

UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA

KARINA MACARINI DAROLT

ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO DO AUTO POSTO E COMÉRCIO DAROLT

FLORIANÓPOLIS

2005

KARINA MACARINI DAROLT

ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO DO AUTO POSTO E COMÉRCIO DAROLT

Trabalho de Conclusão de Estágio apresentado à disciplina Estágio Supervisionado – CAD 5236, como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, área de concentração em administração financeira.

Professor Orientador: Priscilla Martins Ramos

FLORIANÓPOLIS  
2005

KARINA MACARINI DAROLT

ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO DO AUTO POSTO E COMÉRCIO DAROLT

Este Trabalho de Conclusão de Estágio foi julgado adequado e aprovado em sua forma final pela Coordenadoria de Estágios do Departamento de Ciências da Administração da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Mário de Souza Almeida  
Coordenador de Estágios

Apresentada à Banca Examinadora integrada pelos professores:

*Priscilla Martins Ramos*  
Priscilla Martins Ramos  
Orientadora

Gilberto de Oliveira Moritz  
Co-orientador

Anelise da Cruz Serafim Zilio  
Membro

Dedico este trabalho às pessoas mais importantes na minha vida, as quais tenho muita consideração e apreço: minha família - Maria Neiva Macarini Darolt, Wilson José Darolt, Silvestre Macarini Darolt e João Darlan Macarini Darolt.

## AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, Maria Neiva Macarini Darolt e Vilson José Darolt, que me apoiaram e incentivaram durante toda essa jornada acadêmica, possibilitando a sua concretização.

Ao meu namorado, Rodrigo Brandão Medeiros dos Santos, pelo amor, compreensão e alegria que trouxe à minha vida.

As minhas amigas, Marselle Krueel e Alice Machado, pelo companheirismo e apoio durante essa etapa.

Aos meus primos, Eduardo Speck e Felipe Speck, pela atenção em relação a prestação de informações relevantes à concretização da pesquisa.

Aos colaboradores da empresa, em especial meu irmão, João Darolt, pelo auxílio prestado para o desenvolvimento do estudo.

À minha orientadora, professora Priscilla Martins Ramos, sempre presente e disponível, me guiando com sabedoria ao longo desse trabalho.

Ao meu co-orientador, Gilberto de Oliveira Moritz, cujo conhecimento e experiência foram de fundamental importância para a realização da pesquisa.

À professora Liane Carmy Hermes Zanella, pela orientação metodológica prestada.

Em memória a meu primo, Luciano Macarini Lapoli, pela alegria e exemplo de vida.

Temos de fazer o melhor que pudermos. Essa é a nossa sagrada  
responsabilidade humana.

(Albert Einstein)

## RESUMO

DAROLT, Karina Macarini. **Análise do capital de giro do Posto Darolt**. 2005.(130f).Trabalho de Conclusão de Estágio (Graduação em Administração). Curso de Administração, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2005.

O trabalho teve como objetivo geral verificar o processo de administração do capital de giro do Auto Posto e Comércio Darolt e suas repercussões nas disponibilidades, contas a receber e estoques nos últimos três anos (2002-2004). Os objetivos específicos envolveram a contextualização da empresa objeto de estudo; a caracterização da administração de disponibilidades quanto as entradas, saídas e nível de caixa; a análise dos componentes da administração de contas a receber, condições de venda, análise de crédito e política de cobrança; o estudo da administração dos estoques; a identificação e avaliação dos principais índices financeiros; e a sugestão de uma proposta de melhoria para a gestão financeira de curto prazo. O estudo se caracterizou como qualitativo, próprio para a avaliação formativa. Os meios de investigação utilizados foram pesquisa documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso. A análise documental foi feita com base em documentos próprios da empresa e com documentos externos, a pesquisa bibliográfica foi utilizada no início, durante a etapa da fundamentação teórica. O estudo foi de campo, pois foi constituído no próprio ambiente da empresa alvo de estudo e também teve caráter de estudo de caso, pois foi delimitado a uma empresa, possuindo um alto grau de detalhamento e profundidade. Quanto aos fins, a pesquisa se caracterizou como exploratória e descritiva. Os instrumentos utilizados para a coleta de dados foram entrevistas não estruturadas, entrevistas semi-estruturadas, observação direta e análise documental. A análise qualitativa dos dados deu subsídio para a caracterização da empresa, para a análise de cada item do capital de giro (disponibilidades, contas a receber e estoques) bem como a verificação dos indicadores financeiros (índices de liquidez, operacionais, rentabilidade e endividamento). Em relação à administração do disponível, o controle das entradas, saídas e do nível do caixa pode ser complementado com o uso contínuo do fluxo de caixa. Referindo-se as contas a receber, por meio dos critérios adotados pela empresa, foi identificada uma política de concessão e cobrança crédito adequada, conforme os cálculos dos prazos médios de pagamento e recebimento em 2004. Verificou-se que a administração dos itens estocados pode ser complementada com o uso do lote econômico de compra e o ponto de pedido de cada produto, pois ela é efetuada basicamente na experiência dos gestores. No que concerne os indicadores financeiros, foi verificado um declínio na liquidez da empresa, o que culminou em um aumento da necessidade de capital de terceiros para o financiamento das suas atividades. Os índices operacionais melhoraram ao longo dos três anos estudados, resultando em um capital de giro positivo no ultimo período analisado. Os índices de rentabilidade foram calculados apenas para 2002, pois nos dois anos subseqüentes a empresa apresentou prejuízo. Para que essa situação financeira se reverta, torna-se necessário à diminuição da retirada mensal dos sócios e também a injeção de recursos, aumentando, dessa forma o capital social da empresa.

Palavras-chave: Capital de giro. Liquidez. Fluxo de caixa.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Ciclo operacional e ciclo de caixa.....	25
Figura 2 - Planejamento financeiro de curto prazo.....	44
Figura 3 - Organograma.....	56

## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Comportamento do capital de giro líquido.....	78
Gráfico 2 - Comportamento dos indicadores de liquidez em 2002.....	80
Gráfico 3 - Comportamento dos indicadores de liquidez em 2003.....	81
Gráfico 4 - Comportamento dos indicadores de liquidez em 2004.....	83
Gráfico 5 - Evolução do índice de endividamento geral nos anos de 2002, 2003 e 2004.....	89

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Comportamento do método ABC.....	36
Quadro 2 - Instrumentos de análise de crédito.....	69
Quadro 3 - Comportamento do método ABC no Posto Darolt.....	75
Quadro 4 - Balanço patrimonial referente ao ativo e passivo circulante de 2002.....	76
Quadro 5 - Balanço patrimonial referente ao ativo e passivo circulante de 2003.....	76
Quadro 6 - Balanço patrimonial referente ao ativo e passivo circulante de 2004.....	77
Quadro 7 - Indicadores operacionais.....	85
Quadro 8 - Análise vertical da DRE de 2002.....	91
Quadro 9 - Análise vertical da DRE de 2003.....	91
Quadro 10 - Análise vertical da DRE de 2004.....	92
Quadro 11 - Análise horizontal da DRE de 2002 a 2004.....	93

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Método ABC.....	73
Tabela 2 - Cálculo do ciclo operacional.....	86
Tabela 3 - Cálculo do giro do ciclo operacional.....	86
Tabela 4 - Cálculo do ciclo de caixa .....	87
Tabela 5 - Fluxo de caixa do segundo semestre de 2002.....	95
Tabela 6 - Fluxo de caixa do segundo semestre de 2003.....	96
Tabela 7- Fluxo de caixa do segundo semestre de 2004.....	97
Tabela 8- Projeção do fluxo de caixa do segundo semestre de 2005.....	99

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>15</b>
1.1 Contextualização do tema e problema.....	15
1.2 Objetivos.....	17
1.2.1 Objetivo geral.....	17
1.2.2 Objetivo específico.....	17
1.3 Justificativa.....	18
<b>2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....</b>	<b>19</b>
2.1 Administração financeira.....	19
2.2 O papel do administrador financeiro.....	21
2.3 Administração do capital de giro.....	22
2.3.1 Ciclo operacional e ciclo de caixa.....	23
2.4 Administração de disponibilidades.....	25
2.4.1 Razão para manutenção de recursos no disponível.....	26
2.4.2 Controle do nível de caixa.....	27
2.4.3 Controle das entradas de caixa.....	28
2.4.4 Controle das saídas de caixa.....	28
2.5 Administração de Contas a Receber.....	29
2.5.1 Condições de venda.....	30
2.5.2 Análise de crédito.....	31
2.5.2.1 Os 5 C's do crédito.....	32
2.5.3 Política de cobrança.....	34
2.5.4 Avaliação das políticas de crédito.....	34
2.6 Administração Financeira de Estoques.....	35
2.6.1 Método ABC.....	35
2.6.2 Lote econômico de compra.....	36
2.6.3 Ponto de pedido.....	37
2.7 Análise dos índices financeiros.....	38
2.7.1 Índices de liquidez.....	38
2.7.2 Índices de eficiência operacional.....	39

2.7.3 Índices de rentabilidade.....	40
2.7.4 Índice de endividamento geral.....	41
2.8 Análise horizontal e vertical.....	42
2.8.1 Análise horizontal.....	42
2.8.2 Análise vertical.....	42
2.9 Planejamento financeiro de curto prazo.....	43
2.9.1 Fluxo de caixa.....	45
<b>3 METODOLOGIA.....</b>	<b>47</b>
3.1 Caracterização da pesquisa.....	47
3.2 Delineamento da pesquisa.....	47
3.2.1 Quanto aos meios.....	48
3.2.2 Quanto aos fins.....	48
3.3 Delimitação da pesquisa.....	49
3.4 Técnica de coleta de dados.....	49
3.4.1 Tipos de dados.....	50
3.4.2 Instrumentos utilizados.....	50
3.5 Técnica de análise de dados.....	51
3.6 Limitações.....	52
<b>4 ESTUDO DE CASO.....</b>	<b>53</b>
4.1 Caracterização da empresa.....	53
4.1.1 Histórico da empresa.....	53
4.1.2 Estrutura organizacional da empresa.....	55
4.2 Descrição da realidade investigada.....	56
4.2.1 Setor de compras.....	57
4.2.2 Setor de vendas.....	58
4.2.3 Setor financeiro.....	59
4.2.4 Contabilidade.....	60
4.3 Descrição e análise da administração do capital de giro no Posto Darolt.....	60
4.3.1 Administração do disponível.....	60
4.3.2 Razões para manutenção do disponível.....	61
4.3.3 Controle do nível de caixa.....	62
4.3.4 Controle das entradas de caixa.....	63
4.3.5 Controle das saídas de caixa.....	64

4.3.6 Causa da falta de recursos, segundo a empresa.....	64
4.4 Administração de contas a receber.....	65
4.4.1 Condições de vendas.....	65
4.4.2 Análise de crédito.....	66
4.4.2.1 Avaliação de crédito sob enfoque dos 5 C's.....	67
4.4.3 Política de cobrança.....	69
4.5 Administração de estoques.....	70
4.5.1 Causa da existência de estoques.....	70
4.5.2 Controle de estoques.....	71
4.5.3 Método ABC.....	72
4.6 Análise dos indicadores financeiros.....	76
4.6.1 Capital de giro líquido.....	77
4.6.2 Índices de liquidez.....	79
4.6.3 Indicadores operacionais.....	83
4.6.4 Ciclo operacional.....	86
4.6.5 Ciclo de caixa.....	87
4.6.6 Índices de rentabilidade.....	88
4.7 Índice de endividamento geral.....	88
4.8 Análise vertical e horizontal.....	90
4.8.1 Análise vertical.....	90
4.8.2 Análise horizontal.....	92
4.9 Fluxo de caixa.....	94
4.9.1 Projeção do fluxo de caixa.....	98
4.10 Propostas de melhoria no planejamento do capital de giro.....	100
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES.....</b>	<b>102</b>
5.1 Considerações finais.....	102
5.2 Recomendações.....	103
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>105</b>
<b>ANEXO A - Roteiro entrevista.....</b>	<b>108</b>
<b>ANEXO B - Contrato Social.....</b>	<b>110</b>
<b>ANEXO C- Balanço e DRE (2002, 2003 e 2004).....</b>	<b>115</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este primeiro capítulo abordará o problema de pesquisa e sua contextualização, objetivo geral, objetivos específicos e a justificativa para a sua efetivação. A justificativa foi caracterizada pela relevância do estudo, para a empresa e para a autora, sua originalidade e viabilidade.

### 1.1 Contextualização do tema e apresentação do problema

Atualmente, no meio empresarial, a competitividade está cada vez mais acirrada e satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes é um desafio a ser administrado. Desafio este que tem como objetivo principal garantir a sobrevivência da empresa neste mercado, visando sempre obter uma lucratividade aceitável para a estrutura organizacional montada.

Com o avanço da tecnologia, a globalização, a competitividade, enfim, o mundo dos negócios está provocando mudanças no mercado. As empresas que ainda não estão bem estruturadas financeiramente estão sofrendo cada vez mais, pois não acompanham o ritmo exigido pelo mercado.

Antigamente, a administração financeira era apenas executiva, consistindo primordialmente no registro dos recebimentos e pagamentos, caracterizando-se como uma simples extensão da administração geral. Com o passar do tempo, é evidenciada a demanda por funções financeiras mais sofisticadas em virtude da crescente complexidade da economia brasileira e da expansão do mercado financeiro nacional.

Dessa forma, a área financeira é a responsável por todas as atividades empresariais, tendo em poder o capital necessário para o empreendimento sobreviver em um mercado amplamente competitivo, seja para financiar seus investimentos ou para atender as necessidades operacionais do cotidiano.

A Gestão Financeira é de competência do gestor financeiro, responsável pela obtenção e análise dos recursos monetários para a empresa desenvolver suas atividades correntes e expandir suas escalas de operações, (SANVICENTE, 1987). Ele administra ativamente as finanças de

todos os tipos de empresa, seja financeira ou não, grande ou pequena, com ou sem fins lucrativos, privada ou pública.

O papel do gestor financeiro é de garantir o capital disponível nos montantes adequados, no momento certo e ao menor custo, almejando sempre a sobrevivência e o fortalecimento financeiro da empresa.

Ao gestor financeiro compete também a tomada de decisões relacionadas a sua área. É importante salientar que todas as decisões financeiras que venham a ser tomada por uma empresa requerem cuidadosa atenção a seus elementos de curto prazo. A administração inadequada do capital de giro proporciona geralmente sérios problemas financeiros, contribuindo efetivamente para a insolvência da empresa.

A presença de ativos correntes (curto prazo) na estrutura financeira das empresas é importante para que seus negócios sejam viabilizados financeiramente, além de contribuir para a formação do retorno econômico do investimento realizado. São os ativos correntes, em última análise, que produzem capacidade de sustentação e crescimento dos negócios.

Devido à relevância dos ativos correntes para o bom funcionamento organizacional, será realizada uma pesquisa sobre esse tema em uma empresa que atua no ramo de derivados do petróleo há quatorze anos. Atualmente, a revendedora de combustíveis está passando por algumas dificuldades financeiras referentes à gestão do capital de giro. Os problemas identificados são: baixa liquidez, inadimplência dos clientes e a falta de um fluxo de caixa estruturado. O posto de combustível está localizado na cidade de Criciúma, é franqueado da Ipiranga e seu público alvo são os clientes da própria região.

Os ativos correntes têm participação notória no desempenho operacional das empresas. Segundo Assaf Neto e Silva (2002), o capital de giro cobre geralmente mais da metade dos ativos totais investidos. Dessa forma, é comum o gestor financeiro dedicar boa parte do seu tempo ao planejamento e ao controle do investimento em ativos correntes, pois tais atividades fazem parte do cotidiano empresarial.

Nesse contexto, apresenta-se o seguinte problema de pesquisa: *Como se processa a administração do capital de giro do Auto Posto e Comércio Darolt e as suas repercussões nas disponibilidades, contas a receber e estoques nos últimos três anos (2002-2004)?*

## 1.2 Objetivos

Em consonância com o problema de pesquisa, apresentam-se o objetivo geral e os objetivos específicos.

### 1.2.1 Objetivo geral

Verificar como se processa a administração do capital de giro do Auto Posto e Comércio Darolt e suas repercussões nas disponibilidades, contas a receber e estoques nos últimos três anos (2002-2004).

### 1.2.2 Objetivos específicos:

- a) Contextualizar a empresa objeto de estudo;
- b) Caracterizar a administração de disponibilidades, enfocando o controle das entradas e saídas de caixa e do nível de caixa;
- c) Analisar os componentes da administração de contas a receber: condições de venda, análise de crédito e política de cobrança;
- d) Examinar a administração de estoques;
- e) Identificar e avaliar os principais índices financeiros de liquidez, eficiência operacional, rentabilidade e endividamento, envolvendo as demonstrações financeiras dos últimos três anos (2002 a 2004).
- f) Sugerir uma proposta de melhoria para a gestão financeira de curto prazo, fundamentando se nos elementos do capital de giro.

### 1.3 Justificativa

A relevância do estudo consiste em contribuir para uma melhor gestão financeira de curto prazo do Auto Posto e Comércio Darolt, aprimorando a sua política de estoques, controlando seus valores a receber e administrando o saldo do disponível. É importante salientar que a referida empresa demanda estudos nessa área devido a problemas que vêm ocorrendo nesse contexto. Sua relevância também se dá pelo aprimoramento e revisão dos conhecimentos e das políticas referentes à administração financeira do capital de giro. Pelo fato da acadêmica, posteriormente, fazer parte do grupo funcional da empresa, a mesma poderá colocar em prática os resultados obtidos com o estudo que será efetuado.

A pesquisa é original, pois o assunto abordado pela mesma, administração financeira de curto prazo em um posto de combustíveis, não é usado amiúde nos trabalhos acadêmicos. É importante salientar que, de acordo com Castro (p.57, 1978), “um tema original é aquele cujos resultados têm o potencial para nos surpreender. O fato de não haver sido feito não confere necessariamente originalidade a um tema”. Nesse sentido, espera-se que os resultados obtidos com a pesquisa sejam relevantes para a referida empresa, complementando, dessa forma, para sua originalidade.

A viabilidade da pesquisa está garantida, pois a disponibilidade das informações será de fácil acesso. Quanto aos recursos financeiros despendidos durante o processo da pesquisa, ressalta-se o deslocamento de Florianópolis para Criciúma, já que a empresa revendedora de combustíveis está localizada nesta cidade. Em relação ao prazo estabelecido, o mesmo foi julgado suficiente para a efetivação da pesquisa.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para facilitar a compreensão do tema e delimitar a base teórica da pesquisa foram caracterizados, neste tópico, a função financeira empresarial e o papel do gestor financeiro, posteriormente, foi enfatizada a gestão financeira de curto prazo e seus componentes: disponibilidades, estoques, e contas a receber. Por último, dispõem-se os índices financeiros, as análises vertical e horizontal, e o fluxo de caixa.

### 2.1 Administração Financeira

A administração financeira auxilia as empresas a obter o resultado no final do período, ou seja, permite uma visualização sucinta da situação atual da empresa sabendo se a mesma está operando com lucro ou prejuízo.

De acordo com Sanvicente (1987), a função financeira tem como finalidade assessorar a empresa como um todo, proporcionando-lhe os recursos monetários exigidos ao mais baixo custo possível. Para que isso seja possível, segundo o autor, é necessário determinar os custos e as outras condições de cada fonte disponível de recursos (prazos, garantias, datas de pagamento), criar uma metodologia para acessar essas fontes, procurando, dessa forma, elaborar a melhor estrutura possível.

Para Braga (1989, p.23) “a administração financeira tem como meta a maximização da riqueza dos acionistas que constitui algo mais amplo e profundo do que a maximização dos lucros”.

Segundo Crepaldi (1998, p.21) a “administração financeira lida com decisões sobre o planejamento a fim de atingir o objetivo de maximizar a riqueza dos proprietários”.

Seguindo a linha de raciocínio de Braga (1989) e Crepaldi (1998), Archer e D’ambrosio (1969, p.367) afirmam,

... a função financeira compreende os esforços despendidos objetivando a formulação de um esquema financeiro que seja adequado à maximização dos retornos dos proprietários das ações ordinárias da empresa, ao mesmo tempo em que possa propiciar a manutenção de um certo grau de solvência da firma.

Sanvicente (1987) afirma que a definição anterior transparece o objetivo básico implícito nas decisões financeiras de uma empresa, que é a maior rentabilidade possível sobre o investimento. Esse investimento pode ser efetuado por indivíduos ou instituições caracterizadas como proprietários (acionistas ordinários, no caso de uma sociedade anônima).

Atualmente, a gestão financeira dentro de uma organização é de suma relevância, pois ela contribui na tomada de decisões nas áreas de investimento, financiamento, utilização do lucro líquido, bem como no planejamento da maximização do lucro.

Segundo Braga (1989), as principais áreas de decisões na administração financeira de uma empresa são:

- a) investimento: a grande concorrência existente nas economias modernas obriga as empresas a se manterem tecnologicamente atualizadas. Deste modo, as empresas são impelidas a desenvolverem continuamente novos projetos e a tomarem decisões sobre a sua implantação. Investimentos em novos ativos fixos têm efeitos prolongados sobre a vida da empresa e exigem vultuosas soma de recursos para a implantação dos mesmos. Além disso, tais investimentos implicam no aumento de recursos no capital de giro;
- b) financiamento: as decisões de financiamento visam à montagem da estrutura financeira mais adequada às operações normais e aos novos projetos a serem implantados na empresa. As questões envolvidas nas decisões de financiamento referem-se à composição das fontes de recursos. Essas questões demandam análises profundas das alternativas existentes e de suas implicações futuras;
- c) utilização do lucro líquido: o lucro obtido em cada exercício social representa a remuneração do investimento dos proprietários da empresa. Cabe aos mesmos decidir quanto desse lucro deve ser distribuído e quanto será retido para o financiamento da expansão dos negócios.

Com relação à utilização do lucro líquido, é importante salientar que ela adquire maior complexidade quando a empresa expande e conseqüentemente abre seu capital. De acordo com Assaf Neto e Martins (1986, p.519)

Nessa nova posição, as decisões relativas aos dividendos não são mais tomadas por um reduzido (ou, muitas vezes, familiar) número de proprietários; deve-se buscar um consenso mais amplo que envolva as inúmeras e diferentes expectativas do mercado acionário.

Existe um inter-relacionamento nas três áreas de decisões na administração financeira, conforme Sanvicente (1987). Essa integração se dá pelo fato de que o lucro retido pela empresa, ou seja, o lucro que não foi distribuído na forma de dividendos, constitui-se em uma das suas fontes de recursos. Como também cabem as decisões de financiamento decidir quanto do lucro líquido deve ser retido.

O inter-relacionamento com as decisões de investimento se dá pela rentabilidade que deve ser alcançada. Segundo o autor, a utilização de lucros retidos para financiar certas aplicações apenas deve ser feita quando a alternativa de investimento prometer um retorno maior ao que os proprietários poderiam conseguir se eles mesmos aplicassem os recursos recebidos em decorrência da distribuição de lucros.

## 2.2 O papel do administrador financeiro

Normalmente a pessoa responsável pela tomada de decisão em relação a investimento, financiamento e utilização do lucro líquido nas empresas é o administrador financeiro. Jonhson (1975, p. 01), define o administrador financeiro como sendo o

...indivíduo que, numa empresa, desempenha a função principal no planejamento das necessidades de fundos e no levantamento e aplicação efetiva destes. ...O administrador financeiro ao conseguir recursos e distribuí-los em função dos diferentes usos em uma empresa, funciona como elo vital no processo de distribuição de recursos.

Uma das principais responsabilidades do administrador financeiro é fornecer informações consistentes acerca da situação da empresa no contexto econômico. Desta maneira, ele desenvolve atividades sistemáticas capazes de proporcionarem a qualidade nas informações obtidas, interagindo com funcionários de outras áreas que não a financeira. De acordo com Acher e Ambrósio (1969, p.363), “as funções e atividades do administrador financeiro não podem estar inteiramente divorciadas da dos outros agentes participantes do processo de realização dos objetivos da firma, dentre os quais o predominate é a maximização dos lucros”.

Segundo Flink e Grunewald (*apud* SANVICENTE, 1987), as atribuições do administrador financeiro são as seguintes:

- a) análise de registros e informações contábeis: neste caso, a área contábil é a principal fonte de dados internos para as tarefas a serem desempenhadas pela administração financeira. Entretanto outros fatores não relacionados à contabilidade devem ser levados em consideração, pois as decisões são tomadas para o futuro, e a contabilidade registra apenas fatos já ocorridos. Assim sendo, o administrador financeiro só se utiliza desses dados na medida em que possam ajudá-lo a fazer projeções;
- b) projeção do movimento de fundos: o objetivo dessa atividade é obter o grau de liquidez da empresa e verificar se a mesma terá condições de manter-se em funcionamento, cobrindo seus compromissos externos de pagamento e fornecendo os recursos para sustentar o nível previsto de operações. Essa projeção pode ser representada por um orçamento de caixa que reflete as entradas e saídas previstas por um dado período em consequência das atividades empresariais programadas;
- c) aplicação de fundos excedentes, com o maior rendimento possível e com capacidade de resgate suficientemente alta para recuperar o dinheiro caso surja necessidade. Essa política decorre quando a liquidez (capacidade de pagar dívidas no vencimento e no valor correspondente) for excessiva;
- d) fornecimento à alta administração de informações sobre as perspectivas financeiras futuras da empresa: essas informações auxiliam a tomada de decisões que não são efetuadas diretamente pelo administrador financeiro, (compras, comercialização de produtos ou fixação de preços), mas possuem aspectos financeiros ou suficientemente amplas e importantes para exigir coordenação entre as diversas áreas (produção, marketing, pessoal);
- e) elaboração de planos para fontes e usos de fundos, a curto e a longo prazo, levando-se em conta os custos das fontes e os lucros possibilitados pelas aplicações. Neste caso, o que norteia essa atividade é o conjunto de objetivos gerais da empresa, fixados pela alta administração.

