e formação do preço de venda**. 2010. Disponível em <<[www.lilocontabilidade.com.br/downloads/apostila\\_curso.doc](http://www.lilocontabilidade.com.br/downloads/apostila_curso.doc)>> Acesso em 30 Set. 2011.
- Revista Posto de Observação**. Ed. 340. Set/2011. Disponível em <<[www.postonet.com.br/artigos](http://www.postonet.com.br/artigos)>> Acesso em 15 Out. 2011
- SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1997.
- SAUGO, Andrea; SALA, Lia Geovana. **Estudo de Caso Planejamento e Métodos**. YIN, Robert K.. Disponível em: <<<http://soniaa.arq.prof.ufsc.br/maq1001metodologiacinetificaacaplicada/met2008/yin.pdf>>> Acesso em 30 Set. 2011.

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA **Demonstrações financeiras.**  
Disponível em <<<http://www.unisul.br/auniversidade/demonstracoes-contabeis.html?uid=cbb48f9ae8cb4d48ab5887b7c4d0c984>>> Acesso em 29 Set. 2011.

ZDANOWICZ, Jose Eduardo. **Administração financeira e orçamentária.** Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 2004.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa.** Porto Alegre: Sagra-Luzzatto, 2000.

## **APÊNDICES**

## APÊNDICE A - ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Empresa:** Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda.

**Cargo do entrevistado:** Sócio e administrador

**Tempo de participação e cargo:** 15 anos

**Data:** 30/09/2011

Trata-se de breve entrevista que servirá de subsídio ao trabalho de conclusão a ser apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O presente estudo realiza-se na empresa com sede na Serra Gaúcha, ficticiamente denominada Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda., como forma de preservar as informações divulgadas e a identidade de V. Sas. Objetiva-se colher informações a respeito de cinco fundamentos básicos que envolvem a atividade empresarial, elencados a seguir.

### 1. APRESENTAÇÃO DA EMPRESA:

1.1 – Ano de abertura da empresa:

1.2 – Ramo de atividade:

1.3 – Porte da empresa:

1.4 – Tipo de tributação:

1.5 – Tipo societário:

1.6 – Localização:

1.7 – Possui filiais?

1.8 – Número de funcionários:

1.9 – Histórico da empresa:

1.10 – Participação no mercado local:

1.11 – Estrutura organizacional da empresa:

### 2. CONTROLES INTERNOS ATUAIS:

2.1 – A empresa realiza controles internos?

2.2 – De que forma?

2.3 – Como funciona?

2.4 – Quem opera/atualiza esse sistema?

2.5 – Quais as informações que são controladas?

2.6 - Como são realizados os controles dos estoques, reposição e estoque mínimo?

- 2.7 – Existe controle de entradas e saídas de caixa? Como funciona? Quem é o responsável por esse processo?
- 2.8 – A empresa trabalha com quantos bancos? A empresa realiza controle da movimentação bancária? Costuma fazer conciliação? Como funciona? Quem é o responsável por esse processo?
- 2.9 – Existe controle das despesas mensais?
- 2.10 - Existe acompanhamento das vendas, contas a receber, contas a pagar? Como é feito?
- 2.7 – A empresa trabalha com projeções de vendas e metas de faturamento?
- 2.8 – A empresa possui programa de redução de custos e despesas diversas?
- 2.9 – Sabe-se que a empresa possui fornecedor fixo, que a Distribuidora Ipiranga. Quais são os prazos atuais de pagamento?
- 2.10 – A empresa está conseguindo efetuar os pagamentos “em dia”?
- 2.11 – Na insuficiência de disponibilidades de pagamento, estão recorrendo a recursos de terceiros para quitação dos compromissos?
- 2.12 – Os compromissos com bancos e outros estão “em dia”?
- 2.13 – Com relação as vendas, qual o percentual médio de vendas a vista, vendas a prazo e percentual de inadimplência?
- 2.14 – No caso de vendas a prazo, qual o prazo concedido aos seus clientes?

### 3. FLUXO DE CAIXA

- 3.1- A empresa realiza fluxo de caixa? Quais os períodos de projeção? Com que frequência é feita a atualização das entradas e saídas de caixa?
- 3.2- Existe acompanhamento (controle) dessas informações e ações proativas para administração do superávit e déficit de caixa? Quem é o responsável por essas informações e qual a sua formação?
- 3.3 – Quando ocorrem sobras de caixa qual a decisão financeira a respeito?

