



UNISUL

UNIVERSIDADE DO SUL DE SANTA CATARINA

HALLISON GONÇALVES DA SILVA

**FLUXO DE CAIXA E SUA APLICAÇÃO NO APOIO DA GESTÃO FINANCEIRA
DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS**

Palhoça

2019

HALLISON GONÇALVES DA SILVA

**FLUXO DE CAIXA E SUA APLICAÇÃO NO APOIO DA GESTÃO FINANCEIRA
DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS**

Relatório de Estágio apresentado ao Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientadora: José Carlos Vieira, Msc.

Palhoça

2019

HALLISON GOLÇALVES DA SILVA

**FLUXO DE CAIXA E SUA APLICAÇÃO NO APOIO DA GESTÃO FINANCEIRA
DE UMA EMPRESA DE COMÉRCIO DE COMBUSTÍVEIS**

Este Relatório de Estágio foi julgado adequado à obtenção do título de Bacharel em Administração e aprovado em sua forma final pelo Curso de Administração da Universidade do Sul de Santa Catarina.

Palhoça, 27/06/2019

Prof. e Orientador José Carlos Vieira, Msc.
Universidade do Sul de Santa Catarina

Prof. Luiz Henrique Debei Herling, Dr.
Universidade do Sul da Santa Catarina

Prof. Maurício Andrade de Lima, Dr.
Universidade do Sul da Santa Catarina

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primeiramente a Deus, por sempre me proteger durante essa caminhada que teve como objetivo a confecção deste trabalho.

Segundamente, a minha família, principalmente aos meus pais, por sempre estarem ao meu lado quando preciso, além de sempre me incentivarem a buscar meus sonhos e me amarem incondicionalmente.

Agradeço a universidade, seus colaboradores, professores, por sempre me ajudarem diante de qualquer dúvida e auxiliarem na obtenção do recurso mais precioso, o conhecimento.

Aos amigos da faculdade que estiveram presentes comigo durante esse ciclo de conhecimento e por me incentivarem e tranquilizar-me diante das atividades realizadas.

Enfim, agradeço a todos que estavam comigo durante esse percurso e de que algum modo contribuíram para que esse sonho se tornasse realidade.

“Nossas dúvidas são traidoras e nos fazem perder o que, com frequência, poderíamos ganhar, por simples medo de arriscar” (WILLIAM SHAKESPEARE).

RESUMO

Esse trabalho teve como objetivo geral entender como realizar a gestão financeira de curto prazo de uma empresa de comércio de combustível por meio da ferramenta de fluxo de caixa. Os principais temas abordados foram: administração, planejamento financeiro, capital de giro e fluxo de caixa. A metodologia utilizada, foram a pesquisa descritiva e estudo de caso, tendo sua coleta de dados por meio de pesquisas bibliográficas, finalmente a análise e interpretação dos dados se deram de forma qualitativa. Esse trabalho teve como resultado a criação de um modelo específico afim de atender as principais necessidades financeiras da empresa, pois, visto que, nele estão os principais itens em que há constantes fontes de receitas e ou despesas, é importante evidenciar que um bom fluxo de caixa traz muitos benefícios para a organização, pois, com ele é possível um melhor entendimento de suas entradas e saídas e isso também possibilita um melhor planejamento para a empresa. Decorrente o estudo de caso, podemos sugerir que a empresa analise sua logística interna, afim de, encontrar o problema evidenciado pelo autor.

Palavras-chave: Administração. Planejamento. Fluxo de caixa.

ABSTRACT

The purpose of this work was to understand how to perform the short-term financial management of a fuel trading company through the cash flow method. The main topics covered were: administration, financial planning, working capital and cash flow. The methodology used was the descriptive research and case study, having its data collection through bibliographical research, finally the analysis and interpretation of the data were given in a qualitative way. This work resulted in the creation of a specific model in order to meet the company's main financial needs, since, since the main items in which there are constant sources of revenues and expenses, it is important to point out that a good flow of box brings many benefits to the organization, because with it is possible a better understanding of its inputs and outputs and this also enables better planning for the company. Due to the case study, we can suggest that the company analyzes its internal logistics, in order to find the problem evidenced by the author.

Keywords: Administration. Planning. Cash flow.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Antecedentes da administração moderna	15
Figura 2 – Principais teorias	16
Figura 3 – Balanço patrimonial	22
Figura 4 – Estrutura da área de finanças.....	23
Figura 5 – Ciclo operacional	24
Figura 6 – Sistema de informações de fluxo de caixa	29
Figura 7 – Convenção debitar/creditar	36
Figura 8 – Organograma da empresa.....	39
Figura 9 – Plano de ação de marketing.....	42
Figura 10 – Modelo de Fluxo de Caixa	52

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO.....	10
1.2 OBJETIVOS.....	11
1.2.1 Objetivo geral	11
1.2.2 Objetivos específicos	11
1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	11
1.3.1 Tipo de pesquisa	Erro! Indicador não definido.
1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objeto	12
1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados	12
1.3.2 Delimitação do Universo pesquisado.....	12
1.3.3 Técnicas de coletas de dados	12
1.3.4 Análise e interpretação dos dados	13
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	14
2.1 ADIMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS	14
2.1.1 Evolução da administração	14
2.1.2 Processos administrativos.....	16
2.1.2.1 Planejamento.....	16
2.1.2.2 Organização	16
2.1.2.3 Direção.....	17
2.1.2.4 Controle	17
2.1.3 Tipos de planejamento.....	18
2.1.3.1 Planejamento estratégico	18
2.1.3.2 Planejamento tático.....	18
2.1.3.3 Planejamento operacional	18
2.1.4 Habilidades do administrador	18
2.1.4.1 Habilidade técnica	19
2.1.4.2 Habilidade humana	19
2.1.4.3 Habilidade conceitual	19
2.1.5 Competências do administrador.....	19
2.1.5.1 Conhecimento	19
2.1.5.2 Habilidade.....	20
2.1.5.3 Atitude	20

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS.....	20
2.2.1 Balanço patrimonial.....	21
2.2.2 Atividades de operação.....	22
2.2.3 Atividades de investimento.....	22
2.2.4 Atividades de financiamento.....	22
2.2.5 Funções do administrador financeiro.....	23
2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO.....	23
2.3.1 Capital de giro.....	23
2.3.2 Ciclo operacional, econômico e financeiro.....	24
2.3.3 Regime de competência e regime de caixa.....	25
2.3.4 Custo de oportunidade.....	25
2.3.5 Fontes de financiamento.....	26
2.3.5.1 Financiamento de curto prazo.....	26
2.3.5.2 Financiamento de longo prazo.....	26
2.3.6 Índice de liquidez.....	26
2.3.7 Equilíbrio financeiro.....	26
2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA.....	27
2.4.1 Planejamento de caixa.....	27
2.4.2 Finalidades do fluxo de caixa.....	28
2.4.3 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa.....	28
2.4.4 Importância do fluxo de caixa.....	29
2.4.5 Administração do disponível.....	29
2.4.6 Administração de valores a receber.....	30
2.4.7 Administração de estoques.....	30
2.4.8 Saldo mínimo de caixa.....	31
2.4.9 Estrutura da demonstração dos fluxos de caixas.....	31
2.4.9.1 Disponibilidades.....	32
2.4.9.2 Atividades operacionais.....	32
2.4.9.3 Atividades de investimento.....	33
2.4.9.4 Atividades de financiamentos.....	33
2.4.10 Fontes de financiamento.....	33
2.4.10.1 Capitais próprios.....	34
2.4.10.2 Capitais de terceiros.....	34
2.4.11 Modelos de administração de caixa.....	34

2.4.11.1 Modelo do caixa mínimo operacional	34
2.4.11.2 Modelo Baumol	34
2.4.11.3 Modelo Miller e Orr	35
2.4.12 Metodologias de apuração e análise do fluxo de caixa	35
2.4.12.1 Fluxo de caixa operacional	35
2.4.12.2 Fluxo de caixa incrementais	35
2.4.12.3 Fluxo de caixa direto	36
2.4.12.4 Fluxo de caixa indireto	36
3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA	37
3.1 DADOS DA EMPRESA	37
3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA	37
3.3 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE	37
3.3.1 Produtos	37
3.3.2 Serviços.....	38
3.3.3 Mercados.....	38
3.3.4 Clientes	38
3.3.5 Estoques	38
3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES	39
3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL	39
3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS	40
3.6.1 Administração Geral.....	40
3.6.2 Administração de Recursos Humanos	40
3.6.3 Administração Financeira e de Orçamentos	41
3.6.4 Administração de Marketing	41
3.6.5 Gestão da Produção e de Operadores Logísticos	42
3.6.6 Administração de Sistemas de Informação.....	42
3.6.7 Cultura Organizacional	43
3.6.8 Competências e Vulnerabilidades.....	43
3.6.9 Perspectivas	44
4 DIAGNÓSTICO.....	45
4.1 COLETA DE INFORMAÇÕES	45
4.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES	45
4.3 ITENS DO FLUXO DE CAIXA.....	48
4.3.1 Receitas.....	48

4.3.1.1 Vendas à vista	48
4.3.1.2 Vendas a prazo.....	48
4.3.1.3 Vendas pela nota a prazo	48
4.3.2 Despesas fixas	48
4.3.2.1 Despesa com pessoal	49
4.3.2.2 Despesa com materiais de escritório.....	49
4.3.2.3 Contas de luz e água	49
4.3.2.4 Contas de TV a cabo, internet e telefone	49
4.3.2.5 Vales e adiantamentos	49
4.3.2.6 Despesas fixas restantes.....	49
4.3.3 Despesas variáveis	50
4.3.3.1 Impostos sobre vendas	50
4.3.3.2 Tarifas bancárias e tarifas de cartões	50
4.3.3.3 Pagamento de fornecedor (Ipiranga)	50
4.3.3.4 Pagamento de fornecedores	50
4.3.3.5 Publicidade	50
4.3.3.6 Vale transporte, alimentação e refeição	51
4.4 FLUXO DE CAIXA.....	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	53
REFERÊNCIAS	54

1 INTRODUÇÃO

Para que uma empresa consiga alcançar seus objetivos e se manter no mercado de forma estável, ela necessita ter um controle sobre suas entradas e saídas, isso é possível devido a ferramenta de fluxo de caixa que tem como objetivo auxiliar o gestor nessa função, para assim conseguir traçar um planejamento efetivo em um período estimado pelo gestor.

O presente trabalho aborda a Gestão Financeira de Fluxo de Caixa da empresa, e tem como objetivo analisar de que modo a empresa procede diante às suas compras e suas receitas, dito que a mesma está sempre implementando mudanças, desde a aceitação de novos cartões à implementação de novos projetos, baseado em informações do fluxo de caixa gerado por essas operações.

Futuramente, a empresa poderá utilizar e analisar esse trabalho para evidenciar os problemas que não haviam sido notados, além de implementar melhorias de forma a minimizar os gastos desnecessários.

Justifica-se esse trabalho para que o autor possa colocar em prática tudo aquilo que ele aprendeu e para a empresa conseguir verificar se a mesma está tendo um resultado satisfatório ou se ela está tendo algum problema ainda não visto.

Diante disso, é definida a seguinte pergunta problema: Como realizar a gestão financeira de curto prazo de uma empresa de comércio de combustível por meio da ferramenta de fluxo de caixa?

1.1 ORGANIZAÇÃO DE ESTUDO

Esse item tem como objetivo mostrar em que consiste os capítulos presentes nesse trabalho. O mesmo será composto por cinco capítulos.

No primeiro, será vista a introdução, composta pelos objetivos gerais e específicos, os procedimentos metodológicos constituídos pelo tipo de pesquisa utilizada, delimitação do universo pesquisado, além da técnica usada para coleta dos dados e análise e interpretação dos mesmos.

No segundo, é onde será encontrada toda a fundamentação teórica, na qual serão apresentados diversos conceitos do assunto gestão financeira, focando a ferramenta fluxo de caixa, de diferentes autores especializados, para que se possa comparar as diferentes opiniões sobre o mesmo assunto.

No terceiro, haverá a caracterização da organização, nela será evidenciado a caracterização da empresa, composta pelos dados da mesma, seu histórico e de seu setor, seus produtos, serviços, mercados, clientes e estoque, como também, missão, visão e valores, sua estrutura organizacional onde mostrará seu organograma e uma breve descrição de cada item e por último seus processos organizacionais.