### 2.3 Administração do capital de giro

Uma empresa utiliza para seu fim recursos materiais de renovação lenta (instalações, equipamentos e imóveis), denominados capital fixo, bem como recursos materiais de rápida

renovação (estoques de matérias-primas e produtos), que constituem seu capital circulante ou capital de giro. (SANTOS, 2001).

Em um sentido amplo, Assaf Neto e Martins (1986, p.277) afirmam que “o capital de giro representa o valor total dos recursos demandados pela empresa para financiar o seu ciclo operacional...”. É importante salientar que o ciclo operacional de uma empresa se inicia na aquisição das matérias-primas (empresa industrial) ou produtos elaborados (empresa comercial), e é finalizado no recebimento pela venda do produto final.

De acordo com Sanvicente (1987, p.108) o capital de giro envolve

os saldos mantidos por uma empresa nas contas Disponibilidades, Investimentos Temporários, Contas a Receber, e Estoques de matérias-primas, mercadorias para venda, produção em andamento e produtos acabados.

A administração das contas dos elementos do giro abrange as inter-relações existentes entre eles. Para Assaf Neto e Silva (2002), nesse conceito são estudados fundamentalmente o nível adequado de estoques que a empresa deve manter, seus investimentos em crédito a clientes e critérios de gerenciamento de caixa de forma consistente com os objetivos enunciados pela empresa.

A gestão do capital de giro compreende os seguintes aspectos: capital de giro bruto, que representa o ativo circulante; capital de giro líquido, determinado pela diferença entre ativo circulante (AC) e passivo circulante (PC); capital de giro amplo, gestão do ativo e passivo circulante. (MORITZ, BEZERRA, BELLEN, 2000).

É importante destacar que, segundo Schrickel (1997), a análise dos valores absolutos do ativo circulante e do passivo corrente está intimamente relacionada ao aspecto temporal. O valor maior ou menor dos ativos e passivos decorre da velocidade que são realizáveis ou exigíveis.

Dessa forma, o capital de giro deve ser administrado eficientemente pelo administrador financeiro, pois dele dependerá o sucesso em longo prazo da organização.

### 2.3.1 Ciclo operacional e ciclo de caixa

Para uma gestão eficiente do capital de giro, torna-se necessário distinguir o ciclo operacional do ciclo de caixa. Segundo Gitman (2002), o ciclo operacional (CO) de uma empresa

é definido como o período de tempo que vai do ponto em que a empresa adquire matérias-primas e utiliza a mão de obra no seu processo produtivo, até o ponto em que recebe o dinheiro pela venda do produto resultante. O ciclo operacional é a soma de dois componentes: período médio dos estoques (PME) e o período médio de recebimento (PMR).

$$CO = PME + PMR$$

Já o ciclo de caixa é representado pelo período de tempo que vai do ponto em que se faz o desembolso para adquirir matérias-primas, até o ponto em que é recebido o pagamento pela venda do produto acabado resultante. Muitas empresas compram seus insumos a crédito. O período de tempo disponível para o pagamento desses insumos é chamado de período médio de pagamento. Dessa forma, o número de dias do ciclo operacional menos o período médio de pagamento resulta no ciclo de caixa (CC).

$$CC = CO - PMP = PME + PMR - PMP$$

O ciclo operacional e o ciclo de caixa estão ilustrados em uma linha retilínea, conforme a figura 1.

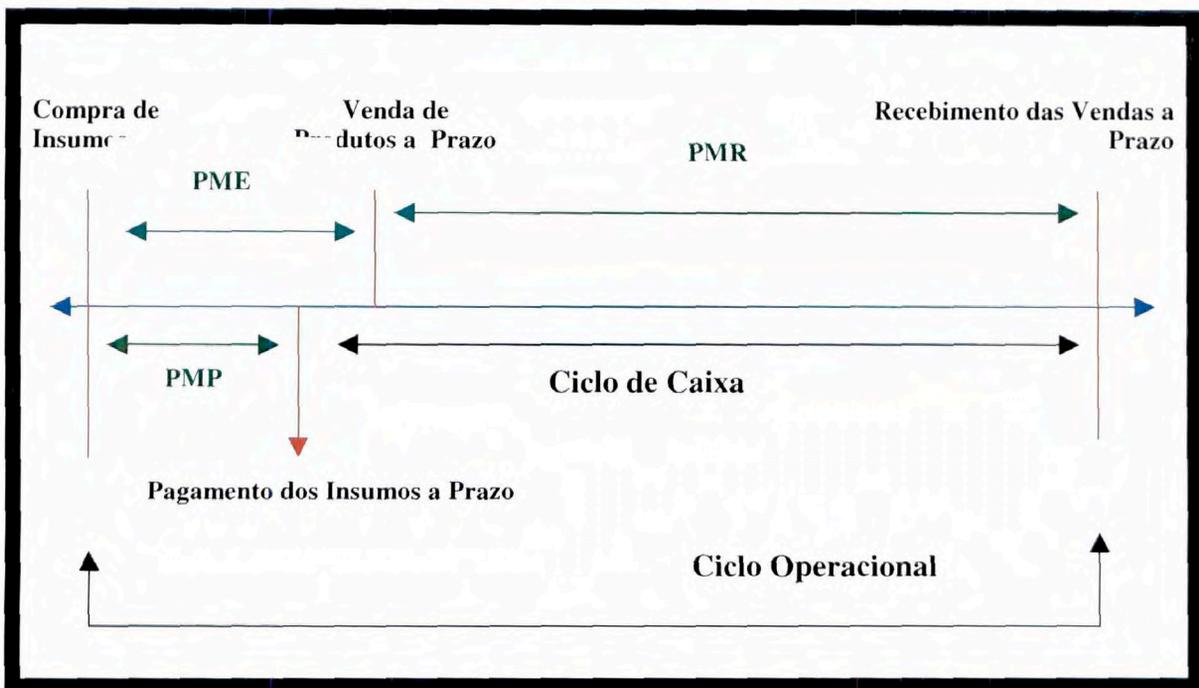


Figura 01- Ciclo Operacional e Ciclo de Caixa.  
Fonte: Ross, Westerfield e Jordan (1998).

#### 2.4 Administração de disponibilidades

Para Braga (1989 p.123) “as disponibilidades compreendem o numerário mantido em caixa, os saldos de livre movimentação e as aplicações financeiras de liquidez imediata”. Se Bem administrado esses itens, a empresa terá um funcionamento adequado, pois eles constituem parte importante da função financeira.

A administração de caixa é uma das áreas – chaves da gestão do capital de giro, pois se constitui nos ativos mais líquidos da empresa, de acordo com Gitman (2002). Dessa forma, é o disponível que possibilita o pagamento das contas no vencimento.

As necessidades de planejamento de caixa estão presentes tanto em empresas com dificuldades financeiras quanto naquelas que estão auferindo lucros. Santos (2001, p.57) ressalta

Para as empresas com problemas financeiros, o planejamento de caixa é o primeiro passo no sentido de buscar o seu equacionamento. Nas empresas em boa situação financeira, o planejamento de caixa permite-lhes aumentar a eficiência no uso de disponibilidades financeiras.

Algumas estratégias podem ser implementadas pela empresa para uma eficiente administração de caixa, de acordo com Gitman (2002):

- a) retardar o pagamento de duplicatas a pagar, sem prejudicar o conceito de crédito da empresa. Porém, deve-se fazer uso dos descontos financeiros que sejam favoráveis;
- b) girar os estoques o mais rápido possível, evitando faltas de estoques que podem resultar na perda de vendas;
- c) receber o mais cedo possível as duplicatas a receber, mas sem perder vendas futuras, devido a políticas rígidas de cobrança. Para realizar esse objetivo, pode-se fazer uso de descontos financeiros, se economicamente justificáveis.

Segundo Acher e Ambrósio (1969, p. 387), “O administrador financeiro deve certificar-se de que o investimento em recursos monetários seja eficientemente empregado”. Dessa forma, é necessário administrar as disponibilidades de maneira eficiente e com equilíbrio, pois fatores como o alto custo do dinheiro e incerteza do fluxo de caixa obriga a empresa a manter um nível mínimo de disponibilidades.

#### 2.4.1 Razões para manutenção de recursos no disponível

De acordo com Sanvicente (1987), existem três motivos para se manter certo nível de investimentos no disponível: efetuar transações, precaução e especulação.

O fator mais relevante para se manter um saldo de recursos de liquidez imediata é o que decorre do andamento normal das operações. Os saldos de Caixa e Bancos funcionam como um amortecedor entre as saídas e as entradas planejadas sob as condições operacionais normais.

Neste contexto, o fluxo de caixa é primordial, pois é uma ferramenta que auxilia na previsão das entradas e saídas de numerário. O fluxo de caixa, de acordo com Assaf Neto e Silva (2002, p.39) é “um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado intervalo de tempo”. O objetivo básico da previsão do fluxo de caixa, segundo Sanvicente (1987), é identificar em que nível ficará o saldo de caixa a cada intervalo de tempo.

Outra parcela do saldo mantido nas disponibilidades se deve à precaução por ocorrer algo que não foi planejado, ou seja, a possibilidade de haver diferenças entre os fluxos previstos e os

fluxos reais. Essas diferenças podem gerar insuficiência de caixa, então, nesse sentido, torna-se necessário reservar recursos para proporcionar uma margem de segurança contra essas variações incertas e desfavoráveis. Essas variações podem ser identificadas como: queda no volume de vendas, aumento no preço de matéria-prima, pedido de concordata de clientes, entre outros.

Por último, reserva-se certa quantidade de recursos no disponível para tirar proveito de oportunidades especiais. Essa parcela de investimento objetiva obter lucro na acumulação de saldos para posterior investimento. Esses investimentos podem ser a compra de títulos, contando que ocorra um aumento das taxas de rendimento, ou para compra rápida de materiais, além do exigido para a produção imediata, devido a um aumento dos seus preços.

Assaf Neto e Silva (2002), complementam as razões exigidas para um caixa mínimo exigido, que dependerá de alguns de fatores, como:

- a) falta de sincronização entre pagamentos e recebimentos de caixa tende a elevar o caixa necessário. Essa falta de sincronia pode ser resultante da sazonalidade de pagamentos e recebimentos e das características operacionais de atuação da empresa;
- b) grande possibilidade de ocorrência de eventos não previstos no planejamento da empresa que representam desembolsos de caixa;
- c) acesso reconhecido as fontes de financiamento e bom relacionamento com o sistema financeiro. A existência de um mercado financeiro desenvolvido pode reduzir a exigência de um caixa mínimo.

A administração de disponibilidades busca o equilíbrio entre o excesso e a escassez de recursos em caixa, conforme destaca Sanvicente (1987). Deve-se manter um saldo de caixa suficiente somente para possibilitar às exigências da boa administração do disponível, para que não se prejudique o objetivo de maximização da rentabilidade sobre os recursos obtidos.

#### 2.4.2 Controle do nível de caixa

Existem alguns fatores que afetam e determinam os saldos de numerários mantidos em caixa por uma empresa, segundo Sanvicente (1987):

- a) as discrepâncias previsíveis entre as saídas e entradas de caixa. Dessa forma, pode-se acumular dinheiro para os períodos em que as saídas superarem as entradas. O instrumento

básico para esse fim é a projeção do fluxo de caixa conjugado a relatórios de recebimento e pagamento;

b) as discrepâncias imprevisíveis entre as saídas e as entradas. Essas discrepâncias decorrem da incerteza de diversos eventos como: enchentes, incêndios, concordata de clientes, entre outros;

c) disponibilidade de outras fontes de fundos. Está compreendida nesse fator a facilidade de obtenção de mais crédito junto a fornecedores ou instituições financeiras. Pode incluir ainda a facilidade de redução de despesas, caso haja necessidade;

d) natureza das relações mantidas com os bancos. O número de bancos que a empresa trabalha e os serviços oferecidos por essas instituições são diretamente proporcionais aos saldos mantidos nas contas bancárias.

#### 2.4.3 Controle das entradas de caixa

As disponibilidades podem ser afetadas tanto pelos acréscimos de caixa quanto pelas diminuições. Segundo Sanvicente (1987), para aumentar a eficiência das entradas de caixa, a empresa deve-se preocupar em minimizar a possibilidade de furtos e desfalques. Para isso, a subdivisão de tarefas torna-se necessário, pois cada funcionário ficará responsável por apenas uma parte do processo.

Acelerar os recebimentos, para que os recursos fiquem o menor tempo possível parados também é um aspecto a ser considerado para aumentar as entradas por unidade de tempo.

#### 2.4.4 Controle das saídas de caixa

Para se preservar o maior nível de liquidez possível, sem prejuízos por manter saldos excessivos, é relevante levar em consideração o controle dos desembolsos das disponibilidades. De acordo com Sanvicente (1987), os seguintes aspectos são relevantes:

- a) liberação rápida dos fundos para as aplicações que já foram aprovadas, não ficando os recursos ociosos;
- b) subdivisão dos processos de pagamentos, precavendo-se contra desvios ;
- c) pagamentos de produtos ou serviços com descontos, permanecendo os fundos um período mais longo na empresa.

## 2.5 Administração de Contas a Receber

Um dos componentes mais expressivos do capital de giro de uma empresa são as contas a receber provenientes de suas vendas a prazo. Para Braga (1998, p.113) “Vender a prazo implica conceder crédito aos clientes. A empresa entrega mercadoria ou presta serviços em certo momento e o cliente assume o compromisso de pagar o valor correspondente em uma data futura”.

O conceito de crédito segundo Schrickel (1997, p. 25)

...é todo ato de vontade ou disposição de alguém de destacar ou ceder, temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte integralmente, após decorrido o tempo estipulado.

Braga (1989) enfatiza que ao conceder crédito aos seus clientes a empresa poderá sofrer riscos de atrasos e de perdas por falta de pagamento. Além disso, suas despesas aumentam com análise de crédito e cobrança. Mas, em contrapartida, o seu nível de operação é ampliado, ganhos de escala são obtidos, os custos fixos são melhores absorvidos, e conseqüentemente sua rentabilidade é aumentada.

O conjunto das condições sob as quais a empresa efetua suas vendas a prazo constitui sua política de crédito. Segundo Assaf Neto & Silva (2002, p. 108) “a política de crédito fixa os parâmetros da empresa em termos de vendas a prazo. Na política de crédito, estarão os elementos fundamentais para a concessão, a monitoria e a cobrança do crédito”.

Para Santos (2001) os principais elementos de uma política de crédito são os seguintes:

- a) prazo de recebimento, em determinados setores empresariais ele é padronizado. Assim, tem-se pouca liberdade para fixar prazos de pagamentos menores que o padrão, sob pena de

perder mercado. A concessão de prazos de pagamentos maiores que o do setor poderá ser adotada desde que a situação financeira da empresa vendedora o permita;

b) critérios de aprovação de crédito, o critério dominante nas pequenas e médias empresas para aprovação de crédito é a análise do cadastro da empresa candidata à compra a prazo. O cadastro poderá conter informações complementares como faturamento, perspectivas comerciais e principais clientes, bem como um completo estudo econômico-financeiro da empresa;

c) limite de crédito, a fixação de um valor mínimo de crédito é praticada porque a empresa vendedora incorre em custos fixos (emissão de documentos de cobrança, tarifa bancária para a cobrança, entre outros) para realizar uma operação de crédito. É importante que o lucro gerado por uma operação de venda a crédito cubra os custos adicionais gerados pela venda;

d) condições financeiras de crédito que compreendem descontos por pagamentos antecipados e juros de mora para os pagamentos efetuados com atraso;

e) tratamento dispensado aos clientes inadimplentes estabelece métodos de cobrança e critérios para protesto de duplicatas vencidas.

Já para Ross, Westerfield, Jordan (1998), os componentes da política de crédito se subdividem em: condições de venda, análise de crédito e política de cobrança. Apresenta-se a seguir esses elementos, conforme a abordagem do autor.

### 2.5.1 Condições de venda

As condições de venda abrangem três elementos distintos: prazo de crédito, desconto por pagamentos antecipados e instrumento de crédito.

O prazo de crédito é o intervalo básico de tempo pelo qual é cedido o crédito. O prazo de crédito varia conforme o setor, mas geralmente está entre 30 e 120 dias. Vários fatores podem influenciar a extensão do prazo de crédito, como a demanda pelos consumidores e padronização do produto, por exemplo. Os produtos que têm mercado já consolidado e são relativamente baratos geralmente possuem giro mais alto, apresentando, dessa forma, prazos de créditos mais curtos.

Os descontos por pagamento antecipado objetivam acelerar o recebimento de contas. Conseqüentemente, ocorrerá a redução do volume de crédito oferecido e a empresa poderá contrapor esse benefício ao custo do desconto. Quando um desconto é oferecido, o crédito é gratuito durante o prazo de desconto. O comprador paga pelo crédito concedido somente após o encerramento do prazo de desconto.

O instrumento de crédito é a evidência básica de endividamento. A fatura é um dos instrumentos formais de crédito. Ela é enviada com as mercadorias, sendo visada pelo cliente, confirmando que a mesma foi recebida. Outro instrumento é a nota promissória, que consiste em uma promessa de pagamento, geralmente utilizada quando o pedido é volumoso ou quando a empresa prevê problemas de cobrança.

#### 2.5.2 Análise de crédito

Segundo os autores, a análise de crédito é o processo de decisão referente à aprovação ou não de crédito a determinado cliente. Para subsidiar essa etapa, é necessário coletar informações relevantes determinando, dessa forma, o risco de crédito.

As informações utilizadas para avaliar o risco de crédito incluem as demonstrações financeiras, como balanços e demonstrações de resultados. Também são obtidos, para esse fim, relatórios de crédito sobre o comportamento passado do cliente em relação a outras empresas.

Esses dados podem ser conseguidos com organizações que vendem informações a respeito do risco de crédito. Os bancos também proporcionam assistência a seus clientes do tipo pessoas jurídicas, informando sobre comportamento de pagamento de outras empresas.

Para mensurar a probabilidade de não pagamento pelo cliente, podem-se considerar fatores básicos como os abordados pelo cinco C'S do crédito.

### 2.5.2.1 Os 5 C's do crédito

A concessão de crédito pode ser analisada sob o enfoque dos 5 "C", que segundo Schrickel (2001), consistem em cinco elementos: caráter e capacidade, que estão relacionados a aspectos pessoais; capital, condições e colateral, que estão relacionados a aspectos financeiros.

O caráter, relacionado aos empréstimos, diz respeito, geralmente, à determinação de pagar do devedor. O emprestador, ao examinar o caráter do seu potencial tomador, deve fazer uma minuciosa investigação dos seus antecedentes. A elaboração da ficha cadastral permite obter parcialmente os requisitos para essa pesquisa. Ela normalmente contém informações sobre a identificação e qualificação do indivíduo (nome, endereço, registros, profissão) e sobre as experiências de outros credores em suas relações comerciais com o mesmo (pontualidade nos pagamentos, apontamentos, protestos).

Mas, é necessário ir além dessa primeira etapa. O emprestador deve construir um conjunto de informações adicionais sobre o tomador, alicerçado na sensibilidade de seus contatos diretos com o mesmo e com o mercado ou segmento social em que o tomador atua. Saber sobre sua cultura e hábitos, a maneira de vida, passatempos, profissionalismo e honestidade nos negócios podem ajudar no processo de convencimento de que o tomador terá a honesta intenção de saldar suas obrigações.

A capacidade refere-se à habilidade de pagar. Por vezes, caráter e capacidade se confundem, dificultando o discernimento entre eles. O tomador pode ter a vontade inquestionável de honrar sua dívida (caráter), porém, se ele for incapaz de pagá-la (capacidade), sua vontade perde algo de seu valor.

Para avaliar a capacidade do tomador de créditos, o emprestador deve obter respostas a uma série de questões, tais como: como foi construída sua carreira profissional?; ele já atuou (com sucesso) em algum outro setor de atividade?; qual é o seu posicionamento gerencial sobre os negócios? Esses questionamentos se revelam importantes, pois se o indivíduo revela habilidade para administrar seu negócio, ele já terá demonstrado certa capacidade em saldar compromissos.

Outro fator para observação da capacidade do tomador é a análise de seu currículo profissional. Se a sua carreira profissional for caracterizada por empregos estáveis, assunção de cargos de mais alto nível e conteúdo (responsabilidades), atingimento de resultados relevantes, certamente haverá mais evidências na habilidade do devedor honrar seus compromissos.

Entrando nos aspectos financeiros dos 5 “C”, torna-se importante avaliar o capital do tomador, verificando se o mesmo consegue operar em níveis adequados de eficiência e retorno. Nos casos das pessoas físicas, os empréstimos são respaldados em seus ganhos mensais, que serão a base primária para o repagamento dos empréstimos, e no nível de seu comprometimento potencial na amortização das obrigações.

Nas empresas, implica-se uma análise global do seu balanço e da sua situação econômico-financeira. Por meio dessa apreciação será possível detectar quanto dos recursos próprios está investido em ativos fixos (espaço físico, instalações, máquinas) e circulantes (contas a receber e estoques). É importante avaliar também, se os proprietários injetam capital na empresa. Afinal se eles aplicam recursos no negócio, é porque acreditam no retorno dos mesmos.

As condições dizem respeito ao momento do empréstimo, ou seja, ao ambiente no qual o tomador está inserido. No caso de empresas, o ambiente é o setor em que ela atua e a economia que o influencia como um todo. Fatores como câmbio, preços, taxa de juros, incentivos fiscais, entre outros, associados à realidade particular dos indivíduos e empresas em cada momento, introduziram profundas alterações nas condições gerais dos negócios, influenciando a tomada de empréstimos.

Geralmente os emprestadores tendem a ser mais liberais nos momentos em que se verifica uma recuperação da economia. Já em momentos de repressão essa liberdade desaparece. Por outro lado, empréstimos concedidos a empresas que sofrem acirrada concorrência terão riscos maiores do que aqueles concedidos a empresas que atuam em setores da economia bem consolidados ou sobejamente conhecidos.

Por fim, colateral significa garantia. Ele serve para contrabalançar e atenuar eventuais impactos negativos decorrentes do enfraquecimento de um dos três elementos: capacidade, capital e condições. Esse enfraquecimento implica em maior risco, o colateral presta-se a compensar esta elevação do risco, ou seja, das incertezas futuras quanto ao repagamento do crédito.

### 2.5.3 Política de cobrança

A política de cobrança é o elemento final da política de crédito e tem por objetivo acompanhar as contas a receber, detectando alguma dificuldade, e obter o pagamento de contas vencidas.

Com a finalidade de controlar suas contas a receber, muitas empresas acompanham a evolução do seu prazo médio de recebimento (PMR) no tempo. Aumentos inesperados no PMR sempre representam uma fonte de preocupação. Geralmente, isso ocorre porque os clientes estão demorando mais para pagar ou uma porcentagem das contas a receber está vencida há algum tempo.

Segundo Ross, Westerfield e Jordan (1998), uma empresa segue uma seqüência de procedimentos em relação a clientes que estão em débito:

- a) envia uma carta avisando ao cliente de que sua conta está vencida;
- b) dá um telefonema ao cliente;
- c) contrata uma agência de cobrança;
- d) entra na justiça contra o cliente.

### 2.5.4 Avaliação das políticas de crédito

De acordo com Sanvicente (1987), uma empresa pode cometer dois possíveis erros na sua política de crédito: ser muito restritiva em termos de prazos, limites de créditos, critérios de seleção de clientes, cobrança entre outros; ou liberal de mais, enfatizando o objetivo de máximo volume de vendas e maior rentabilidade em curtíssimo prazo.

No primeiro caso, o investimento em contas a receber será pequeno e de elevada qualidade, a ponto de provocar perdas de vendas e elevar os custos do departamento de crédito devido ao maior controle executado. No segundo caso, poderá ocorrer perda de liquidez, causando subseqüentes reduções na rentabilidade empresarial. Para o autor, cabe ao administrador financeiro decidir, com base nos clientes, na situação financeira e no setor em que a empresa atua, a política de crédito mais adequada.

## 2.6 Administração Financeira de Estoques

Com relação aos estoques, outro item do capital de giro, Braga (1989 p.101) ressalta que “os estoques provocam custos financeiros e despesas operacionais, representando uma parcela significativa do ativo circulante”. Dessa forma, o administrador financeiro precisa analisar as vantagens de possuir estoques, comparando com seus custos para decidir quanto deve ter de estoque e quando deve solicitar a reposição dos produtos que estão sendo vendidos ou consumidos no processo de produção. (ASSAF NETO E SILVA ,2002).