### 4. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

- 4.1- A empresa realiza planejamento financeiro de curto e longo prazo?
- 4.2 - Como é feito o planejamento financeiro, por quanto tempo e que tipo de informações são utilizadas?
- 4.3 – Quem é o responsável pela atualização dos dados e qual a sua formação?
- 4.4 – A administração e funcionários da empresa conhecem e sabem da importância do planejamento financeiro?

## 5. ACOMPANHAMENTO DOS RESULTADOS E ANÁLISE DOS INDICADORES

5.1 – A contabilidade da empresa é interna ou terceirizada?

5,2 – A contabilidade, no atual formato, fornece as informações confiáveis para tomada de decisões por parte da administração da empresa?

5.3 – Como é realizada a análise das demonstrações financeiras?

5.4 – Quem é o responsável pelas análises e qual a sua formação?

5.5 – As decisões administrativas são tomadas de forma individual ou conjunta com demais sócios e/ou funcionários de sua confiança?

## 6 – PLANEJAMENTO FINANCEIRO DE CURTO E LONGO PRAZO

6.1 – Na visão dos sócios, quais as principais dificuldades encontradas atualmente?

6.2 – Existem perspectiva de abrir filiais ou realizar novos investimentos de interesse da empresa (reformas, ampliação, aquisição de máquinas e equipamentos, etc.)?

6.3 – Em caso positivo a empresa possui orçamento financeiro prevista em seu fluxo de caixa para realização?

-----

## APÊNDICE B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

**Empresa:** Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda.

**Nome do entrevistado:** André Saveren

**Cargo do entrevistado:** Assessor de mercado urbano

**Fornecedor:** Distribuidora de Combustíveis Ipiranga

**Tempo de participação no cargo:** 22 anos

**Data:** 30/09/2011

Trata-se de breve entrevista que servirá de subsídio ao trabalho de conclusão a ser apresentado ao Programa de Pós-Graduação da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul. O presente estudo realiza-se na empresa com sede na Serra Gaúcha, ficticiamente denominada Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda., como forma de preservar as informações divulgadas e a identidade dos proprietários. Objetiva-se colher informações a respeito dos elementos básicos gerenciais que envolvem a gestão de um posto de venda de combustíveis que esteja vinculado com a Ipiranga através de contrato de exclusividade.

1. Qual o tempo de existência do contrato de exclusividade entre a Abastecedora de Combustíveis Transsoft Ltda (\*) e a Ipiranga?
2. O ponto comercial de localização da empresa oferece condições de manter condições de igualdade e até mesmo de superação dos concorrentes naquele mercado?
3. Média mensal de litros de combustível considerados como ponto de equilíbrio pela Ipiranga para postos com o porte e perfil de atuação idêntico a Transsoft?
4. Margem bruta por litro, em média, alcançada pelas revendedoras de combustíveis?
5. As vendas realizadas através do cartão de crédito e débito comprometem as margens ou são compensadas pelo maior volume de venda unitária e redução da inadimplência?
6. Qual o prazo máximo orientado pela Ipiranga a ser praticado pelo varejo?
7. Qual a inadimplência tolerável na atividade de comércio varejista de combustíveis?
8. Prazo oferecido ao varejo na aquisição de combustível?
9. Qual o prazo máximo oferecido pela Ipiranga e qual a taxa de juros cobrada?
10. Existe alguma cartilha ou formatação do negócio oferecida ao empreendedor como forma de orientação da gestão a ser aplicada em seu ponto de venda?

11. A Ipiranga oferece treinamentos na área de gestão e operacional oferecido aos pontos de venda?

12. Os empresários em geral manifestam interesse e motivação quanto a participação dos treinamentos?

13. O software GPV – Gestão do Ponto de Venda - oferecido pela Ipiranga no pacote de exclusividade, proporciona todos os fundamentos necessários a gestão completa do empreendimento?

14. Os empresários em geral aproveitam os recursos do GPV para o melhor gerenciamento da sua atividade?

15. Tendências do mercado varejista de combustíveis para os próximos 5 anos, de acordo com projeções da própria Ipiranga para o Setor?

(\*) Denominação fictícia de uma unidade com contrato de exclusividade com a Ipiranga, situada na Serra Gaúcha.