O quarto mostrará o diagnóstico, onde será evidenciado o que foi analisado da empresa.

O quinto e último capítulo, aborda as considerações finais do autor acerca do trabalho feito.

1.2 OBJETIVOS

A seguir, serão expostos os objetivos geral e específicos que guiam o estudo.

1.2.1 Objetivo geral

Como realizar a gestão financeira de curto prazo de uma empresa de comércio de combustível por meio da ferramenta de fluxo de caixa.

1.2.2 Objetivos específicos

Como objetivos específicos neste trabalho têm-se:

- Selecionar na literatura subsídios para a construção de um fluxo de caixa voltado a empresa;
- Avaliar as informações necessárias e disponíveis na empresa para a proposição do fluxo de caixa;
- Aplicar a ferramenta fluxo de caixa ajustado a empresa.

1.3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Será mostrado neste capítulo os procedimentos metodológicos utilizados para a confecção deste trabalho.

1.3.1 Enquadramento metodológica da pesquisa

1.3.1.1 Classificação da pesquisa quanto ao objetivo

Os tipos de pesquisas quanto ao objeto utilizadas nesse relatório, serão a pesquisa descritiva e estudo de caso.

A pesquisa descritiva “têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relação entre variáveis” (GIL, 2002, p. 42).

O estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento, tarefa praticamente impossível mediante outros delineamentos já considerados” (GIL, 2002, p. 54).

1.3.1.2 Classificação da pesquisa quanto a coleta de dados

A coleta dos dados presentes nesse relatório foi feita através de pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica é imprescindível nos estudos históricos, ela é estruturada “com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos. [...] Em muitas situações, não há outra maneira de conhecer os fatos passados se não com base em dados bibliográficos” (GIL, 2002, p. 44-45).

1.3.2 Delimitação do Universo pesquisado

O estudo será realizado dentro do ambiente da empresa englobando o período de X meses.

1.3.3 Técnicas de coletas de dados

A técnica utilizada para coleta de dados será feita através de dados primários e secundários.

Os dados primários “são aqueles que não foram antes coletados, estando ainda em posse dos pesquisadores, e que são coletados com o propósito de atender as necessidades específicas da pesquisa em andamento” (MATTAR, 2001, p. 48).

Dados secundários “são aqueles que já foram coletados, tabulados, ordenados e, às

vezes, até analisados e que estão catalogados à disposição dos interessados” (MATTAR, 2001, p. 48).

1.3.4 Análise e interpretação dos dados

Pode-se definir que a análise e interpretação dos dados serão feitas de forma qualitativa.

As pesquisas que utilizam da abordagem qualitativa detêm uma facilidade na descrição das complexidades de uma determinada hipótese ou problema, além, de permitir um maior grau de aprofundamento na interpretação das características comportamentais ou das atitudes dos indivíduos analisados (OLIVEIRA, 1998).

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo apresenta-se a fundamentação teórica. Por meio dessa fundamentação serão tratados assuntos relacionados a gestão financeira e gestão de caixa.

2.1 ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS

Administração é o ato de administrar negócios particulares ou públicos. Conjunto de normas, funções e princípios que possui a finalidade de ordenar os fatores de produção e controlar a eficiência e produtividade, a fim de obter-se o resultado definido (MASIERO, 1996).

Tudo nela depende das circunstâncias e da situação, em virtude de sua complexidade. Por conta disso, existem inúmeras teorias referente a administração. Cada uma ensina a compreender o que é ou não relevante, orientar suas ações e o que precisa ser realizado em cada momento. Cada uma das teorias funciona como um padrão de pensar e agir diante de cada situação. Todo administrador visa resultados, para isso é necessário o uso de teorias, pois, elas explicam o que acontece caso seja feita determinada ação (CHIAVENATO, 2014).

A palavra administração vem do *latim ad* (direção, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência) e significa a realização de uma função abaixo do comando de outrem, isto é, a prestação de um serviço a alguém. No entanto, a palavra administração sofreu uma radical transformação em seu significado original. A tarefa administração é interpretar os objetivos propostos pela organização e transformá-los em ação organizacional por meio de planejamento, organização, direção e controle de todos os esforços realizados em todas as áreas e em todos os níveis da organização, a fim de alcançar tais objetivos de maneira eficiente e eficaz. Assim, a administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar a ação organizacional, a fim de alcançar objetivos globais (CHIAVENATO, 2014, p. 17).

2.1.1 Evolução da administração

O ato de administrar é praticado desde muito tempo atrás. As técnicas e teorias estudadas atualmente, tiveram sua origem graças aos problemas encontrados pelos administradores do passado, pois, eles precisavam solucioná-los e desde então a administração vem evoluindo até chegar aos dias de hoje. Tudo teve início por volta de 6.000 a.C., na região onde atualmente se encontra o Oriente Médio, durante a Revolução Urbana. Foi nesse período que nasceram as cidades, precisando assim de obras públicas e administradores, as técnicas usadas para atingir esses objetivos são as mesmas utilizadas até hoje (MAXIMIANO, 2009).

A Revolução Industrial aconteceu no século XVIII. Foi nessa época em que as fabricas e as cidades da Europa converteram-se em grandes concentrações de trabalhadores.

Por conta desse acúmulo houve uma grande necessidade de novas ideias para administrar. Em consequência dessas novas ideias originou-se o movimento da administração científica no início do século XX (MAXIMIANO, 2009).

A administração possui seis grandes eventos históricos, desde a Revolução Urbana até a Revolução Industrial, que ofereceram as principais colaborações ao estudo e a prática da mesma (MAXIMIANO, 2009):

Figura 1 – Antecedentes da administração moderna

Revolução Urbana	Exércitos	Grécia	Roma	Renascimento	Revolução Industrial
4.000 anos antes de Cristo	Desde 3.500 anos antes de Cristo	Desde 500 anos antes de Cristo	Entre século VII antes de Cristo e século IV de nossa era	Século XVI	Século XVIII
Administração de grandes projetos de construção: cidades, pirâmides, templos, canais de irrigação. Formação de uma classe de funcionários públicos.	Organização, disciplina, hierarquia, logística, planejamento de longo prazo, formação de recursos humanos.	Democracia, ética, método científico, qualidade.	Administração de império multinacional, formação de executivos, grandes empresas privadas, exército profissional.	Retomada dos valores humanistas, grandes empresas de comércio, invenção da contabilidade, Maquiavel	Invenção das fábricas, surgimento do moderno trabalhador industrial e dos sindicatos, início da administração como disciplina

Fonte: Autor, 2019

Em toda a sua longa história até o início do século XX, a administração se desenvolveu com uma lentidão impressionante. Somente a partir deste século passou por fases de desenvolvimento de notável pujança e inovação. Enquanto nos dias de hoje a sociedade da maioria dos países desenvolvidos é uma sociedade pluralista de organizações, onde a maior parte das obrigações sociais [...] é confiada a organização [...] que são administrados por grupos diretivos próprios para poderem se tornar mais eficazes, no final do século passado a sociedade era completamente diferente. Há 80 anos atrás, as organizações eram poucas e pequenas. [...] Apesar de sempre ter existido o trabalho na história da humanidade, a história das organizações e da sua administração é um capítulo que teve início há muito pouco tempo (CHIAVENATO, 1993, p. 29-30).

As principais teorias da administração e seus enfoques são (CHIAVENATO, 1993):

Figura 2 – Principais teorias

ÊNFASE	TEORIAS ADMINISTRATIVAS	PRINCIPAIS ENFOQUES
Tarefas	Administração Científica – 1903	Racionalização do trabalho no nível operacional
Estrutura	Teoria Clássica - 1916 Teoria Neoclássica - 1954	Organização formal Princípios gerais da Administração Funções do administrador
	Teoria da Burocracia – 1909	Organização formal burocrática. Racionalidade organizacional
	Teoria Estruturalista – 1947	Múltipla abordagem: -Organização formal e informal -Análise intra-organizacional e análise interorganizacional
Pessoas	Teoria das Relações Humanas – 1932	Organização informal. Motivação, liderança, comunicações e dinâmica de grupo
	Teoria do Comportamento Organizacional – 1957	Estilos de Administração Teoria das decisões Integração dos objetivos organizacionais e individuais
	Teoria do Desenvolvimento Organizacional – 1962	Mudança organizacional planejada Abordagem de sistema aberto
Ambiente	Teoria Estruturalista – 1947	Análise intra-organizacional e análise ambiental Abordagem de sistema aberto
	Teoria da Contingência – 1972	Análise ambiental (imperativo ambiental) Abordagem de sistema aberto
Tecnologia	Teoria da Contingência – 1972	Administração da tecnologia (imperativo tecnológico)
Competitividade	Novas Abordagens da Administração - 1990	Caos e Complexidade Aprendizagem Organizacional Capital intelectual Sustentabilidade

Fonte: Autor, 2019

2.1.2 Processos administrativos

2.1.2.1 Planejamento

Tem como função determinar antecipadamente quais os objetivos que precisam ser cumpridos e o que é preciso ser feito para alcançá-los. É um modelo teórico baseado em uma futura ação. Tem início na definição dos objetivos e detalha as ações que precisam ser feitas para que se possam atingi-los da melhor maneira. Planejar é estabelecer os objetivos e escolher previamente o melhor caminho para atingi-lo. O planejamento consiste dos seguintes itens: onde se quer chegar, o que precisa ser feito, quando, como e em que ordem (CHIAVENATO, 1993).

Planejamento significa determinar a missão da empresa, sua finalidade e objetivo, e posteriormente estabelecer seus projetos, programas, regras, métodos, procedimentos, orçamentos, padrões, sistemas e estratégias essenciais para atingi-los (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

2.1.2.2 Organização

“Organização, significa o ato de organizar, estruturar e interagir os recursos e os órgãos incumbidos de sua administração e estabelecer as relações entre eles e as atribuições de cada um” (CHIAVENATO, 1993, p. 258).

A organização se dá posterior a função do planejamento. As atividades necessitam ser apropriadamente reunidas de maneira lógica e a autoridade, dividida de forma a evitar confusões e conflitos. A função de organizar consiste em (CHIAVENATO, 1993):

- Definir as atividades específicas necessárias para alcançar os objetivos planejados (especialização);
- Reunir em uma estrutura lógica as atividades (departamentalização);
- Designar as atividades para as específicas pessoas e posições na organização (cargos e tarefas).

Organização é determinar os recursos e atividade necessários para se atingir os objetivos da organização, combinar esses recursos e atividades em grupos práticos, designar a responsabilidade de atingir os objetivos a empregados e responsáveis, e delegar a esses indivíduos a autoridade necessária para realizar essas tarefas. Essa função fornece a estrutura formal através da qual o trabalho é definido, subdividido e coordenado (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 18).

2.1.2.3 Direção

A direção está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está diretamente relacionada com a atuação sobre recursos humanos da empresa. [...] As pessoas precisam ser aplicadas em seus cargos e funções, treinadas, guiadas e motivadas para alcançarem os resultados que delas se esperam. A função de direção se relaciona diretamente com a maneira pela qual o objetivo ou objetivos devem ser alcançados por meio da atividade das pessoas que compõem a organização. Assim, a direção é a função administrativa que se refere as relações interpessoais dos administradores em todos os níveis da organização possam ser eficazes, eles precisam ser dinamizados e complementados pela orientação e ser dada as pessoas para o meio de uma adequada comunicação e habilidade de liderança e de motivação (CHIAVENATO, 1993, p. 260).

Liderar, basicamente significa conseguir que seus colaboradores fação o que você deseja. “Pode ser desempenhada diretamente ao se designar tarefas, dar instruções, transmitir objetivos, pedir cooperação ou ideias, ou por qualquer forma de comunicação direta com os empregados” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998).

2.1.2.4 Controle

Controle é o processo de monitorar o progresso comparado com os objetivos e padrões derivados do planejamento. O controle fecha o círculo do processo administrativo, relacionando o progresso atual com o previsto durante o planejamento. A elaboração dos relatórios, a comparação dos resultados e a avaliação do progresso fornecem a base para intervenção, o ajustamento, o replanejamento e a tomada de outras ações corretivas (HAMPTON, 2000 p. 28).

“Todas as funções anteriores serão ineficazes sem esta última: controlar. É delinear meios para se ter certeza de que o desempenho planejado seja realmente atingido” (MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, 1998, p. 19).