De acordo com Sanvicente (1987) o volume de estoques mantidos por uma empresa deve depender:

- a) da disponibilidade relativa dos itens necessários, abrangendo a rapidez com que possam ser obtidos; quanto mais fácil for esse acesso, naturalmente o estoque necessário deverá ser menor;
- b) da duração do ciclo de produção, no caso de empresa industrial. Quanto mais longo for o ciclo, maior será a necessidade de estocagem de matéria-prima e produção em andamento;
- c) dos hábitos de compra dos clientes, pois a maior previsibilidade das encomendas poderá permitir a redução relativa dos investimentos em estoques;
- d) da durabilidade dos itens estocados (perecíveis ou deterioráveis), ou da situação em que o item estocado esteja sujeito a mudanças rápidas (moda, tecnológica). Em ambos os casos, manter estoques significativos não é aconselhável, pois o risco de perda parcial ou total do investimento é excessivamente alto.

### 2.6.1 Método ABC

Uma técnica bastante empregada na gestão de estoques é o método ABC. Segundo Corrêa (1974, p.35) “consiste, basicamente, em separar e classificar em três grupos todos os artigos do estoque, segundo o seu valor aquisitivo e dando a cada grupo um tratamento particular para o controle de sua movimentação”.

Silva (1986) afirma a importância, neste método, dos três estratos (A,B e C) com suas características de distribuição “quantidade x valor”, de acordo com o quadro 1.

Classe	% itens	% do valor total dos estoques
A	10	75
B	25	20
C	65	5
Total	100	100

Quadro 1 - Comportamento do método ABC.  
Fonte: Silva, 1986.

A classe A corresponde apenas a 10% dos itens, mas representa 75% do valor total dos estoques. A classe B agrupa 25% dos itens estocados e está relacionada com 20% do valor total de estoques. A classe C é menos significativa em termos de valor, pois representa apenas 5% do total, porém ela envolve 65% do total dos produtos estocados.

Para Gonçalves (1979), a análise ABC diferencia os itens mais importantes dos que são considerados acessórios, indicando ao administrador qual deve ser seu âmbito de atuação e quais as áreas que ele deve cuidar pessoalmente, pois alguns itens do estoque se revelam mais lucrativos (A) que outros (C).

### 2.6.2 Lote econômico de compra

É importante salientar a relevância de se levar em consideração os custos de estocagem e de não subestimá-los, pois do contrário, ocorrerá o investimento excessivo em estoques. A determinação do Lote Econômico de Compra (LEC) é uma técnica fundamental que ajuda a sanar esse problema. De acordo com Silva (1986), é uma certa quantidade de material que, ao ser encomendada, propiciará o menor custo operacional anual de se adquirir e manter estoques.

O custo operacional é a soma dos custos de estocagem e de aquisição. Os custos de estocagem se referem à manutenção de materiais em estoque, como: seguros, impostos, prejuízos decorrentes de avarias, aluguéis, custos administrativos em geral, entre outros. Os custos de aquisição abrangem os custos necessários à aquisição de materiais, exceto o custo do material

propriamente dito, como: transporte, inspeção de material, contabilidade, processamento eletrônico de dados, entre outros.

O método de compra pelo lote econômico, conforme Corrêa (1974), indica ao comprador qual a quantidade economicamente mais vantajosa e com que periodicidade as encomendas deverão ser feitas, a fim de que o custo do material seja o mais baixo possível.

De acordo com Assaf Neto e Silva (2002) a fórmula do LEC é a seguinte:

$$Q = \sqrt{\frac{2 \times V \times C_p}{C_e}}$$

Na qual as abreviações são:

- a)  $C_p$  = custo de cada pedido;
- b)  $V$  = volume de vendas do período;
- c)  $Q$  = quantidade de cada período;
- d)  $C_e$  = custo de estocagem de cada unidade.

### 2.6.3 Ponto de pedido

Após o cálculo do lote econômico de compra, a empresa precisa determinar quando emitirá os pedidos. (GITMAN, 2002). A técnica do ponto de pedido indica qual o momento ideal que deve ser realizada uma nova compra.

De acordo com Braga (1989), os pedidos de compras de materiais devem ser emitidos quando as quantidades estocadas atingirem níveis suficientes somente para cobrir os estoques de segurança fixados e os consumos ou vendas previstas para os períodos correspondentes aos prazos de entrega dos fornecedores. A seguinte fórmula identifica o ponto de pedido:

$$\text{Ponto de pedido} = \text{Estoque de segurança} + (\text{Consumo diário semanal} \times \text{Prazo de entrega})$$

## 2.7 Análise dos índices financeiros

De acordo com Sanvicente (1987), as demonstrações contábeis e financeiras de uma empresa possibilitam a construção de índices. Tais índices se destinam a mensurar sua posição financeira e níveis de desempenho em diversos aspectos.

### 2.7.1 Índices de liquidez

Os indicadores de liquidez dispostos nesse tópico, índice de liquidez corrente, índice de liquidez seca e índice de liquidez imediata, foram fundamentados conforme a abordagem de Sanvicente, 1997. Em relação à interpretação dos índices, pode-se afirmar que o resultado encontrado mostrará, de acordo com o índice analisado, quantos reais a empresa dispõe para pagar cada R\$ 1,00 de dívida.

O índice de liquidez corrente (ILC), relaciona através de uma seção, os ativos e passivos de prazo curto de vencimento. Este índice é muito utilizado para avaliar se a empresa tem capacidade de saldar seus compromissos em dia.

$$\text{ILC} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}}$$

O ILC apresenta algumas limitações na sua utilização. Pelo fato de considerar todos os itens do ativo corrente (disponibilidades, contas a receber e estoques) não leva em conta a diferença de liquidez existente entre eles. Normalmente, os estoques são transformados em contas a receber, e estas em caixa, após um processo prolongado.

Para tentar sanar este problema, foi formulado o índice de liquidez seca (ILS). Este índice exclui o item estoques do ativo corrente, justamente por ser aquele que tem menor velocidade para se transformar em dinheiro (liquidez).

$$\text{ILS} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{estoques}}{\text{Passivo circulante}}$$

Quanto mais acentuada a diferença entre o ILC e ILS, maior será a dependência da liquidez em relação à realização do valor dos estoques.

O índice de liquidez imediata (ILI) visa possibilitar uma medida mais satisfatória da liquidez empresarial. Este índice relaciona as obrigações com vencimento no curto prazo com o que a empresa possui em dinheiro (caixa, bancos) ou imediatamente conversível em dinheiro (letras de câmbio).

$$\text{ILI} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo circulante}}$$

Esse índice informa a capacidade da empresa saldar de imediato suas dívidas de curto prazo, utilizando para isso apenas as disponibilidades.

### 2.7.2 Índices de eficiência operacional

Para Sanvicente (1987), esses índices procuram medir a rapidez com que certos ativos giram dentro de um exercício normal, dado o volume de operações então alcançado. A rotação ou giro dos recursos reflete o coeficiente de utilização dos ativos na geração das vendas.

Os indicadores operacionais descritos foram: prazo médio de recebimento, prazo médio de pagamento e prazo médio de estocagem.

Zdanowicz (2002), salienta que o prazo médio de recebimento identifica o tempo médio de recebimento das vendas a prazo da empresa. Quanto menor o prazo médio de recebimento, menor será a necessidade de capital de giro para financiar as vendas.

$$\text{PMR} = \frac{\text{SMDR} \times 360 \text{ dias}}{\text{VP}} = \text{número de dias}$$

Sendo que SMDR é o saldo médio de duplicatas a receber, e VP é o total de vendas anuais a prazo.

O prazo médio de pagamento representa o tempo dispendido pela empresa para quitar suas compras a prazo. De acordo com Zdanowicz (2002) é interessante negociar com os fornecedores uma dilatação do prazo médio de pagamento com fim de melhorar a liquidez da empresa.

$$\text{PMP} = \frac{\text{SMDP} \times 360 \text{ dias}}{\text{CP}} = \text{número de dias}$$

Onde o SMDP é o saldo médio de duplicatas a pagar, e CP é o total de compras anuais a prazo.

Já o prazo o prazo médio de estocagem é o período em que se processa a renovação dos estoques da empresa. É importante observar que à medida que aumenta o giro dos estoques, diminui o prazo médio de rotação dos estoques, que é o relacionamento entre volume investido e o montante vendido no período. Zdanowicz (2002).

$$\text{PME} = \frac{\text{SME} \times 360 \text{ dias}}{\text{Custo das vendas}} = \text{número de dias}$$

Para o cálculo dos saldos médios nas fórmulas do prazo médio de recebimento, pagamento e estocagem, é efetuada a seguinte divisão:

$$\text{Saldo médio} = \frac{\text{Saldo inicial} + \text{Saldo Final}}{2}$$

### 2.7.3 Índices de rentabilidade

Esse grupo de índices reflete o lucro da empresa sob diversos aspectos, conforme o ponto de vista adotado. Para Sanvicente (1997), a margem de lucro (ML), por exemplo, compara o lucro pertencente aos acionistas com o volume de rendas gerado pela empresa em suas atividades.

$$\text{ML} = \frac{\text{Resultado líquido do exercício}}{\text{Receita operacional líquida}}$$

A taxa de retorno sobre o ativo total (ROA) mede a eficiência global da administração na geração de lucros com seus ativos disponíveis, Gitman (2002). O autor salienta que quanto mais alta for essa taxa, melhor para empresa.

$$\text{ROA} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo Total}}$$

Esse índice, taxa de retorno sobre o patrimônio líquido (ROE), identifica o retorno sobre o investimento dos proprietários da empresa. Analogamente ao índice anterior, Gitman (2002) diz que quanto maior for essa taxa, melhor para os proprietários ou acionistas.

$$\text{ROE} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}}$$

#### 2.7.4 Índice de endividamento geral

O índice de endividamento geral mede a proporção dos ativos totais da empresa financiada pelos credores. Quanto maior ele for, maior será o montante do capital de terceiros que vem sendo utilizado pela empresa para obter lucros, segundo Gitman (2002).

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}}$$

## 2.8 Análise horizontal e vertical

A análises vertical e horizontal consistem no estudo das demonstrações financeiras. Segundo Matarazzo (1984), por intermédio da análise vertical e horizontal podem-se conhecer pormenores da situação financeira das empresas que escapam a análise genérica através de índices.

### 2.8.1 Análise horizontal

Utiliza-se a análise horizontal quando o objetivo é o acompanhamento de um determinado item no decorrer de um período.

De acordo com Sanvicente (1987), ela envolve o cálculo de porcentagens de variação de cada item considerado, entre um ano e outro, quando se trata de balanço patrimonial e demonstração de resultados. Segundo o autor é interessante analisar a variação de um item em relação a outro, procurando um relacionamento entre ambos.

Para Matarazzo (1984), a evolução de cada item mostra os caminhos trilhados pela empresa e as possíveis tendências. Ao chamar a atenção do analista para um item que pode estar fora de controle, a análise horizontal estará cumprindo o seu papel. O autor ainda salienta que as conclusões baseadas na análise vertical sejam complementadas pelas da análise vertical.

### 2.8.2 Análise vertical

Conforme Chiavenato (1994), a análise vertical compara a participação relativa de cada item no cômputo total, isto é, quando analisa a composição percentual de todos os itens de uma demonstração.

Matarazzo (1984) complementa o raciocínio assegurando que o percentual de cada conta mostra sua real importância no conjunto. O percentual de cada conta é calculado em relação a um valor base. No caso da análise vertical do balanço, calcula-se o percentual de cada conta em

relação ao total do ativo; já para a demonstração de resultado, calcula-se o percentual de cada conta em relação às vendas.

Para Sanvicente (1987), a utilidade tanto da análise horizontal quanto da análise vertical reside na possibilidade de comparação dos resultados obtidos com algum outro indicador como: taxa de crescimento da economia como um todo, do setor ao qual pertence a empresa, taxas de inflação ou a evolução dos mesmos itens nos concorrentes mais próximos a empresa.

## 2.9 Planejamento financeiro de curto prazo

O planejamento financeiro de curto prazo envolve a programação de atividades em um período de um a dois anos, dependendo da empresa. De acordo com Welsch, 1996, o planejamento financeiro começa com a previsão inicial de vendas. A partir daí, é possível elaborar os planos de produção, que incluem o tempo necessário para transformar a matéria-prima em produto acabado e as quantidades e tipos de insumos exigidos.

Com a preparação desses planos, é estipulada a necessidade de mão-de-obra direta, as despesas gerais e operacionais. Por fim, a partir dessas informações pode preparar a demonstração de resultado do exercício e o orçamento de caixa projetado, conforme ilustrado na figura 2.

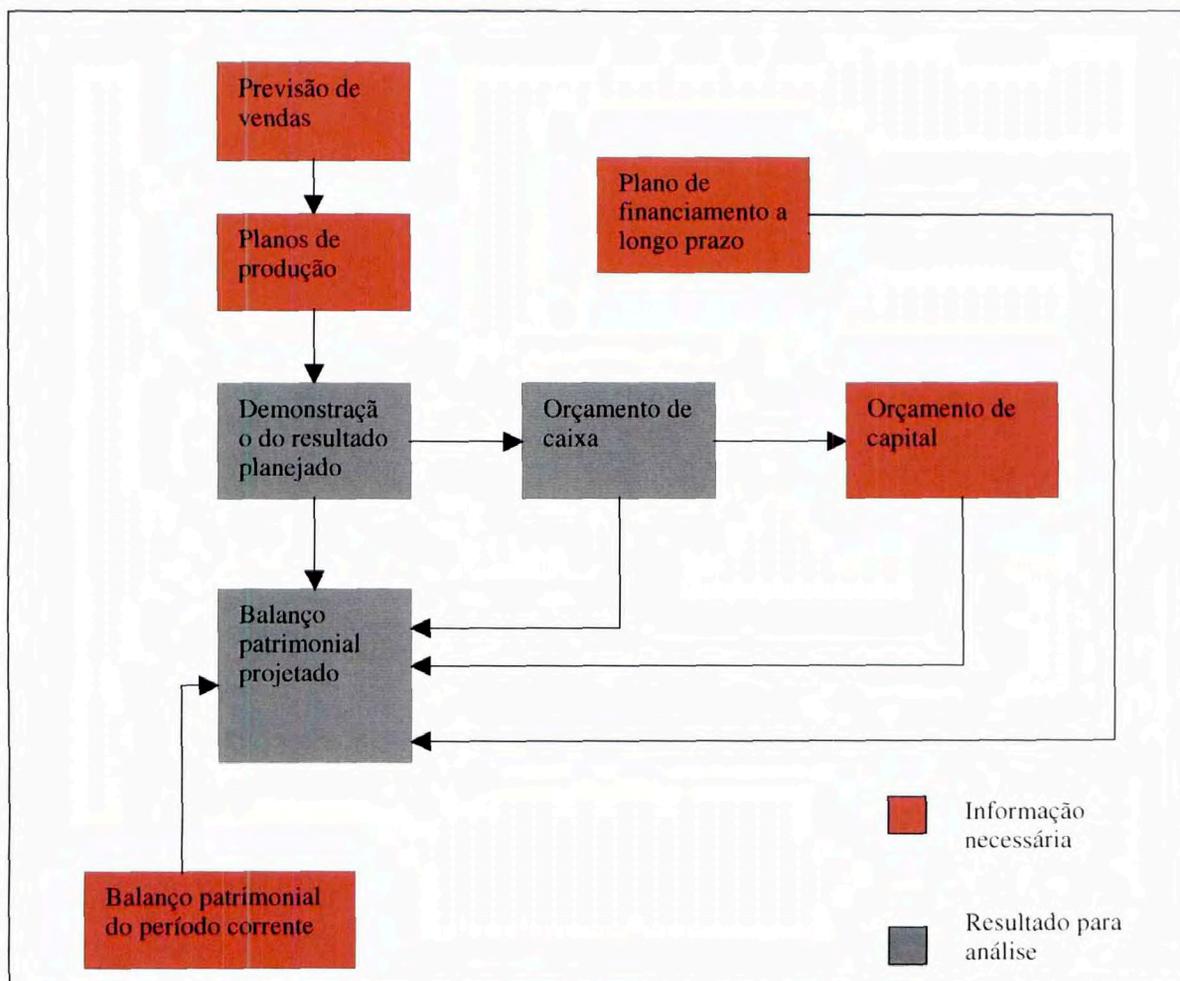


Figura 02- Planejamento financeiro de curto prazo.  
 Fonte: Gitman (2002).

Para subsidiar as decisões financeiras de curto prazo é necessário um planejamento financeiro operacional, que está focado nas atividades diárias da organização. Segundo Gitman (2002), esse planejamento especifica as ações financeiras em curto prazo e o impacto antecipado que essas ações podem causar.

No planejamento financeiro de curto prazo (operacional), as previsões de vendas e dados operacionais-financeiros são as entradas do sistema. Orçamentos operacionais, orçamentos de caixa e demonstrações financeiras projetadas são as saídas.

### 2.9.1 Fluxo de caixa

O fluxo de caixa também é considerado um instrumento essencial para o planejamento financeiro de curto prazo. De acordo com Zdanowicz (2002, p. 40) “denomina-se por fluxo de caixa o conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período projetado”. Nesse sentido, esse instrumento está focado nas disponibilidades (saldos de caixa, banco e aplicações financeiras). Sintetizando, o fluxo de caixa representa a programação financeira empresarial num certo momento.

Pelo fato do saldo do fluxo de caixa não incorporar explicitamente um retorno operacional, o mesmo deve ser o mais baixo possível, suficiente apenas para cobrir as várias necessidades associadas aos fluxos de recebimento e pagamento. Conforme Assaf Neto e Silva (2002), de um lado, saldos reduzidos de caixa podem provocar a perda de descontos financeiros pela incapacidade do pagamento à vista junto aos fornecedores. Por outro lado, saldos elevados de liquidez imediata proporcionam maior custo de oportunidade para empresa.

De acordo com Zdanowicz (2002), alguns dos objetivos básicos do fluxo de caixa são:

- a) programar os ingressos e desembolsos de caixa, de forma criteriosa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- b) permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- c) determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los da forma mais rentável possível;
- d) desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;
- e) estudar um programa saudável de empréstimos ou financiamentos;
- f) auxiliar na análise dos valores a receber e estoques, para que se possa julgar a conveniência em aplicar nesses itens ou não.

Bodie e Merton (2002) complementam no sentido de prestar uma atenção cuidadosa à demonstração do fluxo de caixa para que se possa observar se a empresa está ampliando suas reservas de dinheiro ou se está utilizando ele e por quê. Muitas vezes, empresas lucrativas crescem rapidamente operando sem caixa e enfrentam dificuldades para honrar suas obrigações financeiras.

Na administração do fluxo de caixa, podem ocorrer alterações no saldo de caixa devido a fatores internos e externos. Zdanowicz (2002), lista os seguintes fatores internos, entre outros: alteração na política de vendas, decisões na área de produção, política de compras e política de pessoal.

Em relação aos fatores externos, o autor identifica os seguintes: redução ou expansão da atividade econômica, inadimplência, elevação do nível de preços, alteração nas alíquotas dos tributos.

É importante que o administrador financeiro considere esses fatores no planejamento do fluxo de caixa por meio de controle permanente e análises contínuas, para que esse instrumento venha a cumprir seu papel.

### **3 METODOLOGIA**

Para alcançar os objetivos do trabalho foram utilizados métodos, técnicas e análises de coleta de dados julgados essenciais à obtenção de informações relevantes para o desenvolvimento da pesquisa.

#### **3.1 Caracterização da pesquisa**

O estudo realizado caracteriza-se como qualitativo que segundo Vianna (2001), apresenta como virtude a possibilidade de se obter informações sobre os modos de sentir, pensar e agir de determinadas pessoas ou grupos sociais de forma diferenciada.

De acordo com Roesch (1999), a pesquisa qualitativa é apropriada para a avaliação formativa, quando se trata de melhorar a efetividade de um programa, ou plano, ou quando se trata de selecionar as metas de um programa e desenvolver uma intervenção.

Identificou-se na pesquisa os dois tipos de perspectiva de estudo: longitudinal e transversal. A perspectiva longitudinal ficou evidenciada nos indicadores da gestão financeira de curto prazo nos anos de 2002, 2003 e 2004 e na análise de aspectos organizacionais. A perspectiva transversal refere-se à análise da gestão financeira de curto prazo.

#### **3.2 Delineamento da pesquisa**

A metodologia utilizada para o delineamento da pesquisa é a utilizada por Vergara (1998), que a classifica sob dois enfoques: quanto aos meios e quanto aos fins.

### 3.2.1 Quanto aos meios

Quanto aos meios de investigação, a pesquisa foi documental, bibliográfica, de campo e estudo de caso. A análise documental foi feita com base em documentos próprios da empresa e com documentos externos (contabilidade), que se referiam ao objeto de estudo. Segundo Vianna (2001), para a efetivação desse tipo de pesquisa, deve-se partir para análise de documentos oriundos de diversas fontes e selecionados em função do problema a estudar.

De acordo com Ruiz (1996, p.51) a pesquisa bibliográfica “permitirá o estabelecimento de um modelo teórico inicial de referência...”. Tal estudo foi utilizado no início, durante a etapa da fundamentação teórica. A pesquisa bibliográfica teve como objetivo aprofundar o entendimento e os conceitos referentes ao capital de giro e seus componentes (disponibilidades, contas a receber e estoques), bem como os indicadores financeiros.

O estudo caracterizou-se como de campo, pois foi constituído no próprio ambiente da empresa alvo de estudo. Vianna (2001) ressalta que, nesse tipo de pesquisa, as fontes de dados serão pessoas, grupos, ou comunidades, das quais informações serão colhidas a respeito delas mesmas ou de instituições que representam ou na quais trabalham.

A pesquisa realizada teve caráter de estudo de caso, pois foi delimitado a uma empresa, possuindo um alto grau de detalhamento e profundidade, conforme Vergara (1998). Yin (*apud* Roesch, 1999), complementa o conceito, “o estudo de caso é uma estratégia de pesquisa que busca examinar um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto”. Dessa forma, foi possível avaliar profundamente a gestão do capital de giro e suas repercussões entre seus elementos.

### 3.2.2 Quanto aos fins

Quanto aos fins, conforme indica a abordagem de Vergara (1998), a pesquisa foi exploratória e descritiva. Exploratória, pelo fato de que existia pouco conhecimento acumulado na área estudada. De acordo com Vianna (2001), esse tipo de pesquisa possibilita uma explicação maior e um aprofundamento de estudos sobre um determinado assunto ou área, com vistas a seu entendimento mais qualificado.

Caracteriza-se também como descritiva porque “tem como objetivo primordial à descrição de características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relações entre as variáveis” (Gil, 1996, p.46). O estudo foi descritivo pelo fato de mostrar características da empresa alvo de estudo, bem como a relação entre o capital de giro e a sua situação financeira.

### 3.3 Delimitação da pesquisa

A escolha da referida empresa, objeto de estudo, Auto Posto e Comércio Darolt, se efetuou pela acessibilidade e pela possibilidade de uma proposta para a eficiência da administração financeira do capital de giro. De acordo com Vergara (1998), a acessibilidade está longe de qualquer procedimento estatístico, a seleção dos elementos se dá pela facilidade de acesso a eles. O acesso às informações foi facilitado pelo fato da autora ser filha do proprietário da empresa objeto de estudo. Neste sentido, não sugeriram problemas quanto à liberação de dados financeiros.

O estudo foi conveniente, pois o seu resultado auxiliará a empresa na sua gestão financeira de curto prazo. Cabe salientar que essa área nunca foi alvo de estudo na organização, e que as conclusões obtidas possibilitarão uma administração mais eficiente de seus ativos correntes. O que motivou a escolha da referida empresa foi à oportunidade da elaboração de uma análise detalhada da administração do capital de giro, já que o empreendimento apresenta dificuldades em administrá-lo.

### 3.4 Técnicas de coleta de dados

A seguir apresentam-se as técnicas de coletas dos dados primários e secundários para a efetivação do estudo.

### 3.4.1 Tipos de dados

Os dados primários foram obtidos através de entrevistas com os membros da empresa e com o indivíduo responsável pela contabilidade do empreendimento. As fontes de dados secundários foram documentos da própria empresa, como demonstração de resultado do exercício (DRE), balanço patrimonial, relatórios, entre outros.

### 3.4.2 Instrumentos Utilizados

Os instrumentos utilizados para a coleta de dados primários da pesquisa foram entrevistas não estruturadas, entrevistas semi-estruturadas, e observação direta.

Segundo Vergara (1998), a entrevista é um poderoso instrumento na obtenção de dados, pois possibilita uma melhor compreensão dos mesmos. As entrevistas realizadas objetivaram um melhor entendimento da empresa como um todo, bem como da sua função financeira, focalizando a gestão do capital de giro.

A entrevista não estruturada foi utilizada no início da pesquisa, por ser um meio mais flexível de captar informações. O objetivo de sua realização foi o aprimorar a concepção da empresa no seu contexto, conhecendo um pouco do seu histórico. Realizou-se com o proprietário da empresa tendo a duração de aproximadamente duas horas.

Também foi feito uso de entrevistas não estruturadas com a pessoa responsável pela contabilidade da empresa. Essas entrevistas tiveram como objetivo levantar informações sobre a área contábil da empresa, como o balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício. Elas foram efetuadas em três etapas, com duração de aproximadamente meia hora cada.

Para uma melhor compreensão da administração das disponibilidades, contas a receber e estoques, foram realizadas entrevistas do tipo semi-estruturadas com as duas pessoas responsáveis por essa área. O roteiro dessa entrevista é apresentado no anexo A. Segundo Lakatos e Marconi (1991, p.197) entrevista semi-estruturada “é aquela em que o entrevistador

segue roteiro previamente estabelecido; as perguntas feitas aos indivíduos são pré-determinadas”. Foram efetuadas cinco entrevistas, cada uma com duração de uma hora aproximadamente.

A observação direta também esteve presente na coleta de dados e serviu de subsídio para constatar as informações obtidas pelas entrevistas. Observou-se o fluxo dos processos financeiros na organização e sua rotina administrativa. A observação direta foi oportuna, pois permitiu a percepção dos fatos que ocorreram na realidade estudada.

A análise documental dos dados secundários foi utilizada para complementar as entrevistas e a observação direta. O enfoque da análise documental baseia-se na utilização de documentos como subsídio de pesquisa. Segundo Cervo e Bervian (1983, p. 79) o documento é entendido como “toda a base de conhecimento fixado materialmente e suscetível de ser utilizado para consulta, estudo ou prova”. Foram examinados documentos legais, relatórios referentes a estoques, clientes devedores, caixa, entre outros.

### 3.5 Técnica de análise de dados

Depois de levantados os dados necessários, sucederão suas análises, que segundo Lakatos e Marconi (1991, p.167) “é a tentativa de evidenciar as relações existentes entre o fenômeno estudado e outros fatores”.

No presente estudo a análise será feita de forma qualitativa, no qual os dados foram analisados segundo sua coerência, consistência, originalidade e objetivação. A abordagem qualitativa permitiu um relacionamento entre os dados coletados, que se referiam ao capital de giro da empresa estudada. Essa abordagem também possibilitou um entendimento mais profundo das informações obtidas.

### 3.6 Limitações

De acordo com Vergara (1998), todo método de pesquisa apresenta possibilidades e limitações. Nesse sentido, torna-se importante antecipar as potenciais críticas do leitor do trabalho, expondo as limitações que o estudo apresenta.

A análise do capital de giro apresentou dificuldades em relação a determinação do lote econômico de compra (LEC), técnica empregada na gestão de estoques. A ausência de alguns elementos necessários no cálculo do LEC, como custo de aquisição e custo de estocagem, impossibilitou a realização da sua equação.

Ocorreu ainda a limitação relacionada com o tipo de pesquisa escolhido: estudo de caso. Isso se explica porque os resultados atingidos com o trabalho ficam limitados para a empresa específica, não podendo ser generalizado para outras organizações. Porém, o estudo de caso não deixa de constituir uma significativa oportunidade de verificar a adequação dos conceitos acadêmicos com relação à realidade empresarial.

A utilização da observação participante, na etapa de coleta de dados, também pode se tornar uma restrição, pois há o risco de uma possível indução do pesquisador, gerando incertezas relacionadas a análise dos dados. Mas, esse foi apenas um dos instrumentos utilizados na coleta de dados. Entrevistas semi- estruturadas e não estruturadas também se fizeram presentes nessa etapa, visando a diminuição de inferências.

## 4 ESTUDO DE CASO

Foi abordada nesse tópico a caracterização da empresa alvo de estudo, seu histórico, sua estrutura organizacional e a descrição das atividades de cada setor. Posteriormente, foi analisada a gestão dos elementos do capital de giro, disponibilidades, contas a receber e estoques. Por último, foram analisados os indicadores financeiros e o fluxo de caixa.

### 4.1 Caracterização da empresa

O Auto Posto e Comércio Darolt atua no ramo de derivados de petróleo e acessórios automotivos há quatorze anos. É um posto de combustível franqueado da Ipiranga, localizado na cidade de Criciúma, no trevo do bairro São Luiz. Durante esse tempo, foi reformado uma única vez, há quatro anos e meio, passando a trabalhar com a nova imagem da Companhia Brasileira de Petróleo Ipiranga.

Seu público alvo são os clientes, pessoas físicas e jurídicas, da própria região de Criciúma e também de outras localidades que estão na cidade a passeio ou serviço.

#### 4.1.1 Histórico da empresa

No dia vinte de julho de mil novecentos e oitenta e nove, o Sr. Wilson José Darolt e o Sr. Valter Martins constituíram uma sociedade por quotas de responsabilidade Ltda, dando origem ao Auto Posto e Comércio Darolt.

A partir desse momento, os futuros proprietários começaram a dar início na documentação do futuro empreendimento. O mesmo só iniciou suas atividades dois anos e quatro meses depois, em vinte de outubro de mil novecentos e noventa e um conforme indicado no contrato social que está disposto no anexo B.

A idéia de trabalhar no ramo de derivados de petróleo partiu do Sr. Vilson José Darolt, pois ele era caminhoneiro e tinha como segunda casa os postos de combustíveis. Isso foi despertando o interesse de um dia montar o seu próprio negócio.

Seus pais, na época, eram moradores do bairro São Luiz, na cidade de Criciúma. Eles desejavam que um dos filhos fizesse um negócio naquele bairro devido ao significado que ele tinha para família. O bairro é chamado de São Luiz em virtude de três pessoas que eram proprietárias de todas as suas terras. Coincidentemente todos se chamavam Luiz, um deles era o avô materno do Sr. Vilson, o Sr. Luiz Buzanello.

Satisfazendo o desejo de seus pais e a própria vontade em abrir seu negócio, resolveu comprar os terrenos de sua mãe próximo ao trevo do bairro São Luiz e construir o seu posto de combustível. Como tinha comprado os terrenos, não tinha capital suficiente para montar o posto sozinho. Foi então que convidou seu cunhado, Sr. Valter Martins, para formarem uma sociedade.

No dia vinte de outubro de mil novecentos e noventa e um foi inaugurado o Auto Posto e Comércio Darolt, com quatro bombas. Duas eram de álcool, pois na época era o combustível que tinha mais demanda, uma de gasolina comum e outra de diesel.

Aproximadamente um mês após a inauguração o posto adquiriu um caminhão tanque próprio, com capacidade de quinze mil litros e passou a efetuar o próprio transporte. Atualmente, o caminhão tanque tem capacidade para trinta mil litros de combustível.

Na época a empresa contava com um quadro de oito funcionários e funcionava vinte e quatro horas por dia. O controle das entradas e saídas era feito manualmente e as bombas eram todas mecânicas. Foi contratada uma pessoa com experiência no ramo para gerenciar o posto, pois os dois sócios não tinham experiência no setor e estavam tendo certa dificuldade.

Após três anos, em mil novecentos e noventa e quatro o Sr. Valter Martins e o Sr. Vilson José Darolt já possuíam certo conhecimento do setor, não tendo mais necessidade de uma pessoa para gerenciar o posto. Dessa forma, os dois passaram a administrá-lo com a ajuda de suas esposas, que passaram a integrar o quadro de funcionários da empresa.

Em dois mil e um o empreendimento foi reformado passando a atuar com a nova imagem da Ipiranga, totalmente automatizado e com bombas eletrônicas, totalizando cinco: duas de gasolina comum, uma de gasolina aditivada, uma de álcool e outra de diesel.

A empresa tem como objetivos atender bem as necessidades dos clientes; vender combustíveis e produtos de qualidade; divulgar o nome do posto, serviços e produtos oferecidos e obter o lucro desejável.

Com um quadro de onze funcionários e um total de quatorze pessoas trabalhando, incluindo o proprietário, seu filho e esposa, o Auto Posto e Comércio Darolt vem atuando no mercado de derivados de petróleo há quatorze anos.

#### 4.1.2 Estrutura organizacional da empresa

O Auto Posto e Comércio Darolt apresenta uma estrutura organizacional simples, por se tratar de uma empresa que possui apenas onze funcionários. Ela é composta pela administração geral que é subdividida pelos setores financeiro e comercial. Este último é subdividido pelos setores de compra e venda. As atividades contábeis são terceirizadas. Na figura 03 está disposto o seu organograma.

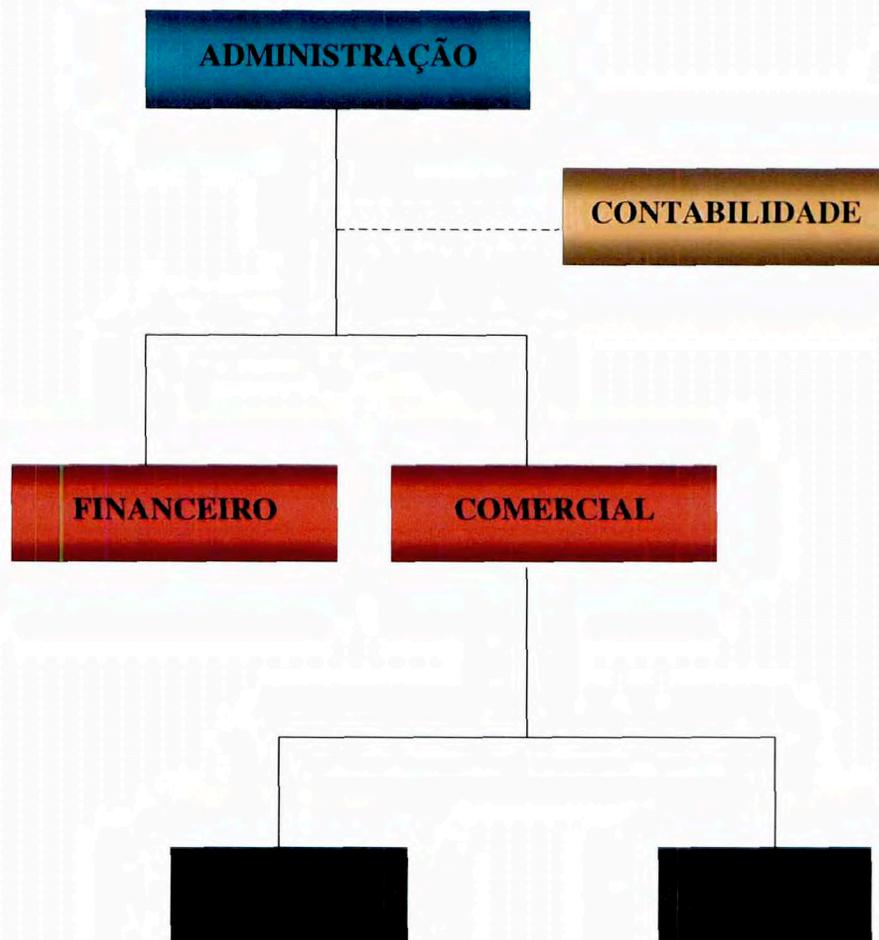


Fig. 03 - Organograma.  
Fonte: Elaborado pela autora.

#### 4.2 Descrição da realidade investigada

O Auto Posto e Comércio Darolt é uma empresa constituída por uma sociedade por quotas de responsabilidade LTDA, sendo franqueado da Ipiranga. Por esse motivo a compra de combustível para revenda só pode ser feita nas bases, que são os locais de distribuição, credenciados pela Ipiranga. A compra dos combustíveis é efetuada nas cidades de Biguaçu, no estado de Santa Catarina; e em Canoas, no estado do Rio Grande do Sul.

A empresa funciona vinte e quatro horas por dia com divisão em três turnos: o primeiro das seis às quatorze horas, o segundo das quatorze às dez horas e o terceiro das dez às seis horas. Cada turno contém três funcionários: dois frentistas e um caixa. Apenas o terceiro turno contém um funcionário que abastece os veículos e administra o caixa.

O posto é automatizado desde os tanques até as bombas. Os quatro tanques com capacidade de 15 mil litros cada e as cinco bombas eletrônicas possuem um sensor que as interligam ao computador. Todos os produtos (lubrificantes, filtros, perfumes, ceras) são cadastrados nesse sistema.

Existe um sistema de automação desenvolvido especialmente para postos de combustíveis. Esse sistema, chamado Super Gerente, funciona com três computadores ligados em rede, dois são utilizados para as atividades financeiras e gerenciais e o outro para receber as informações sobre o abastecimento dos veículos. Neste último estão instalados o emissor de cupom fiscal (impressora fiscal) e uma máquina de consulta de cheques interligada com o CDL (Câmara de Dirigentes Logistas) de Criciúma.

A empresa possui um setor comercial (setor de compras e setor de vendas), um setor administrativo e financeiro, e a contabilidade é terceirizada.

#### 4.2.1 Setor de compras

Todos os dias, quando é iniciado o primeiro turno, antes de abastecer qualquer veículo, é feito a medição dos tanques para se obter o estoque físico e decidir se nova compra de combustível deverá ser efetuada. A medição é feita através de uma régua padrão dividida em centímetros, a conversão de centímetros para litro é feita através de uma tabela fornecida pelo Instituto Nacional de Metrologia e Qualidade Industrial (INMETRO).

É com base nessa medida que é calculado quanto que se deve comprar de combustível. O sistema utilizado na empresa informa a medida dos tanques, mas não é confiável pois já se detectaram algumas falhas nessas informações por problemas ocorridos no próprio sistema.

É importante salientar que cada tanque possui um lastro, quantidade que fica armazenada para não misturar a sujeira decantada no final do tanque com o combustível. O lastro não tem uma medida específica, ficando a critério de cada posto deixar a medida que achar necessário.

A compra de gasolina e álcool é realizada na central de distribuição de Biguaçu, já o diesel é comprado na base de Canoas. Cada viagem efetuada para a compra de combustíveis acarreta em custos da diária do motorista (dinheiro recebido para almoço e lanche), que é de quinze reais por viagem; desgaste das peças e pneus; combustível utilizado no trajeto; e pedágio de nove reais, quando é utilizada a base de Canoas.

Assim que o combustível chega ao seu destino, é descarregado nos tanques e a nota fiscal é lançada no computador. Em anexo com a nota fiscal vem o boleto bancário com cinco dias de carência para o pagamento, sendo este só feito em dinheiro ou com cheque da própria empresa.

Os lubrificantes e filtros são comprados conforme as vendas, para os produtos que têm maior demanda o estoque é mais alto. O prazo de entrega desses produtos é de vinte e quatro horas e seu pagamento pode ser efetuado após trinta dias. Os demais produtos como: palhetas, perfumes automotivos, silicones, estopas e outros itens são comprados conforme as vendas, mantendo um estoque mínimo. O prazo de pagamento desses produtos é de trinta dias geralmente, podendo ser parcelado.

#### 4.2.2 Setor de vendas

As atividades da empresa têm seu início quando é aberto o primeiro turno, as seis horas da manhã. Neste momento é aberto um caixa no sistema pelo funcionário, através de seu código e senha. O posto trabalha com um caixa fixo por turno, sendo este caixa responsável por todo dinheiro, pelas notas que são emitidas e pelos produtos que são vendidos neste turno. O caixa é aberto com um troco de trezentos reais.

Cada bomba possui um número de controle de vendas, o encerrante. Através desse número o sistema de automação calcula a quantidade de litros que está sendo vendida no decorrer do dia. Para análise gerencial, existe um relatório gerado pelo sistema que armazena a quantidade de litros vendida diariamente de cada tipo de combustível. Sempre que ocorre o abastecimento de um veículo, aparece na tela do computador o encerrante. No mesmo instante é emitido um cupom fiscal, dessa forma, sempre que a bomba gerar um abastecimento, este vai para a tela do computador e em seguida se dá a emissão da nota fiscal.

A nota fiscal é emitida em três vias na qual é selecionada a forma de pagamento: à vista, dinheiro ou cheque; a prazo, notas a prazo, cheques a prazo e cartão de crédito.

Em relação às vendas a prazo, estas ocorrem da mesma maneira. Assim que se realiza um abastecimento, emite-se em seguida o cupom fiscal. A única diferença ocorre no ato de emissão do cupom, pois os clientes que abastecem a prazo têm um cadastro no próprio sistema. Neste cadastro constam os dados pessoais, dados do veículo e o código do cliente que está autorizado a abastecer. O cupom fiscal é emitido como uma venda à vista e nominal ao próprio cliente.

Os lubrificantes, óleos e demais produtos como estão cadastrados e codificados no sistema, sempre que ocorre uma venda o caixa lança o produto específico no computador.

Quando ocorre a troca de turno, fecha-se o caixa que findou e inicia-se outro. O caixa que foi fechado é conferido pelo setor financeiro através de um relatório que é emitido pelo sistema, no qual está registrada toda a movimentação financeira ocorrida no determinado turno.

#### 4.2.3 Setor financeiro

Todas as contas são pagas por meio de malote. É emitido um relatório de contas a pagar semanal no qual é verificado o montante diário destinado ao pagamento dessa contas. Para efetuá-los, é somado o dinheiro que entrou nos caixas do determinado dia, os cheques à vista e a prazo com vencimento para aquela data. Essa soma é colocada no malote, juntamente com as contas, e enviado para o banco.

Todo o dia é emitido o livro de movimentação de combustíveis (LMC), que controla as vendas do dia, as entradas e o estoque de combustível no final do dia. Neste livro fica registrado o encerrante de abertura e de fechamento das bombas. Quanto o LMC é emitido, os encerrantes são conferidos nos relatórios dos caixas.

Cada combustível tem um livro que é composto por duzentas páginas. Quando a última página é preenchida, imprime-se o termo de encerramento do livro e este é enviado ao contador para registrá-lo na receita federal. Então, imprime-se outro livro com a mesma seqüência de páginas (01 a 200).

Todo dia, à meia noite, é emitida a redução “Z”, que é um relatório no qual estão identificadas todas as vendas ocorridas no dia. Quem emite a redução é o próprio caixa do

período através da impressora fiscal. No final de cada mês é enviada ao contador a redução acompanhada das notas fiscais.

#### 4.2.4 Contabilidade

A contabilidade é terceirizada. No final de cada período mensal são despachados para o contador todos os documentos necessários para a elaboração do balanço patrimonial e a demonstração de resultado do exercício (DRE), que são: extratos bancários, entradas de caixa, contas a receber, entre outros. O setor pessoal também fica sob a responsabilidade do contador. Todo mês são despachados o cartão ponto de cada funcionário com fins de verificação da assiduidade, para posterior emissão da folha de pagamento.

### 4.3 Descrição e análise do capital de giro no Posto Darolt

Neste índice, será enfatizada a administração do capital de giro na empresa estudada, envolvendo a administração de disponibilidades, estoques e contas a receber.

#### 4.3.1 Administração do disponível

Os recursos mantidos pela empresa, que possuem liquidez máxima, estão alocados no seu próprio caixa e em duas contas bancárias: Caixa Econômica Federal e Unibanco. No Unibanco a conta é utilizada apenas para fins de depósitos das vendas realizadas através de cartões de crédito. A empresa trabalha com cartões de crédito da Redecard, Maestro e Visa. Em relação aos cartões de crédito visa e maestro, o depósito é efetuado conforme o vencimento dos pagamentos. Já a redecard realiza seus depósitos a cada quinze dias na conta do posto. Esse saldo é utilizado como recurso para sanar as contas do empreendimento. Seu saldo médio corresponde a 30% das vendas.

Já a conta movimentada na Caixa Econômica Federal é mais utilizada, pois é nela que ocorre o depósito de todos os recursos provenientes das vendas dos produtos, fora os efetuados com cartões de crédito. É nesta conta que também são pagas todo o compromisso financeiro da empresa. Todo dia é enviado para a instituição financeira um malote contendo os compromissos financeiros que serão honrados naquele dia juntamente com o montante referente à quitação.

O Posto Darolt possui um limite de quinze mil reais nessa conta. Às vezes, por falta de recursos para sanar seus compromissos em determinado dia, é utilizado esse limite pagando-se 7% de juros ao mês.

#### 4.3.2 Razões para a manutenção do disponível

Os três motivos apontados por Sanvicente (1987) para a manutenção de saldos na conta disponibilidades são identificados no Posto Darolt: efetuar transações, precaução e especulação.

O principal motivo, para a empresa estudada, manter certo nível de recursos no disponível é a movimentação do caixa referente às saídas e entradas de recursos. Como as entradas provenientes das vendas de combustíveis (gasolina, gasolina aditivada, álcool e diesel), lubrificantes, filtros, e acessórios para carro em geral não coincidem com os pagamentos dos produtos, dos funcionários, das contas de água, luz, telefone e das despesas administrativas em geral, torna-se necessário dispor uma reserva para que não ocorra déficit de caixa.

É importante salientar que a empresa não possui um fluxo de caixa estruturado. Por esse motivo as previsões das entradas e das saídas são feitas com base na experiência dos gestores. Ocorre apenas a emissão de relatórios semanais, os quais contêm uma relação das contas que devem ser pagas nesse período.

Sabe-se que ocorre um maior ingresso de recursos no início do mês, pois é quando ocorre um maior volume de pagamento das notas à prazo, devido ao recebimento do salário dos clientes (pessoa física). As faturas emitidas para as empresas (pessoas jurídicas), nas quais constam os valores de todas as abastecidas e compra de produtos realizadas em determinado mês, também têm vencimento no começo do mês (geralmente dia dez).

Com relação às contas a pagar, foi identificada, uma concentração nas segundas e terças feira. Isso ocorre porque o combustível, item mais custoso, é comprado sempre no início da

semana. Seu prazo de quitação é de cinco dias, dessa forma, sempre no começo da outra semana é efetuado seu pagamento.

O Posto Darolt também reserva um certo nível de recursos nas disponibilidades para se proteger de fatores que são exógenos à empresa. Esses recursos proporcionam uma segurança relativa em relação ao aumento inesperado do preço dos combustíveis, pela alta do barril do petróleo, por exemplo. E também em relação ao aumento de impostos como o ICMS (imposto de circulação de mercadorias e serviços) que atualmente difere de estado para estado. Como a empresa compra combustíveis em Biguaçu (SC) e Canoas (RS), o valor desse tributo sofre variações dependendo do local em que é realizada a negociação.

A especulação praticada pela empresa se refere à compra rápida de combustíveis, mesmo quando não se verifica a necessidade, pela razão de um aumento nos seus preços. Os combustíveis são comprados com os preços antigos e revendidos com o percentual de aumento embutido.

#### 4.3.3 Controle do nível de caixa

Um dos fatores que afeta os saldos mantidos pela empresa estudada é a disponibilidade de acesso a fontes de fundos. O Posto Darolt possui facilidade de empréstimos com os dois bancos que trabalha, Caixa Econômica Federal e Unibanco. Já foram realizados empréstimos com essas duas instituições anteriormente. Com a Caixa Econômica, em dois mil e um, para financiar a reforma da empresa e em 2003 foi realizado com o Unibanco um empréstimo para capital de giro.

Outro fator é a relação mantida com os bancos. Como já citado, o Posto Darolt faz uso de duas contas bancárias, na Caixa Econômica Federal e no Unibanco. Dessa forma, o nível de investimento nessas contas não é muito elevado, pois são apenas dois bancos e os serviços prestados por eles não exigem um saldo mínimo disponível. Essas duas instituições financeiras dão suporte ao pagamento dos funcionários juntamente com a contabilidade, que elabora a folha de pagamento.

As discrepâncias imprevisíveis de entradas e saídas de recursos também afetam o nível de caixa. Fatores imprevisíveis como concordatas de clientes e aumento no preço de combustíveis

devido a motivos inerentes ao controle da empresa, como uma administração ineficiente e alta no barril do petróleo respectivamente, fazem com que a empresa mantenha um saldo de segurança.

Com relação às discrepâncias previsíveis de entradas e saídas de caixa, o Posto Darolt não elabora as projeções dos fluxos de caixa, dessa forma, a acumulação de fundos para os períodos de maior saída de recursos ocorre de maneira ineficiente. As projeções do fluxo de caixa subsidiariam uma administração mais exata das entradas e saídas de fundos. Faz-se uso apenas de relatórios semanais de pagamentos de contas para esse fim.

#### 4.3.4 Controle das entradas de caixa

No Posto Darolt, o controle das entradas de recursos em caixa para que as mesmas ocorram de forma mais eficiente possível é feito por meio do depósito imediato (no mesmo dia) dos cheques à vista recebidos e da emissão e entrega rápida de faturas sempre na data acordada. A emissão e entrega das faturas sempre ocorre entre o primeiro e quinto dia útil do mês, pois seus vencimentos geralmente são no décimo dia útil desse período. As empresas cadastradas que quitam suas dívidas através das faturas já possuem conhecimento da data de vencimento, pois é a mesma todo mês.

A empresa tenta receber o mais depressa possível suas vendas a prazo. Para isso, se o pagamento não foi realizado na data acordada, imediatamente se inicia o processo de cobrança, que será discutido detalhadamente no tópico de contas a receber.

Com relação aos processos de recebimentos, as atividades não são subdivididas. Geralmente é apenas uma pessoa que fica responsável pelo recebimento dos recursos, emissão dos comprovantes de pagamentos e baixa nas notas que foram quitadas.

A possibilidade de furtos é nula, pois o responsável por esse processo é filho do proprietário da empresa. É importante salientar que o funcionário responsável pelo caixa, no qual estão todos os recursos provenientes das vendas, não está autorizado a receber o pagamento das notas à prazo. O cliente que deseja sanar suas dívidas somente poderá fazê-lo no escritório, que fica no segundo andar da empresa.