2.1.3 Tipos de planejamento

2.1.3.1 Planejamento estratégico

É um planejamento de longo prazo planejados pelos níveis mais altos da organização, que possuem como função, se antecipar a fim de se prevenir a fatores externos e internos, em virtude de necessitarem de decisões complexas, envolvendo um grande volume de recursos, são muito difíceis de reverter e em média apresentam um nível de risco significativa (HOJI, 2003).

2.1.3.2 Planejamento tático

“O planejamento tático tem finalidade de otimizar parte que foi planejado estrategicamente. Tem um alcance temporal mais curto em relação ao planejamento estratégico” (HOJI, 2003, p. 361).

2.1.3.3 Planejamento operacional

O Planejamento operacional possui o objetivo de maximizar os recursos da empresa utilizados nas operações em um período determinado. Normalmente esse planejamento é de curto e médio prazo e abrangem as decisões mais descentralizadas, pois, elas consistem em atividades repetitivas e por isso possuem uma maior chance de reversibilidade (HOJI, 2003).

2.1.4 Habilidades do administrador

Para que o administrador consiga ter êxito em seu trabalho, ele necessita de três tipos de habilidades: técnica, humana e conceitual (CHIAVENATO, 2014).

2.1.4.1 Habilidade técnica

Baseia-se na utilização de “conhecimentos, métodos, técnicas e equipamentos necessários para realização de tarefas específicas com base em sua educação e experiência profissional. É a habilidade de fazer coisas concretas e práticas, e está muito relacionada com o *hardware* disponível” (CHIAVENATO, 2014, p. 4).

2.1.4.2 Habilidade humana

“Consiste na capacidade e discernimento para trabalhar com pessoas, comunicar, compreender suas atitudes e motivações e desenvolver uma liderança eficaz. O administrador trabalha com pessoas e com equipes de pessoas” (CHIAVENATO, 2014, p. 4).

2.1.4.3 Habilidade conceitual

Expressa-se na aptidão para trabalhar com conceitos e ideias abstratas, ou seja, é possível que a pessoa imagine algo e consiga desenvolver planos para que isso venha a se concretizar (CHIAVENATO, 2014).

“A habilidade conceitual proporciona ideais globais e conceitos, valores e princípios que permitem saber aonde chegar a fim de definir o comportamento e as ações futuras necessárias, além da capacidade de diagnóstico [...] e de visão futura” (CHIAVENATO, 2014, p. 4).

2.1.5 Competências do administrador

2.1.5.1 Conhecimento

Segundo Chiavenato (2014), é o acúmulo de informações, ideias e conceitos que o administrador dispõe de algo. Dito isso, sabemos que o conhecimento sofre alterações constantes em virtude das mudanças e inovações ocorridas, devido a isso, o administrador necessita-se atualizar-se constantemente, isto é, “aprender a aprender, ler e reciclar-se para não se tornar obsoleto e ultrapassado. Mas é preciso saber utilizar e aplicar o conhecimento. Ele precisa ser adicionado a outra competência durável: a habilidade” (CHIAVENATO, 2014, p. 5).

2.1.5.2 Habilidade

É a aptidão de colocar seu conhecimento em prática e executar suas ideias, afim de, observar oportunidades não visíveis as pessoas comuns e criar novos produtos, serviços, além de analisar as situações e sugerir soluções inovadoras e criativas, podemos dizer que, tem como objetivo, utilizar seu conhecimento para analisar os fatos, resolver dificuldades e direcionar o negócio. Não é necessário somente ter o conhecimento, mas sim, também colocá-lo em prática (CHIAVENATO, 2014).

2.1.5.3 Atitude

É como o administrador age em frente aos acontecimentos ocorridos no serviço, ou melhor, é à sua maneira específica de realizar seus afazeres, motivar, liderar, conversar e entre outros. Isto implica em uma alma empreendedora, na insatisfação com os atuais problemas e a aptidão para lidar com as pessoas e persuadi-las. Por esses motivos, o administrador se transforma em um agente de mudanças nas empresas (CHIAVENATO, 2014).

2.2 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

A administração financeira objetiva a maximizar a riqueza dos acionistas da empresa. O administrador financeiro é o principal responsável pela criação de valor da empresa e, para isso, se envolve cada vez mais com os negócios da empresa como um todo. Suas atividades abrangem decisões de finanças, como a seleção de alternativas de investimentos e as decisões de financiamento de longo prazo, além das operações de curto prazo, como a gestão de caixa, o gerenciamento do risco e tantas outras. [...] A administração financeira pode ser exercida nas mais diversas organizações, indústrias, comércio ou serviços; empresas estatais ou privadas; voltadas ou não para lucros; governo, escolas, hospitais, clubes recreativos e outras. Suas funções principais são: planejamento, controle, orçamento, previsões, fluxo de caixa, investimentos, financiamentos, crédito, cobrança, cambio, operações bancárias e gerenciamento de risco (JUNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p. 4-5).

Toda ação empresária envolve recursos financeiros e tem como objetivo o recebimento de lucros. Assim podemos dizer que o principal objetivo das empresas é o de maximizar o patrimônio de seus proprietários. Esse patrimônio seria demonstrado pelo preço que seria atingido caso os proprietários da empresa vendessem seus direitos de participação do capital social da empresa (BRAGA, 1995).

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção dos recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada

para a otimização do uso desses fundos. Encontradas em qualquer tipo de empresas, a função financeira tem um papel muito importante no desenvolvimento de todas as atividades operacionais, contribuindo significativamente para o sucesso do empreendimento (BRAGA, 1995, p. 23).

“Para administração financeira, o objetivo das empresas é a maximização de seu valor no mercado a longo prazo, pois dessa forma estará sendo aumentada a riqueza de seus proprietários” (HOJI, 2003, p. 21).

O princípio básico da administração financeira consiste em possuir os valores necessários para cobrir suas obrigações com terceiros e maximizar seus lucros. Dito isso, seu foco consiste na obtenção dos recursos necessários e na eficiente distribuição dos mesmos, a fim de conseguir alcançar suas metas e objetivos estabelecidos pela diretoria (ZDANOWICZ, 2004).

2.2.1 Balanço patrimonial

Para que se consiga entender o capital de giro é orientado que a empresa entenda seu balanço patrimonial, pois, ele revela a situação econômica e financeira de um período determinado, o mesmo é constituído pelo ativo, passivo e patrimônio líquido (SANTOS, 2010).

O ativo é formado por três subgrupos principais, sendo eles: ativo circulante, onde constam as disponibilidades financeiras, títulos a receber, duplicatas e estoques; ativo realizável a longo prazo, onde se encontra o registro dos bens e direitos que irão se realizar posterior ao fim de um ano contábil; ativo permanente, composto do ativo imobilizado, diferido e investimentos (SANTOS, 2010).

O passivo é composto por três subgrupos: passivo circulante, tem como função abranger “fornecedores, instituições financeiras, salários, impostos e taxas a recolher. As exigibilidades são lançadas no passivo circulante quando seu vencimento ocorre no máximo até o encerramento do exercício social seguinte” (SANTOS, 2010, p. 7); passivo exigível a longo prazo, onde se encontram os deveres com vencimentos após o fim do exercício social subsequente; patrimônio líquido, nele são encontrados o capital social da organização, as reservas e os lucros acumulados (SANTOS, 2010).

Para que possamos compreender melhor como seria um balanço patrimonial, foi-se criado um exemplo, segue o mesmo a seguir:

Figura 3 – Balanço patrimonial

Balanço Patrimonial da Empresa XY— Levantado em 31/12/XXXX					
Ativo			Passivo		
Ativo Circulante	R\$	210.000,00	Passivo Circulante	R\$	265.000,00
Caixa e Bancos	R\$	2.500,00	Fornecedores	R\$	190.000,00
Aplicações Financeiras	R\$	43.500,00	Impostos e Contribuições	R\$	25.000,00
Contas a Receber	R\$	66.000,00	Intituições Financeiras	R\$	43.000,00
Estoque	R\$	98.000,00	Outras Contas a Pagar	R\$	7.000,00
Realizável a Longo Prazo	R\$	3.000,00	Exigível a Longo Prazo	R\$	60.000,00
Permanente	R\$	295.000,00	Patrimônio Líquido	R\$	183.000,00
Participações	R\$	23.000,00	Capital Social Realizado	R\$	132.000,00
Imobilizado	R\$	272.000,00	Lucros Acumulados	R\$	51.000,00
Total do Ativo	R\$	508.000,00	Total do Passivo	R\$	508.000,00

Fonte: Autor, 2019

2.2.2 Atividades de operação

As atividades de operação têm como finalidade o negócio da empresa e são executados com o propósito de trazer um retorno apropriado para os investimentos feitos pelo proprietário, entre outras palavras, as atividades operacionais relacionam-se com a compra e venda de mercadorias, compra de matéria prima e sua transformação, venda de produto, prestação de serviço, armazenagem e distribuição (HOJI, 2003).

2.2.3 Atividades de investimento

Essa atividade reflete os efeitos de decisões a partir de aplicações em recursos de caráter temporário ou permanente, para a efetiva operacionalização do empreendimento. No balanço patrimonial as atividades de investimento se encontram nos itens de investimento temporário e em ativo permanente (HOJI, 2003).

2.2.4 Atividades de financiamento

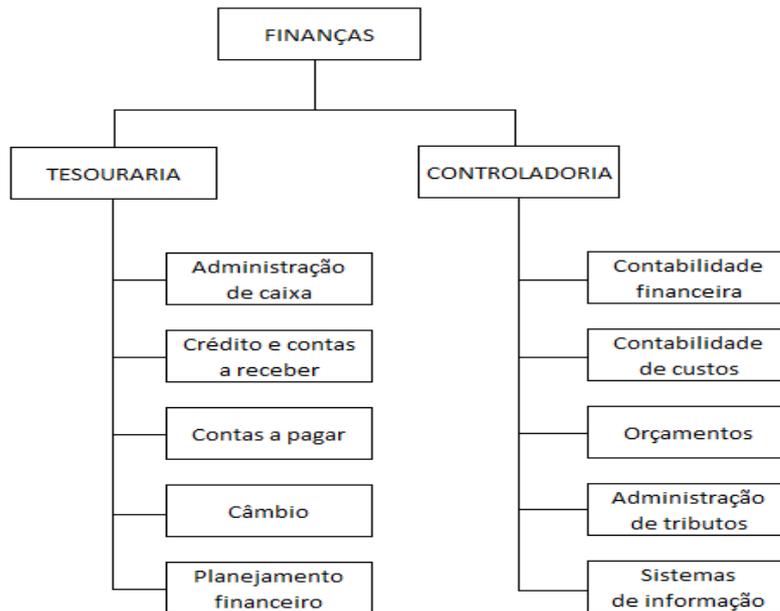
As atividades de financiamento refletem os efeitos das decisões tomadas sobre as duas outras atividades anteriormente mostradas. No balanço patrimonial essas atividades serão encontradas no passivo financeiro e no patrimônio líquido (HOJI, 2003).

2.2.5 Funções do administrador financeiro

“O administrador financeiro recebe apoio técnico de profissionais especializados em tesouraria e controladoria. Os executivos responsáveis por essas duas áreas recebem o título de tesoureiro (ou gerente financeiro) e controller (ou contador)” (HOJI, 2003, p. 22).

A seguir será mostrado um exemplo de estrutura organizacional da área de finanças:

Figura 4 – Estrutura da área de finanças



Fonte: Autor, 2019

“Procura conciliar a manutenção da liquidez e do capital de giro da empresa, para que esta possa honrar com as obrigações assumidas perante terceiros na data do vencimento, bem como maximização dos lucros sobre investimentos realizados pelos acionistas” (ZDANOWICZ, 2004, p. 29).

2.3 ADMINISTRAÇÃO DE CAPITAL DE GIRO

2.3.1 Capital de giro

“O capital circulante, que tem também outras denominações, como capital de giro e ativo circulante, representa o valor dos recursos aplicados pela empresa para movimentar seu ciclo operacional” (JUNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p. 413).

“A administração do capital de giro envolve um processo contínuo de tomadas de decisões voltadas principalmente para a preservação da liquidez da empresa, mas que também afetam a sua rentabilidade” (BRAGA, 1995, p. 81).