#### 4.3.5 Controle das saídas de caixa

As saídas de caixa do Posto Darolt são controladas por meio da emissão de cheques nominais e assinados somente por uma pessoa. Geralmente a saída de recursos para o pagamento de contas é realizada por meio de dinheiro e cheque de terceiros. Isso ocorre pelo fato da Caixa Econômica Federal aceitar cheques de terceiros para quitar as dívidas.

Dessa maneira, o processo se torna mais rápido, pois não é necessário efetuar o depósito dos cheques dos clientes para posteriormente emitir um cheque em nome da empresa. Apenas quando os fundos não são suficientes para sanar as contas de determinado dia é que ocorre a emissão de cheques da empresa.

O processo de pagamento também não é subdividido. A emissão do relatório de contas a pagar, a separação dos recursos correspondentes, o envio do malote para o banco e posterior arquivamento das contas já pagas são realizados, geralmente, por uma pessoa apenas.

O extrato da conta bancária é retirado diariamente para fins de verificação do saldo com os cheques que foram emitidos pela empresa.

Os descontos financeiros, na compra de combustíveis, são usados integralmente. A Ipiranga concede até cinco dias úteis de prazo, para gasolina e álcool, e doze dias úteis para diesel, para pagamento da nota com o valor de à vista.

O Posto Darolt não tem o hábito de aplicar recursos do disponível em letras de câmbio e debêntures. Ocorre apenas o investimento em um título de capitalização da Caixa Econômica Federal.

#### 4.3.6 Causas da falta de recursos, segundo a empresa.

O fator condicionante para a insuficiência de fundos no Posto Darolt é a inadimplência dos clientes. Segundo a administração da empresa, sete por cento (7%) dos clientes que possuem cadastro e efetuam seus pagamentos a prazo não honram seus compromissos.

Esse fator ocasiona um déficit de recursos no capital de giro, pois a empresa terá que sanar as dívidas oriundas da compra dos produtos sem contar com o dinheiro gerado por essas vendas. A

empresa entra, dessa maneira, em um processo descontínuo. A falta de recursos, devido a inadimplência, faz com a busca de fundos de terceiros ocorra, aumentando o seu endividamento. Consequentemente, a empresa terá que dispor de mais recursos captados pelas vendas para quitar seus compromissos, mas como a inadimplência ainda está presente, a falta de fundos se torna constante e cada vez maior.

#### 4.4 Administração de contas a receber

As vendas realizadas com prazo de pagamento no Posto Darolt são efetuadas para pessoas físicas, que são geralmente os clientes que moram ou trabalham próximo à empresa, e pessoas jurídicas, empresas de porte pequeno a médio que abastecem seus veículos no Posto Darolt. Nos próximos tópicos referentes a contas a receber, analisam-se as condições de venda, o processo de análise de crédito e a política de cobrança.

##### 4.4.1 Condições de vendas

O prazo de crédito concedido pela empresa é trinta dias. Geralmente, os clientes pagam uma vez por mês todas as abastecidas e compras de produtos que foram realizadas no mês anterior. O período pelo qual é concedido crédito no Posto Darolt é padrão no seu setor, conforme a análise feita por um dos sócios nas revendedoras de combustíveis na cidade de Criciúma.

Os instrumentos utilizados para a formalização do crédito são as notas a prazo, para pessoas físicas, e faturas, para pessoas jurídicas. A emissão de notas a prazo se realiza conforme o cadastro do cliente no sistema. Esse cadastro contém dados pessoais como: nome, número do RG e CPF, endereço residencial e comercial, número dos telefones residenciais, comerciais e celulares, comprovantes de residência e renda. Com base neste último, estipula-se o limite de crédito que corresponde, no máximo, a 20% (vinte por cento) da renda total. As notas são emitidas em duas vias, uma para quem abasteceu o veículo e outra para empresa, esta para fins de controle.

As faturas são emitidas no início do mês e seus vencimentos ocorrem até o dia quinze. A emissão das faturas também se efetua de acordo com o cadastro da empresa. Ele armazena a razão social, endereço completo, CNPJ, telefone e uma cópia do contrato social. Este último documento é solicitado uma vez que os veículos da empresa somente podem ser abastecidos mediante a ordem de abastecimento, e esta tem que estar obrigatoriamente visada pelo proprietário da firma ou responsável.

Pelo fato das pessoas físicas que abastecem ou compram a prazo na empresa não possuírem um dia fixo no mês para a quitação de suas notas, não ocorrem descontos por pagamentos antecipados. Esses clientes efetuam seus pagamentos no período que engloba o dia primeiro até o dia dez do mês subsequente as suas abastecidas ou compras, não estipulando, dessa forma, uma data acordada.

#### 4.4.2 Análise de crédito

O Posto Darolt efetua seu processo de decisão com relação à concessão de crédito coletando informações relevantes e avaliando o risco de crédito.

A empresa avalia o comportamento de pagamento do cliente em relação a outras empresas por meio de três referências comerciais e uma bancária. É pedido para o cliente indicar três estabelecimentos onde possui crediário (ou no caso de empresa, pede-se para indicar três fornecedores), posteriormente são realizados contatos telefônicos que têm por objetivo saber se o cliente honra suas dívidas na data estipulada. Em relação à referência bancária, verifica-se a existência de alguns problemas nas contas, como cheques devolvidos e uso do limite de crédito.

É efetuada também, a consulta ao Serviço de Proteção ao Crédito (SPC), no caso de pessoa física, para identificar se o cliente possui dívidas não pagas ou em atraso. Com relação às pessoas jurídicas, ocorre a consulta na Centralização de Serviços Bancários S.A. (SERASA), com objetivo de adquirir informações sobre o risco de crédito das empresas.

Não é solicitado o fornecimento de demonstrações financeiras, como balanços e demonstrações de resultados, para a concessão de crédito para as pessoas jurídicas. Já para as pessoas físicas, é pedido o comprovante de renda para subsidiar a decisão de aprovação e limite de crédito.

#### 4.4.2.1 Avaliação de crédito sob o enfoque dos 5C's.

Explica-se, a seguir, a relação da política adotada pela empresa com a abordagem de Schrickel (2001), que envolve os 5C's do crédito.

Com relação ao caráter, a empresa elabora um cadastro que fica registrado no sistema, no qual constam informações sobre a identificação e qualificação do indivíduo que está solicitando o crédito. Dados como nome, endereço, profissão, placa do veículo, são colhidos para o preenchimento dessa ficha.

No caso de pessoa jurídica, o cadastro é preenchido com os seguintes dados: razão social, cadastro nacional de pessoa jurídica (CNPJ), placa dos veículos, endereço, telefones, entre outros.

Também são obtidas informações sobre as relações comerciais e bancárias do indivíduo ou empresa, como já foi citado anteriormente no tópico sobre a análise de crédito. A verificação sobre a pontualidade de seus pagamentos, ou se o mesmo já possui títulos protestados é relevante para a avaliação do seu caráter, ou seja, a determinação de honrar seus compromissos.

Além da elaboração do cadastro e da busca de referências comerciais, o Posto Darolt procura construir um conjunto de informações adicionais sobre o solicitante de crédito. Isso é possível pelo fato de que a maioria dos clientes trabalha ou reside próximo à empresa. Dessa maneira, o processo de obter informações sobre seus hábitos, maneira de vida e honestidade nos negócios se simplifica, pois muitos acabam se conhecendo. Esses dados também são obtidos por meio do contato direto com o tomador.

A respeito da capacidade, a empresa procura obter, quando possível, respostas sobre a habilidade profissional do solicitante de crédito no próprio setor que ele atua. Esse processo é realizado por intermédios de contatos com pessoas conhecidas que atuam no ramo específico. Procura-se saber qual é sua atitude frente aos negócios e se ele já obteve sucesso em outro setor.

Essas observações são importantes para estabelecer relações sobre a habilidade do tomador (empresa ou indivíduo) saldar seus compromissos.

A complementação da análise da capacidade de saldar compromissos poderia ser efetuada com a solicitação do currículo profissional para posterior verificação, mas na empresa estudada este processo não está presente.

Com relação ao capital, no caso de pessoas físicas é solicitado o comprovante de renda. Para esse tipo de cliente, os ganhos mensais são a base primária para o pagamento das notas a prazo. por esse motivo esse tipo de informação torna-se relevante.

Já, com relação às pessoas jurídicas, não é efetuada uma análise global com base no balanço e demonstração de resultado, pois ambos não são solicitados pela empresa estudada. A análise da situação econômico-financeira desse tipo de cliente é subsidiada apenas por informações colhidas no mercado sobre a sua saúde financeira, se está ocorrendo investimentos na empresa e se ela planeja expandir os negócios.

As condições são analisadas com relação a cada setor específico, no caso das empresas. É verificado se a empresa solicitante de crédito atua em setores bem consolidados e se sofre forte concorrência. No caso de pessoas físicas, analisa-se o ambiente econômico: taxa de juros e preços. Quando a economia está em expansão, ocorre uma maior liberalidade de crédito, do contrário, se ela está em recessão, o crédito se torna mais restritivo.

A respeito do colateral, os clientes do Posto Darolt (pessoas físicas e jurídicas) assinam uma nota promissória em branco como forma de garantia. Caso o não pagamento das notas ocorra, esse documento é preenchido no valor correspondente da dívida. Posteriormente, a nota promissória é encaminhada para protesto no cartório.

No quadro 2 relacionou-se os cinco c's do crédito com os instrumentos respectivos utilizados pela empresa em cada etapa.

Cinco C's do crédito	Instrumentos utilizados
Caráter	Cadastro de clientes, referências comerciais e bancárias.
Capacidade	Contatos com pessoas do setor
Capital	Comprovante de renda
Condições	Análise do ambiente de negócios
Colateral	Nota promissória

Quadro 2 – Instrumentos de análise de crédito.

Fonte: Desenvolvido pela autora.

#### 4.4.3 Política de cobrança

O caso do não pagamento, pelo cliente, de sua(s) dívida(s), ocasiona medidas de cobrança com o objetivo de obter o recebimento pelas contas vencidas. A política de cobrança adotada pelo Posto Darolt consiste em:

- a) após cinco dias de atraso é realizado o primeiro telefonema, informando o cliente do vencimento de suas notas. É solicitada a sua presença no estabelecimento e negociado um novo prazo para quitação da dívida;
- b) se o cliente não comparecer na empresa, um cobrador terceirizado se desloca até a residência do inadimplente para cobrar o valor da nota;

- c) caso não ocorra nenhuma manifestação do cliente no sentido de pagar seu compromisso, seu nome é negativado no SPC, no caso de pessoa física, e no SERASA, no caso de pessoa jurídica;
- d) decorrido todo esse processo e o cliente ainda não se propôs ao pagamento, a nota promissória que já está assinada é preenchida no valor correspondente e encaminhada para o cartório com fim de protesto.

#### 4.5 Administração de estoques

Os estoques, na empresa estudada, ficam sob a responsabilidade do setor de compras. O setor financeiro realiza uma supervisão indireta, controlando os mesmos. É o setor de compras que diagnostica a necessidade de novos pedidos de produtos e efetua o processo de obtê-los.

A compra deve ser realizada de acordo com o prazo máximo de pagamento concedido ou dentro da melhor negociação conseguida com os fornecedores. Depois de efetuada a compra, são cadastrados no sistema a data, o fornecedor e o valor a ser quitado.

O prazo médio de pagamento foi de 34 dias no ultimo ano analisado, 2004, conforme tópico 4.6.3 sobre os indicadores operacionais. Mas, cada produto tem seu prazo específico. Por exemplo, os fornecedores de combustíveis disponibilizam um prazo relativamente curto: gasolina comum e aditivada cinco dias, diesel e álcool quatorze dias. Os fornecedores de lubrificantes e acessórios para carro oferecem trinta dias de prazo, geralmente.

Por ser uma empresa comercial, trabalha-se com estoques do tipo produtos acabados. Os produtos estocados são os combustíveis (gasolina, gasolina aditivada, álcool, diesel,), lubrificantes, filtro de ar, aromatizantes para carro, entre outros.

##### 4.5.1 Causa da existência de estoques

O volume de estoques é proporcional ao comportamento do volume de vendas para um futuro próximo. Além desse fator, a manutenção de estoques depende também da disponibilidade

dos itens necessários. No caso do Posto Darolt, os pedidos de lubrificantes, filtro de ar, filtro de óleo e aromatizantes automotivos são processados em determinado dia e a entrega efetuada pelos fornecedores ocorre, geralmente, nesse mesmo dia.

Com relação aos combustíveis, assim que é verificada a necessidade de compra, sucede-se o contato com a distribuidora Ipiranga, informando a quantidade e o tipo. Concomitantemente o motorista se desloca até a base, que pode ser em Biguaçu (SC) ou Canoas (RS), dependendo do combustível, e retorna no mesmo dia.

Dessa forma, pela rapidez que os produtos são obtidos e pela facilidade de acesso aos fornecedores, não se justifica a manutenção de estoques além do necessário para suprir a demanda. Salvo a condição de especulação citada no tópico 4.3.1, sobre a razão para manutenção do disponível.

Outro fator que influencia a existência de estoques é o hábito de compra dos clientes. Como o principal produto oferecido pela empresa (combustível) é uma necessidade básica para muitas pessoas e empresas que possuem carro, sua demanda é praticamente constante durante o ano.

Foi identificada uma leve redução das vendas durante os meses de janeiro e fevereiro, devido grande parte da população de Criciúma se deslocar, durante esse período, para as praias. Assim, a previsibilidade da procura pelos clientes dos produtos oferecidos faz com que a empresa reduza seus estoques.

Outro aspecto em relação a o nível de estoques mantidos é a durabilidade dos itens. Como os produtos oferecidos não são perecíveis, tendo dessa forma um prazo de validade longo, e também não estão sujeitos a comportamentos referentes à moda, o risco de perda do que foi investido é praticamente nulo.

#### 4.5.2 Controle de estoques

Para fins de acompanhamento do investimento realizado em estoques de combustíveis, a referida empresa emite um relatório diário, o livro de movimentação de combustíveis (LMC), no qual constam os litros vendidos e o que permaneceu estocado, conforme já mencionado no tópico 4.2.3.

Também é emitido um relatório mensal para o controle dos produtos restantes. Nesse relatório, é verificado se a quantidade escritural corresponde à quantidade física.

Além desses dois relatórios, sempre que um caixa é fechado ocorre a análise do que foi vendido naquele turno e o que permaneceu em estoque. Os combustíveis são averiguados com base no número de encerramento das bombas, sendo que cada bomba fornece um combustível específico.

É efetuada a diminuição do encerrantes do caixa anterior com o encerrante do caixa que está sendo fechado no momento. O número que resulta é a quantidade de litros que foi vendida. O número do encerrante do caixa atual é quantidade de litros que está estocada nos tanques da empresa.

Os produtos restantes, lubrificantes, filtros de ar, filtros de óleo, perfumes e acessórios para automóveis, também são averiguados a cada caixa fechado. Confere-se o que foi vendido por meio de reposição: é estabelecida uma quantidade específica para cada produto na prateleira e ao final de cada caixa, é verificado se o produto vendido é o correspondente ao que está faltando na prateleira. Após essa verificação, os itens que foram vendidos são repostos nas quantidades exatas pré-determinadas.

#### 4.5.3 Método ABC

Para a efetuação da classificação ABC foram analisados todos os itens estocados e posteriormente comercializados pela empresa, totalizando noventa e cinco produtos.

Com base nas relações das quantidades de cada item mantido em estoques pela empresa e seus respectivos custos unitários, foi elaborada a tabela 01, de acordo com o método ABC.

O item de número um representa a gasolina comum, o de número dois a gasolina aditivada, o de número três o diesel comum e o de número quatro o álcool comum. Os demais itens restantes correspondem aos tipos de lubrificantes, filtros de ar, filtro de óleo, perfumes automotivos, silicones e pastas para limpeza de veículos.

Tabela 01- Método ABC

Item/ código	Valor (R\$)	Valor acumulado	Número de itens	Valor (%)	Valor (acumulado)
1	410116,53	410116,53	207874,97	0,559333	0,559333
2	155259,34	565375,87	78696	0,211749	0,771081
3	136149,91	701525,78	91999,4	0,185686	0,956768
4	15219,07	716744,85	11442,91	0,020756	0,977524
30370	3099,20	719844,05	208	0,004227	0,981751
30550	648,00	720492,05	120	0,000884	0,982635
30403	480,00	720972,05	10	0,000655	0,983289
30403	480,00	721452,05	10	0,000655	0,983944
13	461,50	721913,55	71	0,000629	0,984573
68	459,19	722372,74	47	0,000626	0,985200
182	445,00	722817,74	5	0,000607	0,985806
210	400,00	723217,74	4	0,000546	0,986352
165	396,00	723613,74	22	0,000540	0,986892
30538	394,08	724007,82	24	0,000537	0,987430
30509	371,91	724379,73	23	0,000507	0,987937
119	325,50	724705,23	31	0,000444	0,988381
30412	296,60	725001,83	20	0,000405	0,988785
22	296,40	725298,23	13	0,000404	0,989189
21	274,50	725572,73	33	0,000374	0,989564
23	259,84	725832,57	14	0,000354	0,989918
79	240,00	726072,57	15	0,000327	0,990246
2	232,63	726305,2	43	0,000317	0,990563
24	226,80	726532	18	0,000309	0,990872
30310	219,00	726751	3	0,000299	0,991171
3	205,80	726956,8	35	0,000281	0,991451
30303	200,02	727156,82	182	0,000273	0,991724
30628	199,44	727356,26	9	0,000272	0,991996
167	192,50	727548,76	11	0,000263	0,992259
30577	186,75	727735,51	15	0,000255	0,992514
30483	185,00	727920,51	10	0,000252	0,992766
15	173,28	728093,79	24	0,000236	0,993002
4	163,88	728257,67	34	0,000224	0,993226
1	158,44	728416,11	34	0,000216	0,993442
275	157,78	728573,89	46	0,000215	0,993657
30603	153,26	728727,15	22	0,000209	0,993866
164	152,66	728879,81	17	0,000208	0,994074
30380	148,75	729028,56	35	0,000203	0,994277
71	148,32	729176,88	24	0,000202	0,994479
30425	146,77	729323,65	13	0,000200	0,994679
5	139,20	729462,85	29	0,000190	0,994869
6	139,20	729602,05	29	0,000190	0,995059
27	130,20	729732,25	31	0,000178	0,995237
26	123,20	729855,45	44	0,000168	0,995405
118	119,85	729975,3	15	0,000163	0,995568
30451	115,68	730090,98	48	0,000158	0,995726
20	108,30	730199,28	10	0,000148	0,995874
30547	108,15	730307,43	21	0,000147	0,996021
30551	105,00	730412,43	28	0,000143	0,996164

Item/ código	Valor (R\$)	Valor acumulado	Número de itens	Valor (%)	Valor (acumulado)
225	105,00	730517,43	15	0,000143	0,996308
30590	104,47	730621,9	31	0,000142	0,996450
30557	101,31	730723,21	11	0,000138	0,996588
30388	99,82	730823,03	46	0,000136	0,996724
30572	99,51	730922,54	31	0,000136	0,996860
30448	97,50	731020,04	13	0,000133	0,996993
30387	95,68	731115,72	23	0,000130	0,997124
30307	90,00	731205,72	15	0,000123	0,997246
30639	83,80	731289,52	12	0,000114	0,997361
30511	83,76	731373,28	12	0,000114	0,997475
30591	82,11	731455,39	17	0,000112	0,997587
30292	81,60	731536,99	12	0,000111	0,997698
30316	81,54	731618,53	9	0,000111	0,997809
30311	75,60	731694,13	42	0,000103	0,997912
30571	74,40	731768,53	12	0,000101	0,998014
117	69,80	731838,33	10	0,000095	0,998109
140	64,44	731902,77	12	0,000088	0,998197
120	62,10	731964,87	9	0,000085	0,998282
273	61,75	732026,62	65	0,000084	0,998366
30562	61,56	732088,18	19	0,000084	0,998450
30606	60,80	732148,98	16	0,000083	0,998533
30599	58,30	732207,28	10	0,000080	0,998612
30336	57,15	732264,43	9	0,000078	0,998690
268	57,00	732321,43	15	0,000078	0,998768
82	56,52	732377,95	9	0,000077	0,998845
30296	56,00	732433,95	14	0,000076	0,998921
30618	55,22	732489,17	11	0,000075	0,998997
30640	54,99	732544,16	13	0,000075	0,999072
73	54,50	732598,66	109	0,000074	0,999146
199	52,50	732651,16	105	0,000072	0,999218
28	50,56	732701,72	16	0,000069	0,999287
7	50,40	732752,12	10	0,000069	0,999355
30356	49,00	732801,12	14	0,000067	0,999422
25	43,38	732844,5	18	0,000059	0,999481
30555	40,92	732885,42	12	0,000056	0,999537
66	40,50	732925,92	18	0,000055	0,999592
30495	40,00	732965,92	10	0,000055	0,999647
200	39,90	733005,82	10	0,000054	0,999701
30346	35,36	733041,18	13	0,000048	0,999750
30619	34,71	733075,89	13	0,000047	0,999797
30502	28,60	733104,49	13	0,000039	0,999836
77	26,91	733131,4	9	0,000037	0,999873
67	25,48	733156,88	13	0,000035	0,999907
65	22,55	733179,43	11	0,000031	0,999938
30329	19,80	733199,23	22	0,000027	0,999965
30457	16,56	733215,79	12	0,000023	0,999988
30489	9,00	733224,79	18	0,000012	1,000000
		<b>733224,79</b>		<b>1,000000</b>	

Fonte: Desenvolvido pela autora

Fundamentando-se nesses números, definiu-se que a classe A agruparia somente a gasolina comum, pelo fato da mesma representar mais da metade do valor dos estoques, 55,93% e corresponder a 1,05% do total dos itens. A classe B congregaria o restante dos combustíveis: gasolina aditivada, álcool e diesel, ficando com 41,82% do valor total de estoques e 3,15% da quantidade de produtos em estoques.

Por fim, a classe C reuniu todos os lubrificantes, filtros e acessórios para carro, correspondendo a apenas 1,83% do valor dos produtos estocados e totalizando 95,78% de itens estocados. Verifica-se que a distribuição de quantidade e valor dos itens encontrada na empresa estudada difere daquela considerada típica. Mas é importante salientar que cada organização possui demanda e produtos específicos de seu setor, podendo gerar, dessa forma, comportamentos distintos.

A distribuição da porcentagem de cada classe, com base quantidade e valor, pode ser verificada no quadro 3.

Classe	% itens	% do valor total dos estoques
A	1.05	55.93
B	3.15	41.82
C	95.78	1.83
Total	100	100

Quadro 3 - Comportamento do método ABC no Posto Darolt.  
Fonte: Desenvolvido pela autora.

Por meio da classificação dos produtos em classes A,B e C, as decisões referentes ao controle dos estoques se tornam mais eficientes. O controle do item contido na classe A, bem como os contidos na classe B, é feito diariamente através do Livro de movimentação de combustíveis (LMC). Entende-se que o controle dessas classes deve ser mais intensivo pelo fato de envolverem alto investimento.

Já os itens contidos na classe C, por representarem um investimento relativamente pequeno, são controlados por meio de reposição, conforme já explicado no tópico 4.5.2, referente ao controle dos estoques.

#### 4.6 Análise dos indicadores financeiros.

A análise dos indicadores financeiros possibilita a constituição de arcabouço relevante para avaliar o desempenho da empresa, econômica e financeiramente, e também norteia as ações para um planejamento financeiro eficaz. Os índices financeiros geralmente oferecem indícios sobre a situação financeira em determinado momento, que podem ser relevantes para um futuro próximo, se analisados sistematicamente ao longo do tempo. A avaliação dos índices da empresa estudada foi efetuada de forma temporal, abrangendo os anos de 2002, 2003 e 2004.

<b>Balanco Patrimonial em 31 de dezembro de 2002</b>			
	2002		2002
<b>Ativo Circulante</b>	338.118,60	<b>Passivo Circulante</b>	272.713,64
Disponibilidades	50.356,11	Fornecedores	133.319,97
Contas a Receber	200.640,85	Financiamentos	72.868,13
Estoques	85.412,63	Obrigações Fiscais	42.554,11
Despesas Antecipadas	1.709,01	Obrigações Trabalhistas	6.171,63
		Obrigações Sociais	3.727,61
		Outras Obrigações	14.072,19

Quadro 4 - Balanço patrimonial resumido referente a ativo passivo circulante de 2002  
Fonte: Relatório da empresa

<b>Balanco Patrimonial em 31 de dezembro de 2003</b>			
	2003		2003
<b>Ativo Circulante</b>	368.544,40	<b>Passivo Circulante</b>	321.960,11
Disponibilidades	75.185,82	Fornecedores	83.466,65
Contas a Receber	197.932,00	Financiamentos	167.569,45
Estoques	89.026,95	Obrigações Fiscais	35.163,97
Despesas Antecipadas	6.399,63	Obrigações Trabalhistas	9.482,42
		Obrigações Sociais	5.723,47
		Outras Obrigações	20.554,15

Quadro 5 - Balanço patrimonial resumido referente a ativo passivo circulante de 2003  
Fonte: Relatório da empresa

<b>Balanco Patrimonial em 31 de dezembro de 2004</b>			
	2004		2004
<b>Ativo Circulante</b>	242.906,24	<b>Passivo Circulante</b>	252.679,67
Disponibilidades	93.833,29	Fornecedores	134.048,07
Contas a Receber	90.926,17	Financiamentos	61.005,00
Estoques	55.362,94	Obrigações Fiscais	36.140,43
Despesas Antecipadas	2.784,08	Obrigações Trabalhistas	10.554,68
		Obrigações Sociais	3.124,70
		Outras Obrigações	7.806,79

Quadro 6 - Balanço patrimonial resumido referente a ativo passivo circulante de 2004  
 Fonte: Relatório da empresa.