O Capital de giro ou capital circulante, basicamente abrangem as compras e vendas efetuadas pela organização, além de suas diversas atividades financeiras e operacionais. “Nessa abrangência coloca-se de forma nítida que a administração do capital de giro deve garantir a uma empresa a adequada consecução de sua política de estocagem, compra de materiais, produção, venda de produtos e mercadorias e prazo de recebimento” (NETO, 2003, p. 449).

“Em sentido restrito, o capital de giro corresponde aos recursos aplicados no ativo circulante, formado pelos estoques, contas a receber e disponibilidades. Uma abordagem mais ampla contempla também os passivos circulantes” (BRAGA, 1995, p. 81).

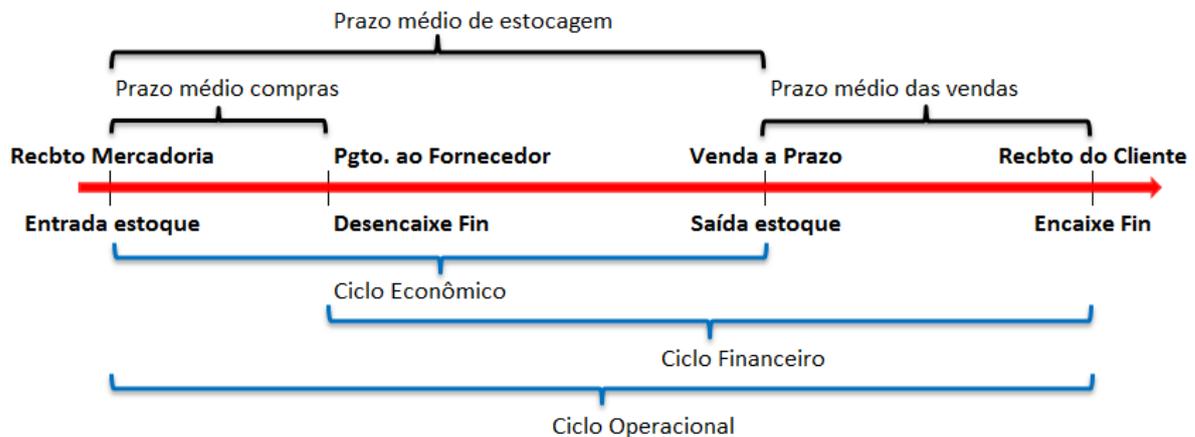
2.3.2 Ciclo operacional, econômico e financeiro

O ciclo operacional de uma empresa inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com o recebimento da venda. Durante esse período, ocorrem vários outros eventos que caracterizam o ciclo econômico e o ciclo financeiro. [...] O ciclo operacional é a soma do prazo de rotação dos estoques e prazo de recebimento da venda (HOJI, 2003, p. 25).

“O ciclo econômico inicia-se com a compra de matéria-prima e encerra-se com a venda do produto fabricado” (HOJI, 2003, p. 25).

“O ciclo financeiro tem início com o primeiro desembolso e termina, geralmente, com o recebimento da venda” (HOJI, 2003, p. 25).

Figura 5 – Ciclo operacional



Fonte: Tecchio gestão organizacional, 2017

2.3.3 Regime de competência e regime de caixa

Para um melhor entendimento desses regimes é importante saber o que é rentabilidade e liquidez. “A rentabilidade é a medida do resultado econômico (lucro ou prejuízo) gerado por capital investido. [...] A liquidez é a capacidade de pagar compromissos financeiros no curto prazo” (HOJI, 2003, p. 26-27).

O regime de competência é adotado pela contabilidade a fim de averiguar o resultado econômico e estimar a rentabilidade das operações, isso se dá através de modo a reconhecer as receitas no momento da venda e quando ocorridas as despesas, independentes se foram pagas ou não no momento (HOJI, 2003).

Em contra partida o regime de caixa é adotado pela administração financeira, pois, através dele é realizado o planejamento e controle das necessidades e sobras existente no caixa e a apuração dos resultados financeiros da organização, isso só é possível, pois, no momento do recebimento das receitas, elas são identificadas e as despesas, em seu momento de pagamento (HOJI, 2003).

“O método de contabilização por regime de competência considera para o resultado final o valor das contas a receber, ou seja, existe o crédito, mas o dinheiro ainda não está no caixa. O regime de caixa só considera o ganho quando o dinheiro efetivamente entra no caixa” (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002, p. 58).

2.3.4 Custo de oportunidade

Custo de oportunidade é a contribuição máxima disponível de que se abre mão utilizando-se recursos limitados para um determinado fim. Representa uma alternativa abandonada, de modo que o custo é diferente do tipo comumente encontrado de custo sentido de não ser o custo de desembolso normalmente encontrado e discutido pelos contadores e administradores. Um custo de desembolso implica, mais cedo ou mais tarde, num dispêndio de caixa; isto é, a ideia de custo de desembolso serve de base para as avaliações típicas de ativo baseadas em custo histórico (HORNGREN, 1985, *apud* AGUSTINI, 1999, p. 32).

O custo de oportunidade consiste em quando uma empresa ou pessoa escolhe aplicar em uma dentre duas ou mais alternativas, isso faz com que ele sacrifique a remuneração das demais escolhas em detrimento da que foi feita (NETO, 2003).

“O custo de oportunidade não é um conceito de valor absoluto, mas apurado mediante a comparação do retorno esperado de uma decisão com o que seria obtido de uma melhor proposta de investimento, alternativa rejeitada” (NETO, 2003, p. 165).

2.3.5 Fontes de financiamento

2.3.5.1 Financiamento de curto prazo

Os financiamentos de curto prazo são aqueles que possuem a duração de até um ano. Geralmente tem como destino subsidiar o capital de giro da organização. Seu principal problema é mensurar o período ideal em que a empresa necessite, pois, caso o período seja maior do que o preciso, terá como consequência uma perda financeira (SANTOS, 2001).

2.3.5.2 Financiamento de longo prazo

“As linhas de crédito de longo prazo destinam-se a financiar os investimentos permanentes. Idealmente, essas fontes de recursos financeiros devem ter um cronograma de pagamento compatível com a geração de caixa dos projetos por ela financiados” (SANTOS, 2001, p. 130).

2.3.6 Índice de liquidez

Os índices de liquidez mostram a situação financeira da empresa. Como os valores se referem a vencimentos de diferentes datas, um valor com vencimento no primeiro dia de um ano pode estar comparado em igualdade de condições com outro valor que vence no último dia do ano. Os valores traduzidos a valor presente minimizam esse tipo de problema. Quanto maior o índice, melhor (HOJI, 2003, p. 278).

“Esses índices permitem prever a capacidade financeira da empresa para liquidar seus compromissos financeiros no vencimento, fornecendo uma indicação de sua capacidade de manter seu capital de giro no volume necessário a realização de suas projeções” (SANTOS, 2010, p. 9).

2.3.7 Equilíbrio financeiro

“O conceito de equilíbrio financeiro de uma empresa é verificado quando suas obrigações financeiras se encontram lastreadas em ativos com prazos de conversão em caixa similares aos dos passivos” (NETO; SILVA, 2002, p. 24), ou seja, ele requer a ligação entre a liquidez dos ativos e os gastos do passivo.

2.4 ADMINISTRAÇÃO DE CAIXA

“A administração de caixa numa empresa abrange as atividades de planejamento e controle das disponibilidades financeiras que é a parcela do ativo circulante representada pelos depósitos nas contas correntes bancárias e aplicações financeiras de liquidez imediata” (SANTOS, 2001, p. 56).

O fluxo de caixa é um instrumento que proporciona a criação de um planejamento e um controle dos recursos financeiros da empresa, ou seja, é um instrumento que relaciona as entradas e saídas de recursos monetários dentro do contexto da empresa em um determinado intervalo de tempo (NETO; SILVA, 2002).

É uma ferramenta de planejamento financeiro, que transforma os numerosos dados gerados pelos sistemas de informação da organização em valores e datas, tem como finalidade fornecer estimativas de como está o caixa da organização em um período específico futuro (SANTOS, 2001).

“As necessidades de informações sobre os saldos de caixa podem ser em base diária para o gerenciamento financeiro de curto prazo, ou períodos mais longos, como mês ou trimestres, quando a empresa precisa fazer um planejamento por prazo maior” (SANTOS, 2001, p. 43).

O fluxo de caixa possibilita ao gestor financeiro planejar, organizar, coordenar e dirigir os recursos financeiros de uma organização em um período estabelecido, através da comparação das entradas e saídas contidas em um período, desse modo é possível visualizar se haverá sobras ou faltas no caixa de acordo com que a mesma desejava (ZDANOWICZ, 2004).

Uma das principais condições para que se consiga realizar o fluxo de caixa, são os dados econômico-financeiros da organização, os mesmos serão utilizados pelo gestor financeiro (ZDANOWICZ, 2004).

2.4.1 Planejamento de caixa

A administração de caixa tem seu início em seu planejamento, onde se estipula o progresso dos saldos de caixa da organização (SANTOS, 2001).

Para as organizações que possuem dificuldades financeiras, deve-se ser a primeira etapa a se fazer a fim de conseguir um melhor entendimento da situação em que a mesma se encontra. Em contra partida, para aquelas que possuem uma situação financeira boa, o planejamento de caixa é utilizado para ter uma melhor eficiência na utilização de seus recursos

financeiros disponíveis (SANTOS, 2001).

O período abrangido pelo planejamento do fluxo de caixa depende do tamanho e ramo de atividade da empresa. Em geral, quando as atividades estão sujeitas as grandes oscilações, a tendência é para estimativas com prazos curtos (diário, semanal ou mensal), enquanto as empresas que apresentam volume de vendas estável, preferem projetar o fluxo de caixa para períodos longos (trimestral, semestral ou anual) (ZDANOWICZ, 2004, p. 127-128).

“Os principais fatores e a determinantes do formato do fluxo de caixa são o prazo de cobertura, sua utilização e a disponibilidade de recursos humanos e materiais a serem alocados a sua implantação e operação” (SANTOS, 2001, p. 44).

2.4.2 Finalidades do fluxo de caixa

O fluxo de caixa pode ser feito para atender os objetivos a curto prazo, como capital de giro e a longo prazo, tendo seu propósito relacionado aos investimentos em ativos permanentes (ZDANOWICZ, 2004).

“O fluxo de caixa tem como objetivo básico, a projeção das entradas e das saídas de recursos financeiros para determinado período, visando prognosticar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar excedentes de caixa nas operações mais rentáveis para empresa” (ZDANOWICZ, 2004, p. 23-24).

Segundo Santos (2001), as projeções de caixa de uma organização possuem inúmeros propósitos, tendo como seu principal, informá-los da condição que a empresa se ocupa para sanar suas responsabilidades financeiras de curto e longo prazo. Podemos citar algumas outras finalidades que o mesmo possui, como:

- Maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa;
- Avaliar o impacto financeiro de aumento de vendas;
- Planejar a contratação de empréstimos e financiamentos;
- Avaliar o impacto financeiro de variações de custos.

2.4.3 Gerenciamento de dados do fluxo de caixa

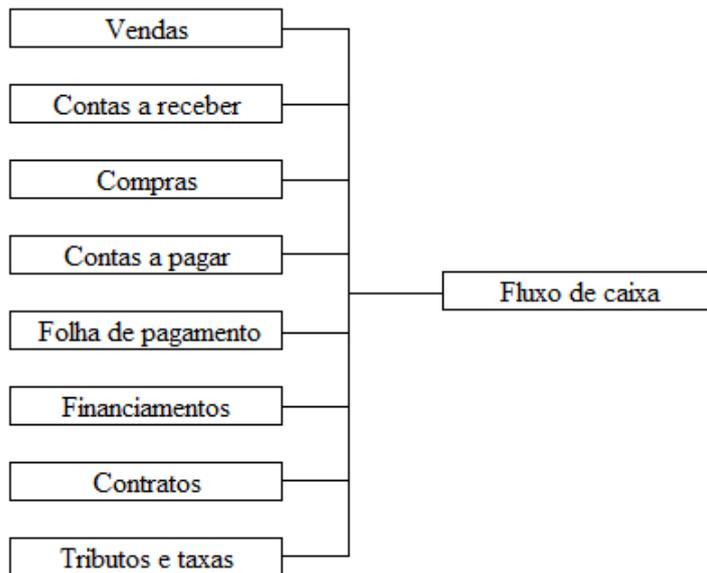
Segundo Santos (2001, p. 50), “fluxo de caixa é um receptor dos dados financeiros gerados por todas as áreas da empresa.”, seus principais componentes são:

- Projeções de receitas de vendas;
- Projeções de recebimentos da cobrança;

- Projeções de desembolsos com compras e serviços;
- Projeções de despesas com pessoal;
- Despesas financeiras.

Podemos também ver mais detalhadamente os itens contidos no fluxo de caixa a seguir na figura 6.

Figura 6 – Sistema de informações de fluxo de caixa



Fonte: Autor, 2019

2.4.4 Importância do fluxo de caixa

O fluxo de caixa é muito importante, pois, por meio dele é possível analisar se a empresa precisa ou não de recursos financeiros e se planejar a fim de consegui-los caso se necessite, através disso, é possível se antecipar as necessidades que poderão se manifestar futuramente (ZDANOWICZ, 2004).

“De acordo com a situação econômico-financeira da empresa ele irá diagnosticar e prognosticar os objetivos máximos de liquidez e rentabilidade para o período em apreciação, de forma quantificada em função das metas propostas” (ZDANOWICZ, 2004, p. 28).

2.4.5 Administração do disponível

A administração do disponível é o aspecto chave do objetivo liquidez para administração financeira. Quanto maiores forem os recursos disponíveis em caixa, mais prontamente empresa poderá honrar com seus compromissos. No mesmo sentido, quanto mais recursos puder aplicar no sistema operacional de seus negócios, crescentes deverão ser as taxas de retorno sobre os investimentos realizados

(ZDANOWICZ, 2004, p. 188).

Também chamado de caixa da empresa, este item é caracterizado pelos ativos que possuem liquidez imediata, podemos dizer, que são os valores contidos na tesouraria da organização ou depositado em contas no banco que possuem imediata liquidez, ou seja, podem ser utilizadas a qualquer momento (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

O conceito de caixa “refere-se a ativos de liquidez imediata, ou seja, recursos monetários armazenados pela empresa e saldos mantidos em contas bancárias. [...] Representa valores que podem ser usados a qualquer momento em pagamentos de diversas naturezas” (NETO, 2003, p. 477).

2.4.6 Administração de valores a receber

Esses valores representam os créditos parcelados, contas correntes, contratos de “vendas casadas” e as vendas a prazo responsáveis pelos valores a receber da organização, ou seja, todas as negociações efetuadas a prazo, sob a designação de contas a receber (ZDANOWICZ, 2004).

O crédito é um fator facilitador das vendas. Através do crédito as empresas podem vender muito mais do que venderiam se não utilizassem esse tipo de facilidade. Ao mesmo tempo, crédito é fator de risco para as empresas, o que torna a sua administração complexa, exigindo de gestores e executivos atenção e uso de técnicas para evitar perdas com devedores relapsos. A concessão do crédito exige grandes volumes de investimentos em capital de giro (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002, p. 442).

2.4.7 Administração de estoques

“A administração dos estoques relaciona-se ao fato da empresa imobilizar recursos financeiros em itens que não apresentam uma liquidez como a do disponível e dos valores a receber” (ZDANOWICZ, 2004, p. 206).

Os estoques possuem a menor liquidez dentre os ativos circulantes, eles detêm uma grande relevância nas indústrias e empresas comerciais, visto que a aplicação dos recursos financeiros é muito maior do que dentre os outros ativos circulantes (JÚNIOR; RIGO; CHEROBIM, 2002).

“Os estoques são representados por matérias primas, componentes, insumos, produtos em processo e produtos acabados, e se constituem nos bens comercializáveis pelas empresas comerciais e destinados a produção e venda pelas empresas industriais” (JÚNIOR;

RIGO; CHEROBIM, 2002, p. 467).

Os estoques costumam manter uma participação significativa no total dos investimentos ativos da maior parte das empresas industriais e comerciais. Na realidade, por demandarem vultuosos volumes de recursos (imobilizados) aplicados em itens de baixa liquidez, devem as empresas promover rápida rotação em seus estoques como forma de elevar a rentabilidade e contribuir para a manutenção de sua liquidez. No entanto, esse objetivo requer atenções mais amplas, principalmente ao se procurar evitar que se estabeleçam volumes insuficientes para o atendimento das vendas. Não se deve nunca desprezar a necessidade de manter volumes adicionais em estoques (estoque de segurança), como forma de atender a certos imprevistos (NETO, 2003, p. 520).

2.4.8 Saldo mínimo de caixa

Visto que há dúvidas em relação aos fluxos de pagamentos e recebimentos, pois habitualmente eles não são 100% executáveis em suas datas estipuladas, a gestão de caixa tem como um de seus objetivos manter um valor apropriado de caixa para a realização de suas atividades (HOJI, 2003).

Segundo Hoji (2003), o saldo de caixa serve basicamente para que as seguintes necessidades sejam supridas, são elas:

- Reciprocidades em saldo médio exigidas pelos bancos;
- Amortização de empréstimos e financiamentos;
- Desembolsos para investimentos permanentes;
- Pagamentos de eventos não previstos;
- Pagamentos de transações geradas pelas atividades operacionais.

O principal objetivo para se manter um saldo mínimo de caixa é conseguir pagar suas dívidas e ainda possuir uma reserva de segurança para que se consiga lidar com as incertezas a frente (NETO, 2003).

Para que a organização consiga sanar suas dívidas de curto prazo é fundamental que ela mantenha um saldo de caixa adequado, entretanto, essa reserva executável é um gasto desnecessário, visto que eles poderiam ser melhores aplicados dentre outros itens do ativo (ZDANOWICZ, 2004).

2.4.9 Estrutura da demonstração dos fluxos de caixas

“Essa estrutura, além de ser de fácil entendimento, serve para qualquer tipo de empresa. [...] A estrutura da demonstração dos fluxos de caixas (DFC) compõe-se de quatro

grandes grupos, que são” (FILHO, 1999, p. 25):

2.4.9.1 Disponibilidades

Segundo Filho (1999), o grupo referente as disponibilidades são compostas por três itens, seu prazo de vencimento deve ser de até três meses a partir da data de sua aplicação, pois, caso seja ultrapassado esse prazo, serão classificados no grupo investimentos, são eles:

- Caixa;
- Aplicações de alta liquides;
- Depósitos bancários a vista.

2.4.9.2 Atividades operacionais

Segundo Filho (1999), normalmente as atividades operacionais, abrangem desde a produção até a entrega dos bens e a prestação dos serviços, as mesmas, representarem as contas contidas na demonstração de resultados. Para que seja feito uma clara demonstração dos principais recebimentos e pagamentos operacionais, os itens que compõem esse grupo devem ser ajustados a cada tipo de organização.

Os recebimentos operacionais são compostos pelos seguintes itens:

- Juros de empréstimos concedidos;
- Clientes por vendas à vista;
- Clientes por vendas a prazo;
- Clientes – adiantamentos;
- Rendimentos de aplicações financeiras;
- Dividendos recebidos;
- Outros recebimentos.

Em contra partida os pagamentos operacionais são compostos por:

- Fornecedores de matérias-primas;
- Tributos;
- Encargos financeiros;
- Fornecedores de mercadorias;
- Salários e encargos;
- Utilidades e serviços;

- Adiantamentos a fornecedores;
- Outros pagamentos.

2.4.9.3 Atividades de investimento

Segundo Filho (1999), atividade de investimento representa o ativo permanente contido no balanço patrimonial. Podemos citar elas como:

- Empréstimos concedidos;
- Aplicações financeiras (com prazo de vencimento superior a três meses);
- Participações em controladas/coligadas;
- Participações em outras empresas;
- Equipamentos de processamento de dados;
- Moveis – utensílios – instalações;
- Máquinas – ferramentas – equipamentos;
- Obras civis;
- Terrenos;
- *Software/* aplicativos de informática;
- Veículos de uso.

2.4.9.4 Atividades de financiamentos

Segundo Filho (1999), o conceito de financiamento usado no mercado leva em conta principalmente a compra de bens financiados com recursos de terceiros, porem aqui ele é mais amplo, pois, inclui os recursos próprios captados, de modo que, os sócios financiam a organização através da aplicação de recursos financeiros na mesma. Podemos citá-los como:

- Empréstimos bancários;
- Financiamentos/*leasing*;
- Recursos próprios;
- (–) Dividendos pagos.

2.4.10 Fontes de financiamento

As fontes de financiamento são divididas em duas categorias, seguidamente descritas.

2.4.10.1 Capitais próprios

“Capitais próprios são recursos aportados nas empresas pela via do Patrimônio Líquido, quer através do auto geração de recursos e respectivo reinvestimento, quer pela subscrição e integralização de capital social” (JUNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p. 486).

2.4.10.2 Capitais de terceiros

“Os capitais de terceiros são representados pelo endividamento da empresa. Pertencem a terceiros e são utilizados por períodos de tempo definidos, justificando o pagamento de encargos financeiros que seriam uma espécie de aluguel pela utilização” (JUNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p. 486-487).

2.4.11 Modelos de administração de caixa

A seguir será descrito alguns dos modelos de caixa mais utilizados pelas organizações.

2.4.11.1 Modelo do caixa mínimo operacional

O caixa mínimo operacional é uma forma descomplicada que visa demonstrar o que uma empresa necessita ter em seu caixa (NETO; SILVA, 2002).

“Para obter o caixa mínimo operacional, basta dividir os desembolsos totais previstos por seu giro de caixa. Por sua vez, para obter o giro de caixa, basta dividir 360, se a base for em dias e o período de projeções for de um ano, pelo ciclo de caixa” (NETO; SILVA, 2002, p. 88).

2.4.11.2 Modelo Baumol

“Esse modelo é aplicado quando existem entradas periódicas de dinheiro no caixa e saídas constantes de recursos. [...] Para concluir, deve ser lembrando que o modelo Baumol considera que o fluxo de pagamentos é relativamente constante e o recebimento é periódico” (NETO; SILVA, 2002, p. 89-92).

O modelo Baumol considera os custos de manutenção dos saldos de caixa por meio

da determinação do valor econômico de conversão dos Títulos Negociáveis em caixa, para equilibrar os valores existentes em caixa e os Títulos Negociáveis. Considera que as entradas e saídas de caixa são fixas e previsíveis, de forma que as necessidades de caixa podem ser previstas com certeza (JUNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p. 420).

2.4.11.3 Modelo Miller e Orr

“Assim com o modelo Baumol, o modelo Miller e Orr parte da existência de dois ativos: o caixa e um investimento, caracterizando-se o último por ter baixo risco e alta liquidez. No modelo Miller e Orr, procura-se determinar um saldo mínimo e um saldo máximo de caixa” (NETO; SILVA, 2002, p. 93).

O modelo Miller-Orr foi criado em 1996, é apropriado para cenários em se tenha uma maior dificuldade para se projetar um fluxo de caixa. “Parte de um limite superior de saldo de caixa e de um ponto de retorno que representa o nível definitivo para o saldo de caixa, que pode variar entre zero e o limite superior” (JUNIOR; CHEROBIN; RIGO, 2002, p. 420-421).

2.4.12 Metodologias de apuração e análise do fluxo de caixa

Em seguida veremos as metodologias de apuração e análise do fluxo de caixa mais utilizadas pelas empresas.

2.4.12.1 Fluxo de caixa operacional

“Fluxo de caixa operacional, ou fluxo de caixa das atividades operacionais, representa basicamente os resultados financeiros (no sentido estrito de caixa) produzidos pelos ativos identificados diretamente na atividade da empresa” (NETO; SILVA, 2002, p. 52).

2.4.12.2 Fluxo de caixa incrementais

Esse fluxo de caixa é usado primordialmente em todas as análises que focam unicamente nos valores afetados pela deliberação apurada, ou seja, naquelas que se concentram nos resultados adicionais (NETO; SILVA, 2002).

A utilização desse instrumento ocorre normalmente nas “decisões de investimento, na avaliação dos resultados de caixa de se produzir e vender uma unidade adicional do produto, na tarefa de se determinar o investimento adicional necessário em valores a receber diante de uma alteração na política de crédito da empresa” (NETO; SILVA, 2002, p. 54).