Dessa forma, foram efetuados os cálculos dos índices de liquidez, índices operacionais, do ciclo operacional, do ciclo de caixa, dos índices de rentabilidade e do nível de endividamento da empresa. Os dados para os cálculos foram extraídos dos balanços patrimoniais resumidos, contendo apenas os ativos e passivos circulantes, e da demonstração de resultado dos anos específicos. Os balanços completos estão dispostos no anexo C. Também foram utilizados dados dos relatórios da empresa, como: relatório de vendas a vista e a prazo, relatório de contas a pagar, relatório de folha de pagamento dos funcionários, entre outros.

#### 4.6.1 Capital de giro líquido (CGL)

O capital de giro líquido, em 2002, em reais, é apresentado a seguir:

$$\text{CGL} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

$$\text{CGL} = 338.118,60 - 272.713,64$$

$$\text{CGL} = 65.404,96$$

Dessa forma, a empresa apresentou para o ano de 2002, capital de giro líquido positivo, ou seja, possuiu capital de giro próprio. Neste caso, o CGL será a parcela de investimento de curto prazo financiada por passivos de longo prazo.

Em 2003, apresenta-se o seguinte CGL, em reais:

$$\text{CGL} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

$$\text{CGL} = 368.544,45 - 321.960,11$$

$$\text{CGL} = 46.584,29$$

No ano de 2003, a empresa também financiou seu próprio capital de giro. Mas o índice recuou 18.820,67 reais em comparação com o ano anterior. Analisando o resultado encontrado, verifica-se que essa diminuição no capital de giro líquido se deve pelo aumento da conta financiamentos, já que a empresa adquiriu um montante maior de empréstimos neste ano. O aumento verificado foi de 94.701,32 reais em relação ao ano anterior nessa conta.

Em 2004, o CGL identificado, em reais, foi o seguinte:

$$\text{CGL} = \text{Ativo circulante} - \text{Passivo circulante}$$

$$\text{CGL} = 242.906,48 - 252.679,67$$

$$\text{CGL} = - 9773,19$$

Já no ano de 2004, a empresa apresentou capital de giro negativo. Ocorreu uma redução de 56.357,48 reais em relação ao ano anterior. Esse índice negativo é explicado pela redução das vendas a prazo, já que a empresa não estava conseguindo recuperar o investimento realizado nas compras das mercadorias para revenda, devido a inadimplência de determinados clientes. A redução identificada foi de 107.005,83 reais.

Apresentar um capital de giro líquido negativo não significa necessariamente que a empresa apresenta dificuldades financeiras, é necessário complementar a análise com outros índices financeiros e considerar o setor em que ela atua. O gráfico 01 expõe o comportamento do CGL nos três anos estudados.

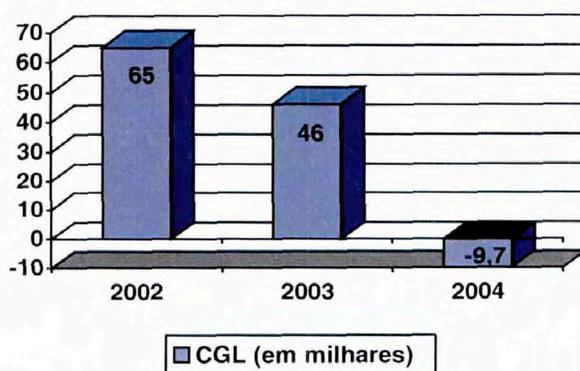


Gráfico 01 - Comportamento do capital de giro líquido

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.6.2 Índices de liquidez

Em 2002 a empresa apresentou o índice de liquidez corrente identificado abaixo:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{338118,60}{272713,64} = 1,23$$

A análise desse índice sozinho apresenta limitações, pois ele trata igualmente todos os itens do ativo circulante e não considera o período para que os ativos se convertam em dinheiro. É importante que ele seja analisado em conjunto com os outros indicadores, pois a liquidez da empresa depende do seu tipo de atividade e do seu ciclo financeiro. Neste ano específico, para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo, a empresa dispõe de R\$ 1,23 de ativo circulante para pagá-la.

O índice de liquidez seco, nesse período, foi o seguinte:

$$\text{Índice de liquidez seco} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{338118,60 - 85412,63}{272713,64} = 0,92$$

Esse índice exclui o item menos líquido do ativo circulante: os estoques. A empresa possui capacidade de sanar apenas 92% de seus compromissos. Analisando esse índice (0,92) juntamente com o ILC (1,23), identifica-se uma certa dependência em relação à realização dos estoques. Um ILS igual a 0,92 é considerado normal para uma empresa que tem alta rotação de estoques.

O índice de liquidez imediata identificado em 2002 foi 0,18, conforme cálculo abaixo:

$$\text{Índice de liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{50356,11}{272713,64} = 0,18$$

Utilizando somente as disponibilidades, a empresa consegue honrar apenas 18% das suas dívidas de curto prazo. Esse indicador acusa a dependência dos recursos oriundos das contas a receber pela empresa. Neste ano, as vendas a prazo (200.640,85) apresentaram um montante relativamente maior se comparado com as vendas a prazo de 2004, (90.926,17).

Não existe um índice de liquidez imediata considerado modelo, é de responsabilidade do administrador financeiro encontrar um que melhor se enquadre nas atividades específicas de sua empresa. O gráfico 02 ilustra os indicadores de liquidez no período de 2002.

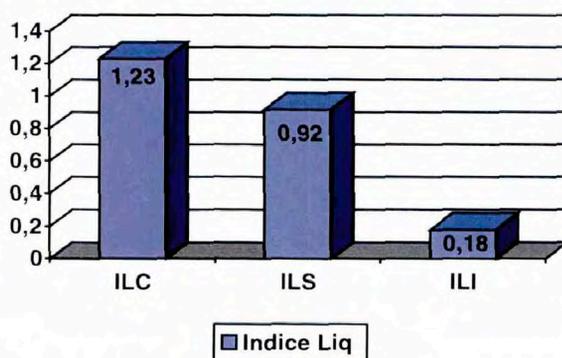


Gráfico 02 - Comportamento dos indicadores de liquidez em 2002  
Fonte: elaborado pela autora

Em 2003, verificou-se o seguinte índice de liquidez corrente:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{368544,45}{321960,11} = 1,14$$

Neste período específico, a empresa apresentou R\$ 1,14 para cada R\$ 1,00 de dívida de curto prazo. Identifica-se uma ligeira queda em relação ao índice correspondente do ano anterior (1,23).

O índice de liquidez seco encontrado em 2003 está calculado abaixo:

$$\text{Índice de liquidez seco} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{368544,45 - 89026,95}{321960,11} = 0,87$$

Como o Posto Darolt apresenta uma alta rotatividade de estoques, por ser uma empresa comercial, esse índice 0,87, é considerado normal. Embora, com relação ao ano passado, esse indicador regrediu 5%.

O índice de liquidez imediata calculado para o ano de 2003 está disposto a seguir:

$$\text{Índice de liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{75185,82}{321960,11} = 0,23$$

Comparando com o ano anterior, o ILI aumentou 5%. No ano de 2003, a empresa consegue sanar apenas 23% de seus compromissos de prazo curto. O leve aumento desse índice se deu pelo aumento das disponibilidades e do passivo circulante nesse ano específico. Identificou-se também uma pequena redução na dependência dos recursos gerados pelas vendas a prazo. No gráfico 03 estão expostos os indicadores de liquidez do período.

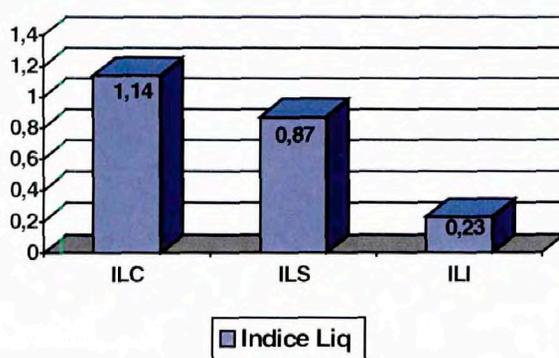


Gráfico 03 - Comportamento dos indicadores de liquidez em 2003

Fonte: elaborado pela autora

Em 2004, foram analisados os índices abaixo:

$$\text{Índice de liquidez corrente} = \frac{\text{Ativo circulante}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{242906,48}{252679,67} = 0,96$$

Esse indicador mantém seu comportamento redutivo. Para cada R\$ 1,00 de dívida em 2004 a empresa dispõe somente de R\$ 0,96, ou seja, seu ILC é negativo. De acordo Di Augustini (1996), quando o índice de liquidez corrente da empresa for menor que 1,0, ela terá capital de giro negativo, o que ocorreu no ano de 2004 no Posto Darolt.

O ativo circulante apresentou um declínio de 125.637,92 reais em relação ao ano anterior e o passivo circulante regrediu apenas 69.280,44 reais, não acompanhando, dessa forma, a redução dos ativos correntes. Esse fator contribuiu para um ILC menor que 1,0.

Um valor abaixo de 1,0, significa que, para honrar suas dívidas, a empresa teria que liquidar todo seu ativo corrente e ainda faltariam recursos. Cabe a ressalva que não há possibilidade de afirmação de uma boa liquidez a partir de um índice maior que 1,0. Como mencionado anteriormente, a análise dependerá também do tipo de atividade da empresa e do seu ciclo operacional.

O índice de liquidez seco encontrado nesse período foi o seguinte:

$$\text{Índice de liquidez seco} = \frac{\text{Ativo circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{242906,48 - 55362,94}{252679,67} = 0,74$$

No ano de 2004, o Posto Darolt apresentou um ILS de 0,74. Esse indicador ficou abaixo do identificado no período passado (0,87), o que significa um alerta para a empresa. Novamente é identificada certa dependência da liquidez da empresa em relação à realização dos seus estoques, já que o índice de liquidez corrente foi de 0,96 e o indicador da liquidez seca foi de 0,74, nesse determinado ano.

O que justifica essa dependência dos estoques na empresa é a natureza da sua atividade, que é a revenda de combustíveis, lubrificantes e acessórios para carro. Dessa forma, os produtos estocados apresentam rotatividade considerada e constituem fonte de fundos para o Posto Darolt.

O índice de liquidez imediata calculado nesse ano está disposto abaixo:

$$\text{Índice de liquidez imediata} = \frac{\text{Disponibilidades}}{\text{Passivo circulante}} = \frac{93833,29}{252679,67} = 0,37$$

Esse indicador, ao contrário do restante, melhorou no ano de 2004. Atualmente se consegue sanar 37% dos compromissos com recursos provenientes de caixas e bancos, 14% a mais do que o ano passado. Isso significa que a empresa melhorou sua capacidade de quitar suas dívidas de curto prazo utilizando apenas o disponível.

O aumento desse índice é consequência de uma política de crédito mais restritiva adotada pela organização. Essa medida foi acatada pelo fato do não pagamento das notas a prazo pelos clientes inadimplentes, o que ocasionava perdas financeiras para o Posto Darolt.

Para tentar reverter os índices que apresentaram déficit, a empresa deverá adotar certas medidas, tais como: redução de custos e despesas, diminuição da retirada mensal dos sócios e em último caso, aumento do capital social.

Esses processos almejam um aumento do ativo circulante ou uma diminuição do passivo corrente, contribuindo, dessa forma, para um melhoramento dos índices. O gráfico 04 complementa a visualização desses índices.

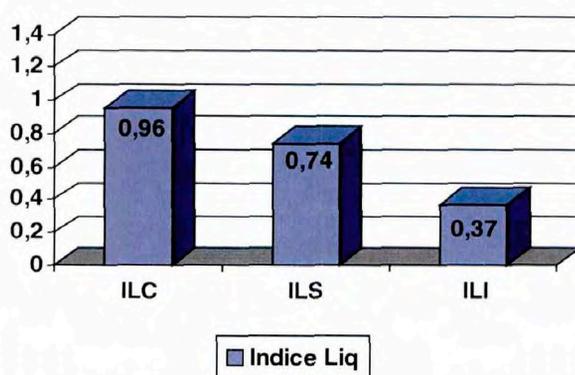


Gráfico 04- Comportamento dos indicadores de liquidez em 2004

Fonte: elaborado pela autora.

#### 4.6.3 Indicadores operacionais

Após a identificação e análise dos índices de liquidez, serão enfocados nesse tópico os indicadores operacionais, tais como: prazo médio de pagamento, prazo médio de recebimento e prazo médio de estoques.

Em 2002 foram analisados os seguintes índices:

$$\text{PMP} = \frac{\text{SMDP} \times 360}{\text{CP}} = \frac{202.605,33 \times 360}{2.445.965,26} = 29,81 \text{ dias.}$$

$$\text{CP} = 2.445.965,26$$

$$\text{PMR} = \frac{\text{SMDR} \times 360}{\text{VP}} = \frac{192.902,56 \times 360}{141.7394,06} = 48,99 \text{ dias.}$$

$$\text{VP} = 141.7394,06$$

$$\text{PME} = \frac{\text{SME} \times 360}{\text{CV}} = \frac{39.095,69 \times 360}{508819,84} = 27,66 \text{ dias}$$

$$\text{CV} = 508819,84$$

Neste ano, a empresa primeiramente paga seus fornecedores para só depois receber os recursos das vendas a prazo. Isso acontece pelo fato do PMR, 48,99 dias, ser maior que o prazo médio de pagamento, 29,81 dias. Ocorre uma defasagem de 19,18 dias, período em que a empresa precisa captar recursos para honrar seus compromissos.

Nesse sentido, torna-se interessante a diminuição do prazo de recebimento das vendas a prazo, para que a empresa receba primeiro de seus clientes para a partir daí efetuar o posterior pagamento dos seus insumos.

O prazo médio de estoques (27,66 dias) foi menor que o prazo médio de pagamento (29,81 dias), o que significa que a empresa consegue vender todos os seus produtos antes de pagá-los.

Em 2003, os indicadores operacionais resultaram nesses números:

$$\text{PMP} = \frac{\text{SMDP} \times 360}{\text{CP}} = \frac{243.646,37 \times 360}{3.101.835,95} = 28,27 \text{ dias}$$

$$\text{CP} \quad 3.101.835,95$$

$$\text{PMR} = \frac{\text{SMDR} \times 360}{\text{VP}} = \frac{157.484,00 \times 360}{1.805.852,00} = 31,39 \text{ dias}$$

$$\text{VP} \quad 1.805.852,00$$

$$\text{PME} = \frac{\text{SME} \times 360}{\text{CV}} = \frac{38.161,15 \times 360}{502.713,25} = 27,32 \text{ dias}$$

$$\text{CV} \quad 502.713,25$$

Nesse período já se identifica uma redução do prazo médio de pagamento, em relação a 2003, de 48,99 dias para 31,39 dias. Mas ainda assim o prazo médio de pagamento é menor 28,27 dias. Dessa forma, ainda ocorre uma defasagem de 3,12 dias.

Em relação aos estoques, a empresa mantém a tendência de seu prazo ser menor que o prazo médio de pagamento.

Em 2004, encontraram-se os números de dias abaixo, com o cálculo dos seus respectivos indicadores:

$$\text{PMP} = \frac{\text{SMDP} \times 360}{\text{CP}} = \frac{223.819,74 \times 360}{2.370.156,89} = 33,99 \text{ dias.}$$

$$\text{CP} \quad 2.370.156,89$$

$$\text{PMR} = \frac{\text{SMDR} \times 360}{\text{VP}} = \frac{130.178,26 \times 360}{1.604.061,39} = 29,21 \text{ dias.}$$

$$\text{VP} \quad 1.604.061,39$$

$$\text{PME} = \frac{\text{SME} \times 360}{\text{CV}} = \frac{35.780,36 \times 360}{457.681,51} = 28,14 \text{ dias}$$

$$\text{CV} \quad 457.681,51$$

No ano passado, a política de crédito da empresa conseguiu se ajustar com o prazo de pagamento dos fornecedores. Isso ocorreu porque o prazo médio de recebimento (29,21 dias) foi menor que o prazo médio de pagamento (33,99 dias). Também ocorreu um sutil alargamento do prazo médio de pagamento (5,72 dias), devido à negociação com fornecedores.

Conforme Di Augustini (1996), retardar o pagamento a fornecedores, sem prejudicar o relacionamento com este e acelerar o recebimento das vendas é uma medida que pode ser adotada por empresas que tenham dificuldade em sincronizar o seu ciclo de atividade.

O prazo médio de estoques continua menor que o prazo médio de pagamento, identificando que a empresa primeiramente vendeu seus produtos, para depois receber as vendas de seus clientes e por último pagar os fornecedores.

Nesse sentido, pode-se afirmar que o prazo de estocagem, o prazo de crédito, e o prazo de pagamento foram adequados neste ano. Assim a empresa não precisou captar empréstimos para financiar suas atividades, aprimorando sua gestão financeira.

O quadro 07 mostra os indicadores operacionais para os anos de 2002, 2003 e 2004.

<b>ANO</b>	<b>PMR</b>	<b>PMP</b>	<b>COMPARAÇÃO</b>	<b>CAPITAL DE GIRO</b>
2002	48,99	29,81	PMR > PMP	Negativo
2003	31,39	28,27	PMR > PMP	Negativo
2004	29,21	33,99	PMR < PMP	Positivo

Quadro 07 - indicadores operacionais  
Fonte: Dados secundários

Nos anos de 2002 e 2003 a empresa apresentou capital de giro negativo pelo fato do prazo médio de recebimento ser maior que o prazo médio de pagamento. No ano de 2002 a empresa pagou primeiramente seus fornecedores e só após dezenove dias recebeu pela venda dos produtos já pagos. O processo foi igual em 2003, mas o recebimento das vendas após o pagamento dos fornecedores caiu para três dias.

Seguindo a tendência, em 2004 a empresa obteve capital de giro positivo. O prazo médio de pagamento foi maior que o prazo médio de recebimento, ocasionando um sobra de quatro dias, após o recebimento das vendas, para que se possa efetuar os pagamentos dos fornecedores.

#### 4.6.4 Ciclo operacional

O ciclo operacional da empresa estudada se inicia na aquisição de mercadorias para revenda e se finaliza no recebimento pela venda do produto final. Na tabela 08, estão dispostos o cálculo do ciclo operacional nos anos de 2002, 2003 e 2004.

Tabela 02: Cálculo do ciclo operacional

Anos	Fórmula	Cálculos	CO
2002	CO = PME+PMR	CO = 27,66 + 48,99	CO = 76,65
2003	CO = PME+PMR	CO = 27,63 + 31,39	CO = 58,71
2004	CO = PME+PMR	CO = 28,14 + 29,21	CO = 57,35

Fonte: Dados secundários

Dividindo-se 360 pelo ciclo operacional encontrado, tem-se o número de vezes que ele se repete ao longo de um ano. Assim a tabela 09 identifica a quantidade de giros do ciclo operacional nos seus respectivos anos.

Tabela 03: Cálculo do giro do ciclo operacional

Ano	Fórmula	Cálculo	Giro
2002	360/CC	360 / 76,65	4,69
2003	360/CC	360 / 58,71	6,13
2004	360/CC	360 / 57,3	6,3

Fonte: Dados secundários

Segundo Assaf Neto e Silva (2002), quanto mais longo se apresenta o ciclo operacional, maior será a necessidade de recursos para financiar o giro da empresa, pois esse ciclo representa o intervalo de tempo em que não ocorre ingresso financeiro.

No Posto Darolt, o ciclo operacional é inferior a um ano, repetindo-se algumas vezes durante esse período. Dessa forma, a empresa imprime alta rotação ao circulante, tornando mais dinâmico seu fluxo de operações. Esse fator proporciona menor necessidade de imobilização de capital no ativo circulante.

O ciclo operacional varia conforme a atividade da empresa e seu setor específico. No caso da empresa analisada, sua área de atuação é o comércio varejista, no qual é predominante a alta rotatividade dos estoques, o que afeta conseqüentemente esse ciclo.

#### 4.6.5 Ciclo de caixa

O ciclo de caixa se inicia no momento que ocorre o pagamento pelos estoques adquiridos e se finaliza no recebimento do valor correspondente aos produtos vendidos. Na tabela 10 estão expostos os cálculos do ciclo de caixa nos anos de 2002, 2003 e 2004.

Tabela 4: Cálculo do ciclo de caixa

Anos	Fórmula	Cálculos	CC
2002		27,66 + 48,99 - 29,81	46,84
2003	CC = PME + PMR - PMP	27,32 + 31,99 - 28,27	30,44
2004		28,14 + 29,21 - 33,99	23,33

Fonte: Dados secundários

A empresa apresenta em todos os três anos um ciclo de caixa positivo, isso significa que ela precisa financiar seus estoques e contas a receber, como na maioria das organizações. Isso se dá porque há uma espera média de 23 dias entre o momento em que se paga pela compra de mercadorias e o momento em se recebe o valor da venda. No ano de 2002 a espera média foi de aproximadamente 47 dias e em 2003, 30 dias.

O financiamento necessário aumenta na medida que aumenta o ciclo de caixa. No caso do Posto Darolt, identifica-se um declínio do ciclo de caixa ao longo dos três anos. Essa diminuição ocorre porque houve um aumento no prazo médio de contas a pagar no período correspondente. Nesse sentido, a necessidade de financiamento também regrediu.

#### 4.6.6 Índices de rentabilidade

Esses indicadores permitem a avaliação do lucro da empresa em relação a diversos itens. Pelo fato da empresa não apresentar lucro nos anos de 2003 e 2004, os cálculos serão apenas efetuados para o ano de 2002. Os índices considerados pertinentes para análise envolveram a receita líquida, o ativo total e o patrimônio líquido. As informações para os cálculos foram extraídas da demonstração de resultado de 2002.

$$\text{Margem de lucro} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Receita líquida}} = \frac{35.287,76}{3.131.596,25} = 0,01$$

$$\text{Taxa de retorno} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Ativo total}} = \frac{35.287,76}{550.400,60} = 0,06$$

$$\text{Taxa de retorno sobre o capital dos acionistas} = \frac{\text{Lucro líquido}}{\text{Patrimônio líquido}} = \frac{35.287,76}{265.186,96} = 0,13$$

De acordo com os cálculos efetuados, a margem de lucro da empresa é de 10%. Esse percentual é a diferença relativa entre os preços dos produtos vendidos e os custos necessários para colocá-los junto aos consumidores.

A rentabilidade das atividades básicas da empresa em face aos ativos aplicados nessas operações foi de 6%. A taxa de retorno dos proprietários sobre o rendimento obtido foi de 13%.

#### 4.7 Índice de endividamento geral

O índice de endividamento geral expressa a relação entre capitais de terceiros e o ativo total. Quanto menor o grau de endividamento, maior será a capacidade financeira da empresa, e vice-versa. As informações para efetuação do cálculo foram extraídas dos balanços patrimoniais de 2002, 2003 e 2004.

Em 2002 a empresa apresentou o seguinte grau de endividamento:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}} = \frac{285.213,64}{550.400,60} = 0,51$$

Neste ano, o capital de terceiros correspondeu a 51% no financiamento do ativo total.

Em 2003 foi identificado o seguinte índice:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}} = \frac{352.461,11}{569.449,89} = 0,61$$

Em 2003, o exigível total aumentou proporcionalmente mais que o ativo total em relação ao ano anterior, R\$ 67.247,47 e R\$ 19.049,29 respectivamente. Esse aspecto culminou em um aumento de 10% no índice de endividamento geral.

Em 2004 o indicador foi o seguinte:

$$\text{Índice de endividamento geral} = \frac{\text{Exigível total}}{\text{Ativo total}} = \frac{252.679,67}{429.732,20} = 0,58$$

Nesse período foi identificada uma redução de 3% em relação a 2003. O ativo total regrediu R\$ 39.717,69. O exigível total seguiu a mesma tendência, recuando R\$ 99.781,44.

A evolução do índice de endividamento geral pode ser observada no gráfico 05.