2.4.12.3 Fluxo de caixa direto

Esse método, também nomeado como a abordagem das contas T, constitui-se na classificação dos pagamentos e recebimentos de uma organização usando as partidas dobradas. Esse método tem como vantagem, conceder a criação de informações com base em parâmetros técnicos, assim extinguindo qualquer intervenção da legislação fiscal (FILHO, 1999).

Segundo Filho (1999), o modo mais simples de compreender o método das partidas dobradas é admiti-lo como um padrão utilizado mundialmente, esse método, não é popular entre os administradores da área financeira, porém, em contra partida, ele é muito conhecido pelos responsáveis da área contábil. “As vantagens de se utilizarem partidas dobradas para gerar informações de caixa são a segurança de que todos os valores que passaram pelo caixa foram registrados e a qualidade das informações obtidas com as contrapartidas da conta caixa” (FILHO, 1999, p. 33).

Figura 7 – Convenção debitar/creditar

Contas do Grupo	Aumentam por	Diminuem por	Apresentam saldo
Disponibilidades	Débitos	Créditos	Devedor
Recebimentos operacionais	Créditos	Débitos	Credor
Pagamentos operacionais	Débitos	Créditos	Devedor
Investimentos	Débitos	Créditos	Devedor
Financiamentos	Créditos	Débitos	Credor

Fonte: Autor, 2019

2.4.12.4 Fluxo de caixa indireto

A obtenção do fluxo de caixa proveniente das operações pode ser feita de forma indireta, partindo do lucro líquido do exercício. Simplificadamente, devem-se agregar ao valor do lucro líquido as variações do capital de giro, exceto os empréstimos bancários; somar (ou subtrair) as despesas e receitas que não representam desembolso de recursos; e retirar os itens que estão na demonstração do resultado que não estão diretamente relacionados com as operações da empresa, como por exemplo, o resultado da venda de imóveis (NETO; SILVA, 2002, p. 50-51).

Um ponto assertivo desse método, é a utilização da resolução da atividade para chegar ao fluxo de caixa, evidenciando os motivos que diferem ambos os itens, ou seja, ele reflete um modo de conciliar o regime de competências e o de caixa (NETO; SILVA, 2002).

3 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A seguir serão apresentados dados da empresa.

3.1 DADOS DA EMPRESA

A empresa foi fundada em 12 de maio de 1989, atualmente possui 12 unidades distribuídos em pontos estratégicos na grande Florianópolis. Seu ramo de atividade é o comércio varejista de combustíveis e lubrificantes, além de, oferecerem serviços automotivos como troca de óleo e limpeza de radiadores e todos os postos possuem loja de conveniência com variado mix de produtos.

A empresa possui médio porte, contando com em média 300 colaboradores, a mesma, se posiciona no mercado através da qualidade da marca Ipiranga, sendo assim, ela trabalha focada na satisfação plena de seus clientes e no compromisso constante com a qualidade de produtos e serviços por ela comercializados.

3.2 HISTÓRICO DA EMPRESA

A empresa, foi fundada em 12 de maio de 1989, pelos irmos Antônio e Paulo, seu primeiro posto estava situado na cidade de Indaial, no estado de Santa Catarina. Alguns anos mais tarde, precisamente em 15 de janeiro de 1992 foi inaugurada a primeira filial na cidade de Florianópolis.

Acredita-se que seu diferencial sejam seus colaboradores e sendo assim investe na capacitação e aperfeiçoamento da sua equipe, além de seu compromisso constante com a qualidade de seus produtos e serviços.

3.3 PRODUTOS, SERVIÇOS, MERCADOS, CLIENTES, ESTOQUE

3.3.1 Produtos

Em relação as vendas, a evolução quantitativa é analisada através de informações de curva ABC, que podem ser verificadas individualmente.

A logística reversa é desempenhada por 70% dos fornecedores, a maioria sem descrições em acordos comerciais.

As devoluções normalmente ocorrem por entregas de produtos danificados, ou

como na maioria das vezes, produtos vencidos.

3.3.2 Serviços

A empresa conta com serviços de troca de óleo para veículos leves e pesados, lavagem automotiva para veículos, soluções empresariais, gestão de frota on-line entre outros.

3.3.3 Mercados

A organização se encaixa no mercado varejista de combustíveis e lubrificantes, pois, seus concorrentes diretos são outros postos de combustíveis.

A comercialização é feita através de sistemas de distribuição intensivos, no qual o ramo de conveniência visa alcançar o maior número de consumidores possíveis, pois seus produtos possuem um alto consumo, porém, os mesmos possuem um baixo valor agregado como os de gênero alimentícios, bebidas, mercearia e higiene.

Não existe padronização para a margem de lucro aplicada, pois, o sistema é realizado de forma variável, de acordo com a demanda das cotações e compras semanais.

3.3.4 Clientes

A empresa possui um público variado, pois, atende o público em geral que seria a pessoa física e empresas que seriam a pessoa jurídica.

Alguns de seus principais fornecedores, que recebem pedidos semanais da organização são: Macrovida, Águas Imperatriz, Nestle, Itaipava, AMPM Suprimentos, além de outros que aqui não foram citados.

3.3.5 Estoques

A empresa não possui um procedimento padrão para o estoque, porém, existe uma precaução em manter o valor mínimo e estabelecer uma medida de aproximadamente 40% de estoque na loja.

Como não há padronização, a rotatividade dos produtos é realizada diretamente pelos líderes de lojas e seus supervisores, com o auxílio de vendedores.

3.4 MISSÃO, VISÃO, VALORES

Visão: Ser a referência regional no segmento de combustíveis e serviços, fazendo a marca um sinônimo de inovação, qualidade e rentabilidade.

Missão: Atuar de maneira ética no mercado de combustíveis, oferecendo produtos e serviços de qualidade, aprimorando constantemente tecnologias e pessoas na busca da excelência.

Valores: Credibilidade; Ética; Qualidade de Produtos e Serviços; Valorização Humana; Profissionalização Empresarial; Consciência Ecológica.

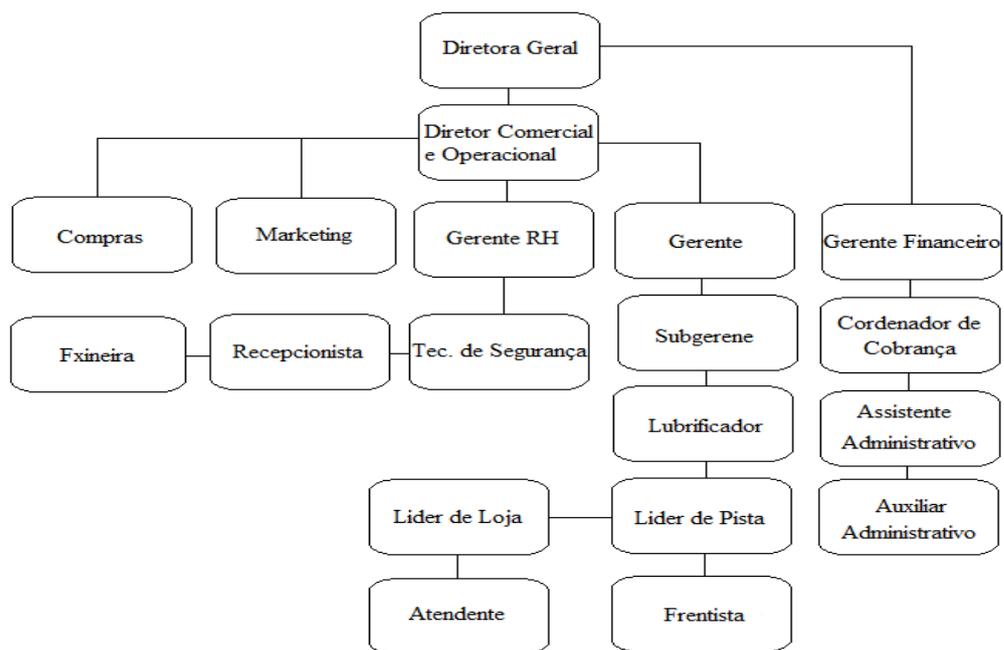
3.5 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

Sua estrutura foi pensada para atender os requisitos do prontuário da NR 20.

A Norma Regulamentadora n.º 20 (NR-20) tem como objetivo estabelecer os requisitos mínimos para a gestão de segurança e saúde no trabalho contra os fatores de risco de acidentes provenientes das atividades de extração, produção, armazenamento, transferência, manuseio e manipulação de inflamáveis e líquidos combustíveis (INBEP, 2017).

A seguir será mostrado o organograma da empresa.

Figura 8 – Organograma da empresa



Fonte: Autor, 2019

3.6 PROCESSOS ORGANIZACIONAIS

3.6.1 Administração Geral

As tomadas de decisões partem da diretoria da organização e costumam ser comunicadas através de CI (comunicado interno), e-mail, reuniões e é utilizado o *WhatsApp* para assuntos não tão relevantes. Seu planejamento estratégico tem como base sua missão, visão, valores e em cima disso há um planejamento de acordo com o momento, pois, o ramo de combustível é muito imprevisível, por exemplo o preço da gasolina que de tempos em tempos sofre alterações, inflação, política, além da guerra de preços entre outros fatores, podemos de certa forma dizer que seu planejamento estratégico é o não baseado em valor, pois a mesma possui um preço alto em relação aos seus concorrentes, porém, a empresa não agrega um preço, mas sim, um valor, pois os mesmos priorizam a qualidade de seus produtos e serviços, principalmente em seu atendimento.

3.6.2 Administração de Recursos Humanos

Os critérios para recrutamento e seleção variam da área e da vaga para a contratação. Atualmente a organização dispõe de um dia na semana para entrevistas para as vagas operacionais (frentista, atendentes e caixas), nesse dia o candidato precisa comparecer levando consigo seu currículo e sua carteira de trabalho, para esse dia de entrevistas não há nenhum pré-requisito para a contratação além dos citados anteriormente, a seleção para essas respectivas vagas operacionais são conforme o perfil buscado pela empresa e posteriormente os selecionados serão os candidatos que melhor se encaixarem nesse perfil. Para as vagas administrativas, gerenciais o critério para a contratação difere da citada anteriormente.

Os funcionários da pista e da loja necessitam de alguns treinamentos obrigatório, como o da NR 20, manipulação de alimentos, exposição ao benzeno, combate a incêndio entre outros. Além de outros treinamentos não obrigatórios, mas, que a empresa acha necessário para o desenvolvimento dos colaboradores da operação, por exemplo, treinamentos de integração, produtos e todo final de ano há um treinamento geral de vendas e de motivação.

Atualmente a empresa não possui um plano de carreira. Os benefícios oferecidos pela mesma são o vale transporte obrigatório por lei ou o colaborador pode optar pelo auxílio combustível, também é oferecido um vale alimentação diferenciado de acordo com a quantidade de horas trabalhadas, se são colaboradores da operação ou do administrativo, além do

benefício de quem quiser fazer a carteirinha do SESC, o convenio com a AEMFLO e CDL, onde seus colaboradores conseguem descontos em instituições de ensino, faculdades e escolas profissionalizantes e a empresa é afiliada ao SINFREIN (Sindicato dos Empregados em Postos de Venda de Combustível e Derivados de Petróleo da Grande Florianópolis – SC), onde o sindicalista dispõem de outros benefícios disponibilizados pelo sindicato.

3.6.3 Administração Financeira e de Orçamentos

As informações contábeis são produzidas pelos setores administrativos da organização, através de lançamentos no sistema da empresa, contendo todos os acontecimentos durante um determinado período que normalmente é mensalmente, alguns exemplos dessas informações produzidas são: os lançamentos e emissões de notas fiscais, recebimento de clientes, pagamento de fornecedores entre outros. Todas estas informações são enviadas para a contabilidade da empresa, esta por sua vez, organiza e gera novas informações que serão utilizadas pela alta administração da empresa para futuras tomadas de decisões.

O sistema formal de planejamento é feito através das informações geradas pela contabilidade para a alta administração, nela é feito algumas tomadas de decisões, tais como, orçamento de capital, projeções de caixa de curto e médio prazo.

As projeções de investimento da organização são realizadas a cada 5 anos.

Os controles financeiros e de cobrança da empresa são rigorosamente verificados diariamente, estes, são feitos através de relatórios e planilhas. As verificações desses controles são de responsabilidade dos altos cargos da empresa, diretores, gerentes e coordenadores.

3.6.4 Administração de Marketing

A organização vende a qualidade e o atendimento como seus carros chefes, além de, algumas promoções com preços oportunos durante o ano.

As ações realizadas pela empresa são variadas, vindo desde publicações com marketing de conteúdo nas redes sociais, comunicação interna, rádio, televisão e panfletagem muitas destas ações realizadas em parceria com a Ipiranga.

Figura 9 – Plano de ação de marketing

Objetivo (O quê)	Como será	Porquê	Local (Onde)	Obstáculo	Resultado
Definir Metas e Promoções	Através do surgimento de novos produtos, será definida campanhas de vendas, além de uma campanha especial para padronizar um pagamento mensal (suporte e atualização)	Poder planejar um recebendo fixo mensal junto aos clientes, além de tentar aumentar o número de vendas	Área comercial	Quadro Reduzido	Maior faturamento mensal
Implantar Indicadores na área comercial	Levantamento de informações que possam mensurar o rendimento da equipe	Realizar o acompanhamento de desempenho da área	Área comercial	Tempo	Definição dos indicadores
	Alterar Sugar visando suportar o controle de indicadores	Auxiliar o controle e acompanhamento por parte da gestão da empresa	Área comercial	Definição das metas	Acompanhar de forma facilitada o rendimento da equipe
Aumentar Prospecção	Através do direcionamento da equipe para essa atividade	Aumentar o número de negociações e consequentemente as vendas	Área Comercial	Quadro reduzido	Percentual de aumento
	Contratação de Estagiário	Auxiliar Atividades relativas a vendas, principalmente prospecção	Área Comercial	Contratação	Otimização do tempo
Melhorar prazo do retorno das especificações	Remanejamento de colaborador da área técnica ou contratação de profissional	Diminuir o tempo entre a solicitação da proposta e a apresentação da mesma	Área Comercial	Localizar ou contratar profissional	Otimizar tempo de apresentação de proposta
Estruturar novas políticas de preços para produtos e rever preços atuais	Revisão dos custos dos produtos, acompanhamento da concorrência e do retorno estimado para o cliente	Incrementar vendas e ajustar lucratividade	Área Comercial	Definir preço de serviços, descobrir preços da concorrência e estimar retorno do investimento a ser realizado pelos clientes	Aumentar fechamentos (vendas)
Registro de Acompanhamento da concorrência	Sites internet, negociações com clientes	Acompanhar o mercado e os produtos concorrentes	Área Comercial	Criação de banco de dados	Ajustar ações comerciais quanto a preço e produto
Parceiros Comerciais	Desenhar perfil do parceiro e definir regiões e criar novos procedimentos	Aumentar canais de vendas	Área Comercial	Identificar empresas	Aumentar carteira
Revisão de propostas comerciais	Estaremos revisando todas as propostas padrões, criadas no CEC	Atualizar propostas	Área comercial	Redefinir textos	Efetuar vendas de uma maneira mais produtiva
Pós-Venda	Elaborar procedimentos de pós venda	Estimular uma aproximação junto aos cliente	Área comercial	Quadro reduzido e Tempo	Geração de novas vendas
Revisar o procedimento formal da empresa sobre MKT	Revisão de documentação	Organização de processos	Área comercial	Falta de pessoal	Documentação Atualizada

Fonte: Autor, 2019

3.6.5 Gestão da Produção e de Operadores Logísticos

A gestão da produção é feita pelos gerentes de operação, porém, todos os demais setores possuem acesso às informações através do sistema utilizado, o AutoSystem, através dele é possível ver qual são os produtos mais vendidos, os colaboradores que não estão produzindo o esperado, tudo isso é observado e a partir disso o gerente ou outros setores utilizam os meios necessários para que se alcance os objetivos da empresa.

3.6.6 Administração de Sistemas de Informação

O processo de comunicação interna ocorre por e-mail ou CI quando por exemplo a empresa precisa colocar um comunicado geral para todos os colaboradores e que os mesmos precisam estar cientes do comunicado, a empresa faz essa CI e os colaboradores a assinam, funcionário por funcionário, pois é uma forma da empresa se resguardar, pois, assim ela sabe que o funcionário possui a ciência do que lhe foi passado. Em relação a gestão do RH, a empresa possui o “você RH”, que é uma urna que fica depositada nos refeitórios dos postos onde seus

colaboradores podem dar sugestões, passar informações ou até mesmo se alguém necessitar por exemplo de uma consulta com psicólogo.

3.6.7 Cultura Organizacional

A empresa não possui pesquisa de clima organizacional, pois, como ela é composta por sua maior parte de área operacional, fazendo essa pesquisa é como se os colaboradores esperassem mudanças, gerando expectativas, para um aumento de salário ou comissão e para não os frustrar a empresa não adota essa ferramenta, então a política de salário e benefícios é conforme o acordo coletivo. Essa é uma metodologia adotada pela organização.

A percepção que os colaboradores têm da empresa é vista por meio de avaliações de competência e entrevistas de desligamento, todos passam uma percepção boa da empresa, claro que, as vezes acontecem pequenos conflitos entre colaboradores ou chefe imediato, pois, isso se dá por conta da personalidade dos indivíduos.

Os postos de combustíveis, por sua atividade, são considerados potencialmente poluidores. A empresa, através de suas estratégias empresárias, principalmente, com base em seus valores, acredita e comprova através de seus projetos que pode ser uma empresa referenciada por sua contribuição em defesa ao meio ambiente.

Fruto do programa de Qualidade Total, foi instituído na empresa em 2006, o Comitê do Reciclado, com a intenção de oferecer um destino correto a todos os materiais utilizados dentro da Organização, principalmente os considerados “Contaminados” como por exemplo as embalagens de óleo lubrificante.

O programa evoluiu e hoje existe o projeto Posto Amigo da Natureza, que passa a abranger muito mais do que apenas o reciclado, objetiva de forma geral, trabalhar com a conscientização ambiental dos colaboradores e da comunidade, implementar programas de contribuição com o meio ambiente, divulgar e promover ações ecologicamente corretas.

3.6.8 Competências e Vulnerabilidades

Os pontos fortes evidenciados são principalmente a qualidade em seus produtos e serviços, além de um ótimo ambiente para o desenvolvimento de seus colaboradores.

O ponto fraco evidenciado foi o preço elevado de seus produtos, pois, a empresa trabalha com uma estratégia não baseada em valor.

Os fatores críticos para que eles obtenham sucesso, são seus pontos a fim de

aumentar o volume de clientes, para conseqüentemente aumentar sua receita. A empresa não pensa em abrir filiais fora do estado se Santa Catarina, pois, há um receio que, não haja o mesmo controle que há nos outros demais postos. Essa estratégia tem dado certo pois, a empresa já está no mercado a 29 anos, a mesma é referência na região Sul em postos de combustíveis.

3.6.9 Perspectivas

A empresa terceiriza o serviço de limpeza e segurança.

As principais regras e procedimentos a empresa costuma inserir no contrato de trabalho para que o colaborador esteja ciente de seus respectivos afazeres, nele são evidenciados a responsabilidade fiscal e de conduta e há também um termo das atribuições, desde as atividades de sua função até mesmo as atividades caso algum dia eles precisem realizar como a limpeza do local e para isso a empresa entrega EPI para os mesmos.

A empresa planeja seus projetos com base no marketing de cada região e do público alvo, alguns citados pela empresa são: ampliação do ambiente da loja de conveniência, reforma das mesmas, o último projeto realizado pela empresa foi uma construção de um deck com o objetivo de ser um espaço gourmet dentro da loja de conveniência e assim agregar valor ao posto.

4 DIAGNÓSTICO

Serão apresentados neste capítulo os dados obtidos através da entrevista realizada junto ao diretor comercial da empresa. A entrevista foi realizada individualmente e de forma qualitativa.

4.1 COLETA DE INFORMAÇÕES

A seguir será descrito o que foi questionado durante a entrevista junto ao diretor comercial.

1. Quais as fontes que a empresa possui para se originar receita? Quanto cada uma equivale em relação ao total?
2. Qual o índice de devolução?
3. Quais os principais custos da organização? Quanto cada uma equivale em relação ao total?
4. A empresa possui estoque de emergência? Se sim, para quanto tempo?
5. Qual a periodicidade de compra?
6. Qual o prazo médio para pagamento dos fornecedores?
7. Quais são as principais despesas e quanto elas equivalem em relação ao total das mesmas?
8. Como é realizado o pagamento de encargos e impostos/tributos?
9. A empresa possui investimentos? Caso sim, quais os tipos de investimentos, qual o prazo médio dos mesmos e qual a porcentagem de juros obtidos?
10. Como são realizadas as vendas? Qual o prazo de recebimento das mesmas?
11. A empresa possui imobilizados?
12. Em média, a empresa consegue suprir suas despesas através de suas receitas?
13. A empresa possui empréstimos? Se sim, para suprir qual necessidade e qual seu prazo médio de pagamento?

4.2 ANÁLISE DAS INFORMAÇÕES

Segundo apontado pelo entrevistado, a empresa trabalha com três grandes grupos de produtos, sendo o seu principal, o combustível e posteriormente a conveniência e a pista,

onde são vendidos produtos ligados a manutenção e conservação dos veículos, como, óleo, bateria etc, dentre essas três categorias existem subcategorias.

O combustível atualmente, equivale em média a 85% da receita total, o restante se divide em 13% para conveniência e a pista 2%.

O índice de devolução é muito baixo, pois, em relação ao combustível, quando há alguma devolução, o motivo é porque houve algum erro na operação e o combustível retorna para a bomba, então no caso, não há de fato uma devolução, e em relação a loja de conveniência a devolução acontece somente com os produtos relacionados a eletrônica, como por exemplo, um defeito no produto, pois em média 99% dos seus produtos na conveniência são consumíveis ou em alguns casos específicos como uma ação feita pela organização. Segundo o diretor, a devolução equivale a 0,1%, ou seja, como ele disse “inexpressível”.

Em relação ao combustível, ele possui um custo muito alto, atualmente seria necessário trabalhar com um markup de pelo menos 20%, porém, não é possível, a casos em que se é obrigado a diminuir para menos de 10% em virtude do mercado, isso se dá em virtude da bandeira utilizada, sendo a Ipiranga, isso faz com que a empresa só possa comprar de distribuidores autorizados, sendo que na sua região só há uma, por isso há a possibilidade de negociação de preços, assim se tornando refém de seus preços, em contrapartida, o markup da loja de conveniência e da pista em média possui 45%, pois, há uma diversidade de fornecedores muito maior, assim a empresa possui maior poder de escolha, pois, dentro desses dois grupos há diversos subgrupos e alguns desses produtos incluídos nesses subgrupos chegam a possuir um markup de até 120% como por exemplo os produtos de *fast food* em outros casos os cigarros que vendem muito, porém seu markup é de 9% a 10%.

Para a categoria de conveniência, se tem um estoque mínimo equivalente a aproximadamente 15 dias e no combustível as compras e entregas são diárias, pois a suas compras e entregas são diárias, sua capacidade de estoque está de acordo com a capacidade de armazenagem, por conta dos tanques e as vezes acontece de haver alguma ruptura, porque se houve algum atraso na entrega ou algo do gênero e se teve uma venda fora da normalidade é capaz de ficarem um determinado produto por algumas horas, mas isso não por ineficiência de estocagem, mas sim por capacidade de tanque, agora nos demais as vezes se tem ruptura também porque é trabalho com um sistema de compras informatizado do qual se tem alguma coisa que foi dada entrada de forma errada ou equivocada ou algum produto que ele por algum motivo acabou e que o fornecedor não possui o produto, mesmo sendo efetuado o pedido, caso isso aconteça umas duas ou três vezes, o sistema apaga do histórico e acaba não pedindo posteriormente, por conta disso pode haver algum tipo de ruptura.

A compra de combustível é feita de forma a vista, esse à vista funciona da seguinte maneira, caso hoje seja compra o combustível, a empresa paga daqui a dois dias, os demais variam de fornecedor para fornecedor, alguns são semanais com carência de 7 dias, 15 dias, 20 dias, e em outros casos especiais, quando se compra volumes maiores em virtude de alguma ação efetuada pela empresa, é negociado com o fornecedor um prazo melhor. Por via de regra em média os pagamentos são pagos semanais com 7 dias de carência ou 30 dias.

O principal custo apresentado foi a folha de pagamento, em média 60% dos custos totais, o restante se dilui em diversos itens por exemplo: água, luz, contratos, tributos etc.