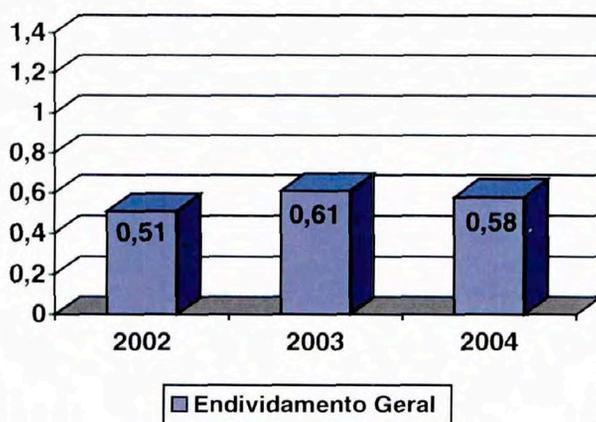


Gráfico 05 - Evolução do índice de endividamento geral nos anos de 2002, 2003 e 2004.  
Fonte: Desenvolvido pela autora

Com base no cálculo desses indicadores, verifica-se que a empresa possui um nível elevado de recursos provenientes de terceiros. Em 2004, último ano analisado, o Posto Darolt apresenta 58% dos seus ativos totais financiados por capital externo.

Para que esses números recuem, melhorando, dessa forma, a saúde da empresa, torna-se necessário à diminuição da retirada mensal dos sócios. Assim, os recursos monetários permanecem no Posto Darolt, financiando suas atividades.

Se com essa medida a situação não se modificar, é preciso injeção de recursos por parte dos sócios, aumentando o capital social. Esses processos visam à redução do capital de terceiros perante uma elevação da participação do capital dos sócios.

#### 4.8 Análise Vertical e Horizontal

Com base nas demonstrações de resultado do período de 2002 a 2004, foram elaboradas as análises verticais e horizontais de cada ano. Cabe salientar que a análise vertical/horizontal permite uma visão mais detalhada da empresa, localizando pontos específicos de falhas, o que não é possível apenas com o estudo dos índices financeiros.

##### 4.8.1 Análise vertical

Fundamentando-se da demonstração de resultado (DRE) de 2002 foi calculada a porcentagem de cada conta em relação às vendas líquidas, conforme disposto no quadro 08.

<b>Exercício Findo em 31.12.02</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>AV</b>
RECEITA BRUTA	3.134.564,16	
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	2.967,91	
RECEITA LÍQUIDA	3.131.596,25	100,00
CUSTO DOS BENS E SERVIÇOS	2.559.531,13	81,73
LUCRO BRUTO	572.065,12	18,27
DESPEAS OPERACIONAIS	528.138,93	16,86
RECEITAS OPERACIONAIS	X	X
RESULTADO OPERACIONAL	43.926,19	1,40
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	10.168,32	X
RESULTADO ANTES DA CONTR. SOCAIL S/ LUCRO	54.094,51	1,73
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	47.041,98	1,50
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	35.287,76	1,13

Quadro 08 – Análise vertical da DRE de 2002

Fonte – Dados secundários

A conta mais significativa em relação as vendas liquidas em 2002 foi custo dos bens e serviços, representando 81,73% do total. Posteriormente vem o lucro bruto e as despesas operacionais com respectivamente 18,27% e 16,86%. O lucro liquido representou 1,13% das vendas.

A seguir, no quadro 09, expõe-se a análise vertical da DRE de 2003.

<b>Exercício Findo em 31.12.03</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>AV</b>
RECEITA BRUTA	3.591.704,05	
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	6.333,96	
RECEITA LÍQUIDA	3.585.370,09	100,00
CUSTO DOS BENS E SERVIÇOS	2.992.453,87	83,46
LUCRO BRUTO	592.916,22	16,54
DESPEAS OPERACIONAIS	648.771,40	18,09
RECEITAS OPERACIONAIS	X	X
RESULTADO OPERACIONAL	-55.828,18	-1,56
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	7.630,00	X
RESULTADO ANTES DA CONTR. SOCAIL S/ LUCRO	-48.198,18	-1,34
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	-48.198,18	-1,34
RESULTADO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	-48.198,18	-1,34

Quadro 09 – Análise vertical da DRE de 2003

Fonte – Dados secundários

Nesse ano, os custos dos bens e serviços foi a conta mais representativa, 83,46%. As despesas operacionais totalizaram um porcentagem maior que o lucro bruto, 18,09% e 16,54% respectivamente. O prejuízo de R\$ 48.198,18 resultou em percentuais negativos que se iniciaram na conta resultado operacional.

O quadro seguinte disponibiliza a análise vertical da DRE de 2004.

<b>Exercício Findo em 31.12.04</b>	<b>Valor absoluto</b>	<b>AV</b>
RECEITA BRUTA	3.517.981,71	
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	10.846,63	
RECEITA LÍQUIDA	3.507.135,08	100,00
CUSTO DOS BENS E SERVIÇOS	2.989.131,92	85,23
LUCRO BRUTO	518.003,16	14,77
DESPESAS OPERACIONAIS	572.161,04	16,31
RECEITAS OPERACIONAIS	29,93	X
RESULTADO OPERACIONAL	-54.127,95	-1,54
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	15.320,00	X
RESULTADO ANTES DA CONTR. SOCAIL S/ LUCRO	-38.807,95	-1,11
RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	-39.231,06	-1,12
RESULTADO LÍQUIDO DO EXERCÍCIO	-39.936,25	-1,14

Quadro 10 – Análise vertical da DRE de 2004

Fonte – Dados secundários

Nesse período, o custo dos bens e serviços totalizou 85,23% em relação as vendas líquidas, as despesas operacionais, 16,31% e o lucro bruto, 14,77%. Pelo fato da empresa apresentar prejuízo de R\$ 39.936,25, as porcentagens desde a conta resultado operacional até o resultado líquido do exercício foram negativas.

#### 4.8.2 Análise horizontal

È relevante destacar que as conclusões baseadas na análise vertical sejam complementadas pela análise horizontal, otimizando o estudo. A análise horizontal efetuada teve como base o ano de 2002, primeiro ano do período analisado e está explicitada no quadro 11.

Exercício Findo em	31.12.02	AH	31.12.03	AH	31.12.04	AH
Receita bruta	3.134.564,16		3.591.704,05		3.517.981,71	
Deduções/abatimentos da receita	2.967,91		6.333,96		10.846,63	
Receita líquida	3.131.596,25	100	3.585.370,09	114,49	3.507.135,08	111,99
Custo dos bens e serviços	2.559.531,13	100	2.992.453,87	116,91	2.989.131,92	116,78
Lucro bruto	572.065,12	100	592.916,22	103,64	518.003,16	90,55
Despesas operacionais	528.138,93	100	648.771,40	122,84	572.161,04	108,34
Receitas operacionais	X	X	X	X	29,93	X
Result. operacional	43.926,19	100	-55.828,18	-127,10	-54.127,95	-123,22
Result. não operacional	10.168,32	X	7.630,00	X	15.320,00	X
Result. antes da cont. social	54.094,51	100	-48.198,18	-89,10	-38.807,95	-71,74
Result antes da provisão IRPJ	47.041,98	100	-48.198,18	-102,46	-39.231,06	-83,40
Result. líquido do exercício	35.287,76	100	-48.198,18	-136,59	-39.936,25	-113,17

Quadro 11 – Análise horizontal da DRE de 2002 a 2004

Fonte – Dados secundários

As vendas líquidas sofreram uma variação positiva de 14,49% em 2003 e 11,99% em 2004, em relação a 2002.

Os custos dos bens e serviços seguiram a mesma tendência, 16,91% em 2003 e 16,78% em 2004. Nota-se que a variação dessa conta foi maior que a variação sofrida pelas vendas líquidas.

O lucro bruto aumentou em 2003, mas em 2004 ele diminuiu 9,45%. Esse fato ocorreu pois a variação dos custos foi maior que a das vendas nesse período.

As despesas operacionais se elevaram 22,84% em 2003 e apenas 8,34% em 2004.

O resultado operacional apresentou variação negativa de 127,10% em 2003 e 123,22% em 2004. Conseqüentemente o resultado líquido também sofreu variação negativa de 136,59% em 2002 e 113,17% em 2004.

Essas variações negativas encontradas no ano de 2004 são explicadas pelo aumento dos custos dos bens e serviços e pelo não acompanhamento dessa elevação nas vendas da empresa. Para alcançar um resultado favorável, deve-se regressar os custos relacionados à atividade do Posto Darolt e aumentar, na medida do possível, as vendas de combustíveis, lubrificantes e acessórios para veículos.

#### 4.9 Fluxo de caixa

Com base em uma pesquisa intensa e criteriosa no Posto Darolt, foram elaborados, pela autora, os fluxos de caixas dos segundos semestres de 2002, 2003 e 2004. É importante salientar que o fluxo de caixa é um poderoso instrumento de análise e previsão financeira, por esse motivo julgou-se necessária a sua efetuação, já que a empresa estudada não o apurava.

As informações necessárias para a preparação dos fluxos de caixa foram obtidas com a própria empresa e com o responsável pela contabilidade da mesma. Os ingressos correspondem aos recursos recebidos das vendas a vista e a prazo no período específico. Os desembolsos estão relacionados com as compras de combustíveis, lubrificantes e acessórios para carro em geral. O pagamento desses insumos é sempre realizado com prazo, dessa forma, não são realizadas compras a vista referentes a essas mercadorias.

Os salários também representam um desembolso, nessa conta estão somados todos os custos empregatícios, como: salário base, décimo terceiro, férias, FGTS (fundo de garantia por tempo de serviço), GPS (guia da previdência social) e adicionais noturno e de periculosidade. Os desembolsos relacionados aos salários são sempre referentes ao mês exato que ocorreram. No ano de 2002, a empresa possuía um quadro de onze funcionários, no ano de 2003 eles totalizavam quatorze, e em 2004 o quadro retornou a onze colaboradores.

As despesas administrativas agrupam as saídas de caixa concernentes às contas de água, luz, telefone e Internet, manutenção dos computadores, material de escritório e limpeza em geral, honorários de advogado e despesas financeiras relativos a empréstimos captados.

Tabela 05- fluxo de caixa do segundo semestre de 2002

<b>Fluxo de caixa / 2º semestre de 2002</b>						
	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
<b>1. Ingressos</b>						
Vendas à vista	122.045,67	131.381,23	135.341,08	130.728,53	129.601,68	134.987,43
Vendas a prazo	160.788,03	173.517,19	175.698,12	184.741,45	178.043,22	189.597,41
<b>Total</b>	<b>282.833,70</b>	<b>304.898,42</b>	<b>311.039,20</b>	<b>315.469,98</b>	<b>307.644,9</b>	<b>324.584,84</b>
<b>2. Desembolsos</b>						
Compras a prazo	256.709,14	279.938,61	288.623,53	296.730,60	284.482,42	299.627,52
Salários	4.079,54	4.737,20	4.819,64	4.307,27	7.168,87	7.569,74
Despesas adm.	20.839,36	19.475,99	18.232,56	16.767,13	16.152,12	16.090,64
<b>Total</b>	<b>281.628,04</b>	<b>304.151,8</b>	<b>311.675,73</b>	<b>317.805,00</b>	<b>307.803,41</b>	<b>323.287,9</b>
<b>3.Diferença</b>	<b>1.205,66</b>	<b>746,62</b>	<b>(636,53)</b>	<b>(2.335,02)</b>	<b>(158,51)</b>	<b>1.296,94</b>
<b>4. Saldo inicial</b>	<b>600,00</b>	<b>1.805,66</b>	<b>2.552,28</b>	<b>2.552,28</b>	<b>217,26</b>	<b>58,75</b>
<b>5.Disponibilidade e acumulada</b>	<b>1.805,66</b>	<b>2.552,28</b>	<b>1.915,75</b>	<b>217,26</b>	<b>58,75</b>	<b>1.355,69</b>
<b>6.Saldo final</b>	<b>1.805,66</b>	<b>2.552,28</b>	<b>1.915,75</b>	<b>217,26</b>	<b>58,75</b>	<b>1.355,69</b>

Fonte: Dados secundários

Como a empresa estudada não elaborava fluxos de caixa, o saldo inicial do mês de junho do ano de 2002 foi estipulado pelo responsável pela área financeira. Não foi utilizada uma média dos meses anteriores, por se considerar que o resultado que seria encontrado não refletiria com fidelidade o saldo de caixa daquele mês. Nesse sentido, calculou-se um valor com base na experiência das atividades financeiras da empresa, julgando-se ser esse o valor adequado.

A disponibilidade acumulada correspondeu, nos três anos analisados, ao saldo final de caixa, também pelo fato da não utilização desse instrumento pela empresa, não ocorrendo, dessa forma uma previsão do saldo final desejado.

Neste semestre os ingressos não sofreram fortes alterações, mantendo uma média de R\$ 300.000,00 por mês. As vendas a prazo foram mais significativas que as vendas a vista, devido a maior liberação do crédito neste ano.

Em relação aos desembolsos, a conta que demanda mais recursos é a da compras a prazo. A conta salários permanece praticamente igual durante o período, apenas nos meses de novembro e dezembro ocorre um aumento devido ao décimo terceiro, que é parcelado em duas vezes.

Nota-se um equilíbrio entre ingressos e desembolsos, já que a diferença entre essas contas é relativamente pequena. Nos meses de setembro, outubro e novembro foi identificada uma diferença entre os ingressos e desembolsos negativa. Mas, as disponibilidades acumuladas cobriram esse déficit. Na tabela 09 está o fluxo de caixa do seqüente semestre.

Tabela 06- fluxo de caixa do segundo semestre de 2003

<b>Fluxo de caixa / 2º semestre de 2003</b>						
	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
<b>1. Ingressos</b>						
Vendas à vista	129.987,52	135.164,96	138.202,27	137.458,08	130.981,71	135.873,47
Vendas a prazo	180.579,43	177.420,31	193.561,27	185.445,29	173.569,21	204.188,12
<b>Total</b>	<b>310.566,95</b>	<b>312.585,27</b>	<b>331.763,53</b>	<b>322.903,37</b>	<b>304.550,92</b>	<b>340.061,59</b>
<b>2. Desembolsos</b>						
Compras a prazo	236.627,45	256.387,86	291.557,62	282.517,76	262.551,74	294.728,27
Salários	7.058,33	7.049,01	7.335,55	7.309,63	11.992,95	11.225,18
Despesas adm.	67.611,73	47.547,36	32.231,10	34.314,36	30.954,58	32.691,04
<b>Total</b>	<b>311.297,51</b>	<b>310.984,23</b>	<b>331.124,27</b>	<b>324.141,75</b>	<b>305.499,27</b>	<b>338.644,49</b>
<b>3.Diferença</b>	<b>(730,56)</b>	<b>1.601,04</b>	<b>639,26</b>	<b>(1.238,38)</b>	<b>(948,35)</b>	<b>1.417,1</b>
<b>4. Saldo inicial</b>	<b>800,00</b>	<b>69,44</b>	<b>1.670,48</b>	<b>2.309,74</b>	<b>1.071,36</b>	<b>123,01</b>
<b>5. Disponibilidade e acumulada</b>	<b>69,44</b>	<b>1.670,48</b>	<b>2.309,74</b>	<b>1.071,36</b>	<b>123,01</b>	<b>1.540,11</b>
<b>6. Saldo final</b>	<b>69,44</b>	<b>1.670,48</b>	<b>2.309,74</b>	<b>1.071,36</b>	<b>123,01</b>	<b>1.540,11</b>

Fonte: Dados secundários

Semelhante ao segundo semestre do ano anterior, o saldo inicial de caixa do mês de julho foi correspondente a experiência do fluxo das atividades financeiras. Os ingressos de caixa apresentaram novamente mais significância nas vendas a prazo, e mantiveram uma média de R\$ 325.000,00 no período.

A conta compras a prazo foi a que mais demandou recursos, fato também ocorrido na análise anterior. Analogamente ao segundo semestre de 2002, três meses apresentaram diferença negativa. Nos meses de julho, outubro e novembro a diferença entre ingressos e desembolsos foi deficitária, sendo encoberta pelas disponibilidades que se acumularam no mês anterior. A tabela 10 apresenta o fluxo de caixa do período seqüente.

Tabela 07- fluxo de caixa do segundo semestre de 2004

<b>Fluxo de caixa / 2º semestre de 2004</b>						
	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
<b>1. Ingressos</b>						
Vendas à vista	165.588,05	174.221,29	174.288,42	186.745,05	169.194,32	203.047,76
Vendas a prazo	136.068,51	135.578,12	137.159,36	136.603,96	130.525,26	135.046,54
<b>Total</b>	<b>301.656,56</b>	<b>309.799,41</b>	<b>311.447,78</b>	<b>323.349,01</b>	<b>299.719,58</b>	<b>338.094,3</b>
<b>2. Desembolsos</b>						
Compras a prazo	275.694,29	286.260,64	299.051,25	310.239,26	284.996,69	323.876,73
Salários	4.892,33	4.842,87	4.397,19	4.838,58	7.438,01	6.456,14
Despesas adm.	20.627,66	20.107,54	7.861,57	8.718,56	7.064,44	5.786,02
<b>Total</b>	<b>301.214,28</b>	<b>311.211,05</b>	<b>311.310,01</b>	<b>323.796,4</b>	<b>299.499,14</b>	<b>336.118,89</b>
<b>3.Diferença</b>	<b>442,28</b>	<b>(1.411,64)</b>	<b>137,77</b>	<b>(447,39)</b>	<b>220,44</b>	<b>1.975,41</b>
<b>4. Saldo inicial</b>	<b>600,00</b>	<b>1.042,28</b>	<b>369,36</b>	<b>507,13</b>	<b>59,74</b>	<b>160,7</b>
<b>5.Disponibilidade acumulada</b>	<b>1.042,28</b>	<b>369,36</b>	<b>507,13</b>	<b>59,74</b>	<b>160,7</b>	<b>1.814,71</b>
<b>6.Saldo final</b>	<b>1.042,28</b>	<b>369,36</b>	<b>507,13</b>	<b>59,74</b>	<b>160,7</b>	<b>1.814,71</b>

Fonte: Dados secundários

Neste semestre também foi estipulado um saldo inicial de caixa para o mês de junho julgado adequado para esse período. Os ingressos seguiram uma média de R\$ 319.875,43. As vendas a vista foram mais significantes do que as realizadas com prazo, diferentemente dos semestres anteriores. A política de crédito mais seletiva, devido a forte inadimplência identificada, contribuiu para um declínio nessa conta.

O comportamento dos desembolsos se manteve semelhante aos semestres analisados anteriormente. Nota-se também um forte equilíbrio entre os ingressos e desembolsos, chegando a conta diferença resultar em valores negativos dos meses de agosto e outubro.

#### 4.9.1 Projeção do fluxo de caixa

A elaboração do fluxo de caixa previsto para o segundo semestre de 2005 foi baseada em critérios como o conhecimento especializado do setor, experiências e julgamentos do proprietário da empresa e da pessoa responsável pelo setor financeiro.

O comportamento histórico das vendas identificado nos fluxos de caixas anteriores também serviu de subsídio para a projeção do fluxo de caixa. Posteriormente essas informações foram adequadas às condições econômicas esperadas do setor específico.

De acordo com Welsch (1996) esse método de combinação de opiniões de executivos é simples, direto e barato, o que faz com que seja frequentemente utilizado por empresas médias e pequenas. Cabe a ressalva que essa abordagem se limita essencialmente ao planejamento em curto prazo.

Tabela 08- projeção do fluxo de caixa do segundo semestre de 2005

<b>Fluxo de caixa / 2º semestre de 2005</b>						
	julho	agosto	setembro	outubro	novembro	dezembro
<b>1. Ingressos</b>						
Vendas à vista	173.867,45	182.932,35	183.002,84	196.082,30	177.654,03	213.200,14
Vendas a prazo	142.871,93	142.357,02	144.017,32	142.279,15	137.051,52	141.798,86
<b>Total</b>	<b>316.739,38</b>	<b>325.289,37</b>	<b>327.020,16</b>	<b>338.361,45</b>	<b>314.705,55</b>	<b>354.999,00</b>
<b>2. Desembolsos</b>						
Compras a prazo	289.479,00	300.573,68	314.003,81	325.751,22	299.246,52	340.070,56
Salários	4.892,33	4.842,87	4.397,19	4.838,58	7.438,01	6.456,14
Despesas adm.	21.040,21	20.509,69	8.018,80	8.892,93	7.205,72	5.901,74
<b>Total</b>	<b>315.41,54</b>	<b>325.926,24</b>	<b>326.419,8</b>	<b>339.487,73</b>	<b>313.890,25</b>	<b>352.428,44</b>
<b>3.Diferença</b>	<b>1.327,84</b>	<b>(636,87)</b>	<b>600,26</b>	<b>1.121,28</b>	<b>815,30</b>	<b>2.570,56</b>
<b>4. Saldo inicial</b>	<b>600,00</b>	<b>1.927,84</b>	<b>1.290,97</b>	<b>1.891,33</b>	<b>3.012,61</b>	<b>3.827,91</b>
<b>5.Disponibilidade e acumulada</b>	<b>1.927,84</b>	<b>1.290,97</b>	<b>1.891,33</b>	<b>3.012,61</b>	<b>3.827,91</b>	<b>6.398,47</b>
<b>6.Saldo final projetado</b>	<b>1.927,84</b>	<b>1.290,97</b>	<b>1.891,33</b>	<b>3.012,61</b>	<b>3.827,91</b>	<b>6.398,47</b>

Fonte: Dados secundários

Conforme Ross, Westerfield e Jordan (1998), a previsão de vendas consiste no elemento fundamental à elaboração do fluxo de caixa. Nesse sentido projetou-se uma tendência de 5% de aumento de produtos vendidos, número considerado realista fundamentando-se nos critérios já citados no início deste tópico.

As compras seguiram a mesma tendência, ou seja, elevaram 5%. Os salários se mantiveram constantes, pois foi considerado o mesmo número de empregados. As despesas administrativas também aumentaram, mas em proporção menor, 2%.

O saldo inicial de caixa para o mês de junho foi projeto conforme julgamento adequado do responsável pelo setor financeiro. De acordo com a previsão realizada para o segundo semestre de 2005, a empresa obterá para o mês de dezembro desse ano, um superávit de caixa de R\$ 6.398,47.

Os saldos finais projetados desse período podem ser aplicados no mercado financeiro com o objetivo de obter um maior rendimento para esses montantes. Destaca-se que essas aplicações possibilitem um resgate imediato dos recursos, caso haja a necessidade.

#### 4.10 Propostas de melhoria no planejamento do capital de giro

Com base na efetuação das análises de cada elemento do capital de giro e na situação de liquidez da empresa, que vem apresentando dificuldades nos dois últimos anos (2003 e 2004), sugere-se medidas que tem como objetivos condicionar uma otimização da sua saúde financeira em curto prazo.

Em relação à administração de disponibilidades, a empresa poderia adotar a projeção do fluxo de caixa de forma contínua, elaborando-o todos os meses. Dessa forma, o controle dos ingressos e desembolsos seria calculado mais exatamente, não ocorrendo margens para erro. Com a implementação desse instrumento, pode-se prever a ocorrência de faltas ou sobras de caixa em determinados períodos, dando tempo para empresa planejar as medidas que serão tomadas para cada situação.

No primeiro caso, pode-se estudar um pedido de empréstimo com antecedência e analisar mais profundamente as opções, o que pode acarretar em juros mais baixos. Se ocorrer o segundo caso, planeja-se o investimento no mercado financeiro dos recursos que sobraram, escolhendo a opção mais atraente para empresa.

No que se refere às contas a receber, recomenda-se na análise de crédito a solicitação do currículo profissional para subsidiar o estudo da capacidade do cliente em honrar seus compromissos. Sugere-se também a verificação do balanço patrimonial e DRE (demonstração de resultado do exercício) no caso de pessoas jurídicas, na etapa da análise da situação de capital dos clientes.

Essas medidas visam à complementação da análise de crédito, tornando-a mais criteriosa, dessa forma, a empresa diminui os riscos de não pagamento no processo de concessão de crédito.

No que concerne à política de cobrança, o prazo médio de recebimento no último ano analisado foi julgado adequado, pois foi menor que o prazo médio de pagamento desse mesmo ano. Isso significa que a restrição ao crédito adotada pela empresa vem surtindo efeitos. Portanto,

os métodos adotados como: telefonemas, visita pessoal do cobrador, inclusão do nome no SPC ou SERASA e por último protesto em cartório, devem ser mantidos para que o resultado favorável permaneça.

No tocante a gestão dos estoques, a partir da classificação ABC realizada, propõe-se o cálculo do lote econômico de compra para os produtos das classes A e B, que são: gasolina comum, aditivada, álcool e diesel.

Para calcular o lote econômico de compra, é preciso determinar primeiramente o consumo anual, o custo de aquisição e o custo de manutenção dos estoques. O fato da não efetuação desse cálculo se deu pela dificuldade em avaliar os custos de manutenção e aquisição pela empresa, as informações sobre o consumo anual já eram conhecidas.

Dessa forma, recomenda-se que a empresa faça um relatório dos dispêndios necessários às compras de materiais, como: despesas com viagens, telefonemas, fretes, inspeção de material, processamento de pedidos e despesas administrativas relacionadas as compras.

Também é necessário relacionar os custos de manutenção, como: seguro, preservação dos materiais, custos de inventários físicos, perdas de manuseio e despesas administrativas relacionadas à estocagem.

A identificação desses gastos seria de grande relevância para empresa, pois se teria conhecimento da quantidade encomendada que resultaria em menor custo operacional anual de se adquirir e manter estoques.

Mas, é relevante saber também quanto se irá comprar, e não apenas quanto. Dessa maneira, a determinação do ponto de pedido complementaria a proposta de melhoria na gestão de estoques.