Em relação ao combustível o imposto substituição tributária, ou seja, o imposto é retido na fonte, sendo quem recolhe é quem está produzindo o produto, na loja de conveniência quase todos os produtos são tributáveis, ou seja, a empresa paga os diversos impostos como: PIS, COFINS, ICMS, a empresa faz a compensação, ou seja, quando se tem tributação, no momento que você compra você se credita daquele valor e quando você vende ai você paga, então é feito a compensação agente paga a diferença, os demais tributos pagos como IPVA dos veículos da organização, IPTU, entre outros são pagos à vista no prazo.

Os investimentos são feitos através da compra de imóveis, desde a compra de bens para utilização na organização, até a compra de um posto em determinado local.

Se pode dizer que em torno de 50% de todas as vendas é feita no dinheiro e o restante se divide em 20% a 25% as modalidades cartão de crédito e débito e o restante são pessoas jurídicas ou como a organização chama “nota a prazo”, ou seja, o cliente empresa compra durante o mês e no final desse período se é emitido um nota e feito a cobrança do determinado valor.

A empresa possui diversos imobilizados que variam entre imóveis, como seus postos e os bens como, carros, equipamentos e máquinas.

Ao longo de 2018 houve meses em que o lucro da receita não pagou as despesas, ou seja, houve prejuízo, quando a empresa consegue ter um equilíbrio em relação a margem de combustível de acordo com a premissa que é trabalhar com uma margem de 20% a última linha do resultado final gera 1% a 2% de lucro.

Segundo o diretor comercial, a empresa utiliza de empréstimos visto que é natural, pois, toda grande empresa necessita para capital de giro, aquisição de novos negócios, bens etc. Os pagamentos dependem do tipo de financiamento, por exemplo: alguns financiamentos feitos foram dados de garantias, os cartões de crédito, outros imóveis e em média o financiamento é feito a médio prazo.

4.3 ITENS DO FLUXO DE CAIXA

A seguir serão descritos os itens abordados pelo modelo proposto de fluxo de caixa, ele foi construído com o intuito de satisfazer todas as necessidades financeiras encontradas na empresa, afim, de um melhor entendimento.

4.3.1 Receitas

Os principais itens que constituem as receitas financeiras da empresa, se dão por meio das vendas à vista, no crédito e as notas a prazo.

4.3.1.1 Vendas à vista

Através das vendas de seus produtos, uma grande parcela de seus recebimentos ocorre por meio do pagamento a vista, ou seja, o recebimento por parte da organização é na hora da compra e em dinheiro.

4.3.1.2 Vendas a prazo

Nesse item vemos os pagamentos realizados na modalidade débito, tendo seu recebimento no dia seguinte e crédito onde o recebimento desses valores se dá em 30, 60 e 90 dias a contar do pagamento da compra.

4.3.1.3 Vendas pela nota a prazo

A nota a prazo funcionada como uma espécie de “fiado”, ou seja, as organizações clientes abastecem dentre um determinado período, podendo ser: quinzenalmente ou mensalmente, e posteriormente é realizado o pagamento para o posto, relativo ao total de abastecimentos realizados, em seguida é gerado a nota fiscal decorrente do mesmo.

4.3.2 Despesas fixas

As despesas fixas representam os gastos que não variam conforme sua produção ou venda, dito isso, veremos as mesmas encontradas na empresa.

4.3.2.1 Despesa com pessoal

Os salários representam uma grande parcela das despesas encontradas na organização, o pagamento é realizado até o 5º dia útil de cada mês por meio de contas bancárias.

4.3.2.2 Despesa com materiais de escritório

Constituem os gastos referentes aos pedidos de materiais de escritório realizadas no mês inteiro, eles são necessários para o exercício dos setores administrativos da empresa, como: canetas, folha, clips, elásticos, etc.

4.3.2.3 Contas de luz e água

As contas de água e luz são pagas em suas respectivas datas, elas decorrem da utilização da mesma em todas os seus locais de funcionamento.

4.3.2.4 Contas de TV a cabo, internet e telefone

Essas contas são pagas em suas devidas datas, decorrente da utilização de seus produtos em seus postos, é importante ressaltar que os valores dos mesmos possam sofrer mudanças em virtude do plano escolhido.

4.3.2.5 Vales e adiantamentos

Os vales possuem a função de pagar algum produto do posto utilizado, como o combustível ou indenizar o cliente por algum erro cometido pelo funcionário. O adiantamento é uma parcela do salário antecipada para o colaborador, posteriormente esses valores são deduzidos dos salários dos mesmos.

4.3.2.6 Despesas fixas restantes.

O restante das despesas como: aluguéis, contabilidade, T.I, tributos entre outros, são pagos em suas devidas datas combinadas. Porém devem ser feitas algumas ressalvas, em relação aos serviços prestados pela empresa proprietária do sistema e o serviço de T.I., podem

variar de acordo com a mudança do plano escolhido pelo posto, acarretando assim na mudança de valores pagos.

4.3.3 Despesas variáveis

As despesas variáveis representam os gastos que sofrem alterações conforme sua produção ou venda, dito isso, veremos as mesmas encontradas na organização.

4.3.3.1 Impostos sobre vendas

São efetuados no momento da venda do produto como: ICMS, PIS, COFINS e entre outros.

4.3.3.2 Tarifas bancárias e tarifas de cartões

As tarifas bancárias são cobradas no momento em que são realizadas as transações bancárias. As tarifas referentes aos cartões são as taxas cobradas pelas operadoras de crédito sobre as vendas e os pagamentos efetuados para o posto decorrente desses valores, nesse recebimento já é descontado essas duas taxas referentes aos cartões.

4.3.3.3 Pagamento de fornecedor (Ipiranga)

O pagamento dos produtos relacionados a marca Ipiranga, como combustíveis e alguns produtos da pista são pagos à vista com carência de dois dias a partir da data da compra

4.3.3.4 Pagamento de fornecedores

Os produtos da loja e alguns da pista são pagos semanais com carência de 7, 15 e ou 20 dias, isso varia em virtude do acordado com cada fornecedor.

4.3.3.5 Publicidade

Este item geralmente é utilizado mensalmente através do tráfego pago, onde se paga um valor para divulgar uma ou algumas determinadas postagens por um período de tempo e

para uma quantidade X de pessoas, esse valor varia de acordo com a necessidade de visualização que se espera para promover determinada promoção e ou produto.

4.3.3.6 Vale transporte, alimentação e refeição

O vale transporte funciona de duas formas, uma delas é auxílio combustível, onde se é possível abastecer 28 litros gasolina e o outro é o cartão para se utilizar nos ônibus. O vale alimentação e refeição funciona da seguinte forma, um deles é pago em dinheiro e o outro no cartão. Os três benefícios são liberados para o uso de seus colaboradores no primeiro dia de cada mês.

4.4 FLUXO DE CAIXA

A seguir apresentamos o modelo definido como ideal para aplicação na organização em prol de um melhor entendimento do fluxo financeiro mensal.

Figura 10 – Modelo de Fluxo de Caixa

ITENS	Segunda	Terça	...	Sexta	Sábado	TOTAL
	1	2		30	31	
ENTRADAS						
Receitas de Vendas (a vista)						R\$ -
Receitas de Vendas (a prazo)						R\$ -
Receitas de Vendas (nota a parzo)						R\$ -
Outras Receitas						R\$ -
TOTAL DE ENTRADAS	R\$ -					
SAÍDAS						
Despesas Fixas						
Despesas com Pessoal						R\$ -
Despesas com materias de escritório						R\$ -
Contas de Luz / Água						R\$ -
Contas de TV a cabo / Internet / Telefone						R\$ -
Vales / Adiantamentos						R\$ -
Aluguéis						R\$ -
Contabilidade						R\$ -
Honorários de advogados						R\$ -
T.I.						R\$ -
Serviço / Software						R\$ -
Pag. de Empréstimos						R\$ -
Tributos Mensais / Anuais						R\$ -
Outras despesas fixas						R\$ -
Sub Total	R\$ -					
Despesas Variáveis						
Impostos sobre Vendas						R\$ -
Tarifas Bancárias / Cartões						R\$ -
Fornecedores (combustível)						R\$ -
Fornecedores (pista e conv.)						R\$ -
Publicidade						R\$ -
VT / VA / VR						R\$ -
Outras despesas variaveis						R\$ -
Subt Total	R\$ -					
TOTAL DE SAÍDAS	R\$ -					

Fonte: Autor, 2019.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de caixa é um método muito utilizado nas empresas para ter um controle sobre as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, a partir desse método é possível observar se a empresa está obtendo prejuízo ou se está tendo lucro. Além disso esse método é muito importante para o planejamento de curto e longo prazo, pois, se a organização controla rigorosamente sua receita e seus gastos, ela poderá mensurar um planejamento a partir dessas informações.

Todos os objetivos definidos foram alcançados com sucesso, sendo que o objetivo geral desse trabalho consistia em como realizar a gestão financeira de curto prazo de uma empresa de comércio de combustível por meio da ferramenta de fluxo de caixa, o mesmo foi cumprido, visto que, o modelo foi-se criado e o mesmo é aplicável, pois ele possui todo um embasamento teórico e prático para atender a necessidade da empresa, porém, ele não foi aplicado devido a algumas limitações por parte da empresa.

Houve algumas limitações por parte da disponibilidade de compartilhamento de certos dados por parte da empresa, porém, a mesma sempre se mostrou solícita a contribuir com o que lhe era autorizado informar.

Por meio desse trabalho foi possível por parte do autor compreender melhor o que é um fluxo de caixa, quais seus benefícios e como confeccioná-lo, a fim de evitar despesas desnecessárias e maximizar seus lucros. Em contra partida, mediante a entrevista juntamente ao diretor comercial da organização, o mesmo percebeu-se, que alguns de seus processos precisavam serem reformulados.

Um ponto importante a ressaltar é que a empresa está ativa no mercado a mais de 15 anos, tendo como prioridade a qualidade em seus produtos e serviços, para com seus cliente e colaboradores.

O principal aspecto a ser tratado pela empresa refere-se ao controle de estoque, pois, como visto pelo autor no decorrer de seu estágio, a empresa não possui um bom gerenciamento desse item, tendo assim algumas inconsistências em seu estoque. Isso impacta diretamente na diminuição das receitas e o aumento das despesas da mesma, como evidenciado nesse trabalho.

Como recomendações para futuros estudos, propõe-se uma análise da cadeia logística da empresa, visto o problema evidenciado pelo autor.

REFERÊNCIAS

- AGUSTINI, Carlos Alberto Di. **Capital de giro**. São Paulo: Atlas, 1999.
- BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. São Paulo, Makron, 1993.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Teoria geral da administração**. São Paulo, Manole, 2014.
- FILHO, Ademar Campos. **Demonstração dos fluxos de caixa**. São Paulo: Atlas, 1999.
- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 2002.
- HAMPTON, David R. **Administração: Processos Administrativos**. São Paulo: McGraw-Hill Ltda, 1990.
- HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2003.
- INBEP, Redação. **NR-20: Segurança e saúde com inflamáveis e combustíveis**. Disponível em < Fonte: <http://blog.inbep.com.br/nr-20-tudo-que-voce-precisa-saber/>>. Acesso em: 13/mai/ 2018
- JUNIOR; CHEROBIN; JÚNIOR, Antônio Barbosa Lemes; Ana Paula Mussi Szabo; Cláudio Miessa. **Administração financeira**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2002.
- MASIERO, Gilmar. **Introdução a administração de empresas**. São Paulo: Atlas, 1996.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2001.
- MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Fundamentos de administração**. São Paulo, Atlas, 2009.
- MEGGINSON; MOSLEY; PIETRI, Leon C., Donald C., Paul H. **Administração conceitos e aplicações**. São Paulo. Harbra, 1998.
- NETO, Alexandre Assaf. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo, Atlas, 2003.
- NETO; SILVA, Alexandre Assaf; César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2002.
- OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica**. São Paulo: Pioneira, 1998.
- SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.
- TECCHIO, Gestão Organizacional. **Ciclo econômico, operacional e financeiro**.

Disponível em < Fonte: <http://www.tecchio.srv.br/noticias/ciclo-economico-operacional-e-financeiro>>. Acesso em: 15/abr/2018

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa**. Rio Grande do Sul, Sagra Luzzatto, 2004.