Para identificar o ponto de pedido dos produtos, o Posto Darolt precisa calcular seus estoques de segurança e confiar no prazo de entrega de seus fornecedores. Utilizando essas técnicas de administração de estoques a empresa otimizará suas compras, pois serão feitas na quantidade e no tempo certo.

Nesse âmbito, as medidas propostas objetivam a otimização da gestão do capital de giro na empresa estudada e a conseqüente melhora na sua condição de liquidez.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS E RECOMENDAÇÕES

Este tópico discorre sobre as conclusões obtidas por meio do desenvolvimento da pesquisa e sugere algumas recomendações para futuros estudos com o objetivo de completar o trabalho realizado, que envolveu a administração financeira de curto prazo.

### 5.1 Considerações finais

O presente estudo teve como objetivo a verificação do processo de administração do capital de giro no Posto Darolt e suas repercussões nas disponibilidades, contas a receber e estoques, nos anos de 2002, 2003 e 2004. Nesse contexto, o trabalho consistiu no estudo dos elementos que compõe o ativo circulante.

A contextualização da empresa foi de grande relevância, pois possibilitou o conhecimento de seus processos administrativos, os quais subsidiaram a compreensão das análises econômico - financeiras.

Quanto à gestão do disponível, o controle das entradas e saídas é realizado de forma ineficiente, pois a empresa se baseia apenas nos relatórios de contas a pagar e na experiência dos gestores no setor. Torna-se necessário, dessa forma, a elaboração do fluxo de caixa, para que a sincronização do fluxo de recursos ocorra de maneira eficaz.

Embora a empresa não utilize esse instrumento, seus gestores estão cientes da importância do controle do nível de caixa, bem como suas entradas e saídas, conforme as estratégias da Teoria Financeira abordadas no trabalho.

Em relação às contas a receber, identificou-se uma análise de crédito e uma política de cobrança criteriosa. Essa restrição do crédito ocorreu no último ano analisado, 2004. Nos dois anos anteriores, 2002 e 2003, a concessão de vendas a prazo era mais liberal, fato que culminou em forte inadimplência dos clientes.

No que se relaciona à gestão de estoques, suas técnicas estão fundamentadas na experiência dos gestores. A empresa tem fixado o ponto de pedido e a quantidade a ser comprada, porém eles não são baseados nos cálculos da Teoria Financeira, que têm por objetivo a redução dos custos

totais. A curva ABC foi elaborada com o intuito de otimizar essa gestão, mas ela deve ser complementada com outras técnicas que já foram propostas.

Nesse contexto, a experiência dos gestores deve ser combinada com as técnicas de gestão de estoques, permitindo, dessa maneira, a redução dos custos e uma eficiente gestão desse item.

Na análise de liquidez da empresa, identificou-se um declínio dos indicadores de liquidez corrente e seca. Fato esse ocorrido pela maior regressão do ativo circulante em relação ao passivo circulante. O índice de liquidez imediata, pelo contrário, foi aumentando ao longo dos três anos, aspecto conseqüente da política de crédito mais rigorosa.

No estudo dos índices de eficiência operacional, julga-se importante destacar a ocorrência da diminuição do prazo médio de recebimento e o leve aumento do prazo médio de pagamento ao longo do período analisado. Esse aspecto culminou em um capital de giro positivo para a empresa no ano de 2004.

Referindo-se ao índice geral de endividamento, identificou-se, no último ano analisado, 2004, que 58% do total do ativo foi obtido via capital de terceiros. Esse resultado é preocupante, pois a empresa não consegue financiar metade do seu ativo total, recorrendo, dessa forma a fontes externas.

Para reverter esse quadro, seus sócios precisam deixar os recursos financeiros retidos na empresa, para que ela própria financie suas atividades. Diminuir as retiradas mensais e posteriormente, se essa medida não bastar, aumentar o capital social, são meios para se chegar ao fim proposto, que é a melhora da saúde financeira do Posto Darolt por meio de uma eficiente administração do seu capital de giro.

## 5.2 Recomendações

A partir da realização desse trabalho e dos resultados alcançados, recomenda-se para futuros estudos sobre o tema uma análise específica das fontes de financiamento, em curto prazo, existentes no mercado. O levantamento dessas informações e a posterior comparação entre as opções possíveis de fontes de recursos, levando-se em consideração as peculiaridades da empresa e o setor em que atua, podem facilitar a gestão financeira de curto prazo para aquelas que apresentam dificuldades financeiras.

Além disso, propõem-se uma análise comparativa, do mesmo período, dos indicadores financeiros e dos resultados das análises vertical e horizontal, do Posto Darolt, com empresas que atuam em setores iguais. Nesse sentido, pode-se identificar discrepância ou semelhança entre os indicadores e suas respectivas causas e soluções. Essa análise também subsidia o entendimento das peculiaridades do setor das revendedoras de combustíveis.

## REFERÊNCIAS

ARCHER, Stephen H; D'AMBRÓSIO, Charles. **Administração Financeira: Teoria e aplicação**. São Paulo: Atlas, 1969.

BODIE, Zvi; MERTON, Robert C. **Finanças**. Porto Alegre: Bookman Editora, 2002.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

CASTRO, Cláudio de Moura. **A prática da Pesquisa**. São Paulo: MacGraw do Brasil, 1978.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino. **Metodologia Científica: para uso de estudantes universitários**. 3.ed. São Paulo: MacGraw do Brasil, 1983.

CHIAVENATO, Idalberto. **Iniciação à administração financeira**. 2.ed. São Paulo: Makron Books, 1994.

CORRÊA, Joarez. **Gerência econômica de estoques e compras**. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas: INL, 1974.

CREPALDI, Sílvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1998.

Di AUGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de giro: análise de alternativas, fontes de financiamentos**. São Paulo: Atlas, 1996.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 2002.

GONÇALVES, Paulo Sérgio; SCHWEMBER, Enrique. **Administração de estoques: teoria e prática**. Rio de Janeiro: Interciência, 1979

IPIRANGA. Disponível em : <<http://www.ipiranga.com.br>> Acessado em 13/04/05

JOHSON, Robert W. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1975.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina De Andrade;. **Técnicas de pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1991.

LIMA, José Geraldo de Lima. **Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1975.

MARTINS, Eliseu; NETO, Alexandre Assaf. **Administração Financeira: As finanças das empresas sob condições inflacionarias**. São Paulo: Atlas, 1986.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica**. São Paulo: Atlas, 1984.

MATTAR, Fauze Nagib. **Pesquisa de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1997.

MORITZ, Gilberto De O; BEZERRA, Luiz A. De H.; BELLEN, Hans Van M. Recriando a função financeira no contexto da globalização. **Revista de Ciências da Administração**. v. 2, n. 4, Florianópolis: UFSC, 2000.

NETO, Alexandre Assaf; SILVA, Cezar Augusto Tibúrcio. **Administração do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2002.

ROESCH, Silvia Maria Azevedo. **Projeto de estágio e de pesquisa em administração**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1999

ROSS, Stephen A; WESTERFIELD, Randolph W; JORDAN, Bradford D. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1998.

RUIZ, João Álvaro. **Metodologia Científica: guia para eficiência nos estudos**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

SANTOS, Edno Oliveira dos Santos. **Administração financeira na pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SCHRICKEL, Wolfgang Kurt. **Demonstrações financeiras**. São Paulo: Atlas, 1997.

---

**Análise de crédito.** São Paulo: Atlas, 2001.

SILVA, Renaub B. Da. **Administração de material.** 2 ed. Rio de Janeiro: ABAM, 1986.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1998.

VIANNA, Ilca De Oliveira De A. **Metodologia do trabalho científico: um enfoque didático na produção científica.** São Paulo: EPU, 2001.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa.** 9 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2002.

WELSCH, Glenn A. **Orçamento empresarial.** 4.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

## ANEXO A - ROTEIRO DA ENTREVISTA REALIZADA COM O RESPONSÁVEL PELA ÁREA FINANCEIRA.

### ADMINISTRAÇÃO DO CAPITAL DE GIRO

#### 1. Disponibilidades

- Qual razão de manter saldos em disponibilidades?
- Como é feito o controle das entradas?
- Como é feito o controle dos desembolsos?
- Há registros das entradas e saídas de caixa?
- Qual o instrumento utilizado?
- É efetuada previsão dos ingressos?
- É efetuada previsão dos desembolsos?
- Quais os aspectos utilizados para elevar os ingressos de recursos financeiros?
- Quais estratégias utilizadas em relação às saídas de caixa para fins de maior liquidez?
- Como é o relacionamento entre a empresa e as instituições financeiras?
- A empresa aplica saldos excedentes em títulos de curto prazo?
- Quais as principais causas de insuficiência de recursos?
- Quais as fontes de financiamento das atividades da empresa?

#### 2. Contas a receber

- Qual o prazo de crédito concedido aos clientes?
- Quais os aspectos analisados no processo de seleção de clientes-pessoa física?
- Quais os aspectos analisados no processo de seleção de clientes-pessoa jurídica?
- Quais os métodos utilizados para efetuar a cobrança?
- A empresa oferece desconto por pagamento antecipado?

#### 3. Estoques

- As compras das mercadorias para revenda são feitas a prazo?

- Qual a política de estoque da empresa?
- Qual o prazo de entrega dos pedidos?
- Qual o prazo concedido para o pagamento das mercadorias?
- Quais as técnicas de estoques utilizadas?

ANEXO B – CONTRATO SOCIAL

## CONTRATO CONSTITUTIVO DE SOCIEDADE

### AUTO POSTO E COMÉRCIO DAROLT LTDA.

Pelo presente instrumento particular de Contrato Social, os infra-firmados, VILSON JOSÉ DAROLT, brasileiro, casado, comerciante, residente e domiciliado à Rua Rosita D. Finster, 176, Bairro Jardim Angélica, em Criciúma, Estado de Santa Catarina, portador da Cédula de Identidade nº 62/R - 243.459, expedida pela SSP/SC, inscrito no CPF/MF nº 242.890.275.04; VALTER MARTINS, brasileiro, casado, comerciante, residente e domiciliado à Rua Giacomino Dalcim, nº 283, Bairro Nova Gerty, em São Caetano do Sul, São Paulo, portador da Carteira de Identidade nº 5.122.646, expedida pela SSP/SP, inscrito no CPF/MF nº 054.224.778-04; contratam a Constituição de uma sociedade por cotas, de responsabilidade limitada, nos moldes do Decreto Lei nº 3.708, de 10 de Janeiro de 1919, com sede à Rua Desembargador Pedro Silva, s/nº, esquina com Rodovia dos Imigrantes Poloneses, na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina, para exercer a atividade econômica de Posto de Revenda de Combustíveis e Lubrificantes e Lavação de Veículos, bem como, Comércio de Acessórios para veículos em geral, regendo-se o mesmo, pelas Cláusulas e condições seguintes:

#### CLÁUSULA I

É constituída neste ato, uma sociedade sob a denominação jurídica de AUTO POSTO E COMÉRCIO DAROLT LTDA., sob a forma jurídica de sociedade por cotas de responsabilidade limitada, nos moldes do Decreto Lei nº 3.708 de 10 de janeiro de 1919;

#### CLÁUSULA II

A sociedade terá por objetivo, a atividade econômica de Posto de Revenda de Combustíveis e Lubrificantes e Lavação de Veículos, bem como, Comércio de Acessórios para Veículos em geral;

#### CLÁUSULA III

A sociedade ora constituída, terá sua sede à Rua Desembargador Pedro Silva, s/nº, esquina com a Rodovia dos Imigrantes Poloneses, na cidade de Criciúma, Estado de Santa Catarina, e foro jurídico na Comarca do mesmo nome, com duração por tempo indeterminado.

#### CLÁUSULA IV

O capital social constituído neste ato, é de NCz\$ 5.000,00 (cinco mil cruzados novos), dividido em 5.000 (cinco mil) cotas no valor de NCz\$ 1,00 (hum cruzado novo) cada uma, e será constituído em dinheiro, ficando assim

distribuído entre os sócios:

a) VILSON JOSÉ DAROLT, com 2.500 (duas mil e quinhentas) cotas no valor de NCz\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos cruzados novos) em moeda corrente nacional, sendo que, 1.000 (mil) cotas no valor de NCz\$ 1.000,00 (hum mil cruzados novos), serão integralizados no ato da assinatura do presente contrato, e o restante, ou seja, 1.500 (um mil e quinhentas) cotas, no valor de NCz\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos cruzados novos), serão integralizados até a data de 31 de dezembro de 1991;

b) Valter Martins, com 2.500 (duas mil e quinhentas) cotas no valor de NCz\$ 2.500,00 (dois mil e quinhentos cruzados novos), em moeda corrente nacional, sendo que, 1.000 (mil) cotas, no valor de NCz\$ 1.000,00 (hum mil cruzados novos), serão integralizados no ato da assinatura do presente contrato, e o restante, ou seja, 1.500 (hum mil e quinhentas) cotas, no valor de NCz\$ 1.500,00 (hum mil e quinhentos cruzados novos), serão integralizados até a data de 31 de dezembro de 1991;

#### CLÁUSULA V

De acordo com a forma constitutiva da sociedade a responsabilidade de cada sócio é limitada a importância total do capital social;

#### CLÁUSULA VI

A administração geral da sociedade, será exercida pelo sócio cotista Vilson José Darolt, podendo representá-la em juízo ou em quaisquer transações com terceiros em negócios da firma;

#### CLÁUSULA VII

Fica expressamente vedado ao sócio gerente, o uso da denominação social em operações estranhas ao objetivo previsto neste instrumento de contrato;

#### CLÁUSULA VIII

Os sócios não poderão em qualquer tempo, oferecer cotas de capital em penhor ou caução, nem honerá-las por qualquer forma, para qualquer fim;

#### CLÁUSULA IX

O falecimento, interdição ou retirada de qualquer um dos sócios cotistas, não dissolverá a sociedade, os herdeiros do sócio falecido ou interdito, poderão em comum com os demais, exercer os direitos que lhes são devidos;

#### CLÁUSULA X

No caso de falecimento de um dos sócios, os haveres do mesmo, serão apurados pelo balanço geral do último exercício, finda da sociedade, caso o falecimento ocorra nos seis meses posteriores a sua realização. Ocorrendo no âmbito com prazo superior aos seis meses já mencionados, será realizado novo balanço para a apuração dos haveres do sócio falecido, ficando a critério dos herdeiros, a permanência ou não na sociedade;

#### CLÁUSULA XI

A cessão ou alienação de capital ou parte deste a terceiros, por parte de sócios retirantes ou não, dependerá sempre do consentimento do sócio remanescente, o qual, ficará reservado o direito de preferência, ficando excluído desta obrigatoriedade, as transferências de cotas havidas por herança ou sucessão legítima;

#### CLÁUSULA XII

A sociedade realizará o balanço geral uma vez por ano, coincidindo com o ano civil, para a apuração de seu resultado econômico, salvo disposto na Cláusula X, os lucros ou prejuízos, serão distribuídos proporcionalmente, entre os sócios, de acordo com as cotas de capital de cada um, após efetuadas as deduções necessárias para as constituições dos fundos previstos em lei, podendo ainda, a critério dos mesmos, ficarem em reserva na sociedade;

#### CLÁUSULA XIII

A sociedade poderá incorporar, ser incorporada, ou ser transformada em qualquer tipo de sociedade comercial, ou ainda, instalar filiais ou agências em qualquer parte do território nacional, desde que tais medidas, venhão atender os interesses da sociedade;

#### CLÁUSULA XIV

A sociedade iniciará suas atividades a partir de 01 de fevereiro de 1990;

#### CLÁUSULA XV

Os sócios investidos na função de gerente, perceberão mensalmente uma importância a título de Pró-labore que será estipulada de comum acordo entre os sócios cotistas:

#### CLÁUSULA XVI

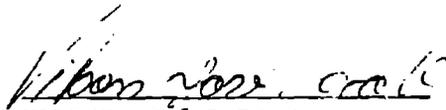
As dúvidas ou divergências que surgirem entre os sócios, serão dirimidas pelos mesmos, dentro dos preceitos legais. Os casos omissos no presente contrato, serão regulamentados pelas leis em vigor no País.

CLÁUSULA XVII

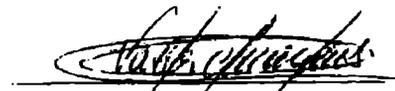
Fica eleito o foro da cidade e comarca de Criciúma, Estado de Santa Catarina, para dirimir as questões oriundas do presente contrato, renunciando expressamente ambas as partes, outro foro, por mais privilegiado que seja:

E assim, por estarem juntos e contratados, assinam o presente instrumento em 03 (três) vias de igual teor e forma, perante as testemunhas abaixo, obrigando-se cumprí-lo, por si, seus herdeiros e sucessores.

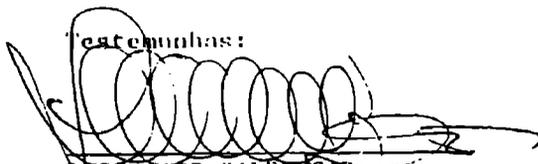
Criciúma-SC, 12 de junho de 1989.



VILSON JOSÉ DAROLT  
CPF 242.890.275-04

  
VALTER MARTINS  
CPF 054.224.778-04

testemunhas:

  
LUIZ JAIR BALDESSAR  
CPF 298.653.289-68  
HE DE FÁTIMA SABINO  
CPF 687.846.009-34

**ANEXO C – BALANÇO PATRIMONIAL E D.R.E DOS ANOS DE  
2002, 2003 E 2004.**

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2002

A T I V O

CIRCULANTE	338.118,60
DISPONIBILIDADES	50.336,11
BENS NUMERARIOS	21.507,28
Caixa	21.507,28
BANCOS CONTA MOVIMENTO	22.846,63
Bradesco SA	250,74
Caixa Economica c/c 441-0	7.084,35
Unibanco SA c/c 130154-4	15.433,38
Unibanco SA c/gar 112478-4	100,36
APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA	1.000,00
Caixa Economica Federal	1.000,00
BENS PARA VENDA	3.000,00
Veiculos	3.000,00
CREDITOS	286.033,48
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES	258.126,87
Clientes Diversos	258.126,87
(-)DUPLICATAS DESCONTADAS	43.583,56
Caixa Economica Federal - Desconto Check	43.583,56
(-)PERDAS NO RECEBIMENTO DE CREDITOS	21.243,65
Perdas no recebimento de creditos	21.243,65
VALORES A COMPENSAR E RECUPERAR	7.341,19
Icms a recuperar	7.341,19
ESTOQUES	85.412,63
Mercadorias e Materiais	85.412,63
DESPESAS ANTECIPADAS	1.709,01
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	1.326,38
Apólices de Seguros	1.326,38
DESPESAS COM VENDAS	380,63
Immetro	380,63
PERMANENTE	212.282,00
INVESTIMENTOS	5.000,00
PARTICIPAÇÕES SOCIAIS	5.000,00
Posto Garoto	5.000,00
IMOBILIZADO	207.282,00
BENS EM OPERAÇÃO - CUSTO CORRIGIDO	255.469,09
Instalações	125.144,70
Máquinas, aparelhos e equipamentos	17.287,00
Móveis e Utensílios	12.437,43
Terrenos	60.000,00
Veiculos	20.599,96

CRICIUMA 01 de Dezembro de 2002

SON JOSÉ GAROLT  
CPF. 242.290.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC 30-012175/0-7  
CPF. 224.328.909-67

## BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2002

## A T I V O

(-)DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTÃO ACUMUL.	48.187,09-
Instalações	10.796,98-
Máquinas, aparelhos e equipamentos	15.246,62-
Móveis e Utensílios	7.078,16-
Veículos	15.065,33-

TOTAL DO ATIVO 550.400,60

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2002

ELSON JOSE DARDLT  
F. 242.590.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2002

P A S S I V O

CIRCULANTE	272.713,64
OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO	272.713,64
• FORNECEDORES	135.319,97
ALTHOFF SUPERMERCADOS LTDA	469,92
Arluz Materiais Eletricos Ltda	119,21
Casa do Filtro e do Oleo Ltda	87,84
CIA BRASILEIRA DE PETROLEO IPIRANGA ITAJ	107.979,63
Com.Lubrifi. Rubens Moreira Ltda	150,00
JATOBA DISTRIBUIDORA DE PETROLEO LTDA	22.745,00
LJ Comercio e Consertos de Comp.Ltda	298,80
Makena Maquinas, Equip. e Lubrifi.Ltda	95,00
MERCANTIL PP DE LUBRIFICANTES LTDA	571,80
Milton Francisco Duarte	500,24
PROLUB IND.COM.LUBRIF.GRAXAS LTDA	502,55
• EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTO	72.668,13
BV Financeira Sa	1.668,13
Cia Brasileira de Petroleo Ipiranga	30.000,00
Hercilio Speck	16.000,00
Univaldo Speck	25.000,00
OBRIGAÇÕES FISCAIS	42.554,11
Cofins a recolher	37,31
Contribuição social a recolher	31.771,17
Irpj a Recolher	10.745,43
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	6.171,63
Salários a pagar	6.171,63
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	3.727,61
Contribuição sindical a recolher	52,93
Fgts a recolher	600,76
Previdencia Social	3.073,90
OUTRAS OBRIGAÇÕES	6.657,23
Combustiveis a pagar	3.657,23
Fretes a pagar	3.000,00
PROVISÕES	7.414,94
13º Salário	363,31
Férias	7.049,43
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	12.500,00
OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO	12.500,00
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	12.500,00
Cia Brasileira de Petroleo Ipiranga	12.500,00

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2002

ULSON JOSE DARGUT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Speck  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-67

.....  
BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2002

.....  
P A S S I V O

TOTAL DO PASSIVO 285.215,64

P A T R I M Ô N I O L Í Q U I D O

CAPITAL SOCIAL	1,00
CAPITAL SUBSCRITO	1,00
Capital integralizado	1,00
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	265.185,96
LUCROS ACUMULADOS	273.970,40
Lucros de Exercícios Anteriores	229.898,20
Lucros do Exercício	44.072,20
PREJUÍZOS ACUMULADOS	8.784,44
(-)Prejuízos do Exercício	8.784,44
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	265.186,96
TOTAL DO PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	550.400,60

.....  
Conhecemos a exatidão deste Balanço Patrimonial, somando ATIVO e PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO respectivamente a importância de R\$ 550.400,60 (Quinhentos e Cinquenta Mil Quatrocentos Reais, Sessenta Centavos).

.....  
CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2002

.....  
LEON JOSE DAROLT  
CNPJ: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-63

.....  
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO Período: 01/01/2002 a 31/12/2002

RECEITA BRUTA	
(+) Venda de Combustíveis	3.154.564,16
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	
(-) Icms sobre Vendas	2.422,64
(-) Impostos s/ Receita	345,07
(-) RECEITA LIQUIDA	3.131.596,25
(-) Custo dos Bens e Serviços	2.559.531,13
(-) LUCRO BRUTO	572.065,12
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas Administrativas	287.095,29
(-) Despesas com Vendas	175.411,55
(-) Despesas Financeiras	65.632,11
RECEITAS OPERACIONAIS	
(-) RESULTADO OPERACIONAL	43.926,19
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	
(+) Resultado na Alienação de Bens	1.563,52
(+) Receitas de Aluguéis	8.500,00
(+) Outras Receitas não Operacionais	85,00
(-) RESULTADO ANTES DA CONTR. SOCIAL S/LUCRO	54.094,51
(-) Contribuição Social sobre Lucro	7.052,35
(-) RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	47.041,98
(-) Provisão do Imposto de Renda	11.754,22
(-) RESULTADO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	35.287,76

.....  
CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2002

.....  
ELSON JOSE DAROLT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2003

A T I V O

CIRCULANTE	368.544,45
DISPONIBILIDADES	75.185,82
BENS NUMERARIOS	62.958,32
Caixa	62.958,32
BANCOS CONTA MOVIMENTO	3.126,50
Acicred	46,02
Bradesco SA	51,99
Caixa Economica Federal c/c 953-6	78,90
Unibanco SA c/c 150154-4	2.949,59
APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA	6.801,00
Caixa Economica Federal	6.201,00
Unibanco SA	600,00
BENS PARA VENDA	2.300,00
Veiculos	2.300,00
CREDITOS	286.958,95
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES	257.624,87
Clientes Diversos	257.624,87
(-) PERDAS NO RECEBIMENTO DE CREDITOS	64.390,84
Perdas no recebimento de creditos	64.390,84
ADIANTAMENTOS A FUNCIONARIOS	2.021,12
Rescisoes	2.021,12
VALORES A COMPENSAR E RECUPERAR	6.719,09
Icms a recuperar	6.290,09
Salário Maternidade	429,00
ESTOQUES	89.026,95
Mercadorias e Materiais	89.026,95
DESPESAS ANTECIPADAS	6.399,68
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	6.037,88
Apólices de Seguros	4.037,88
Honorarios	2.000,00
DESPESAS COM VENDAS	361,80
Immetro	361,80
PERMANENTE	200.905,44
INVESTIMENTOS	5.000,00
PARTICIPAÇÕES SOCIAIS	5.000,00
Posto Garoto	5.000,00
IMOBILIZADO	195.905,44
BENS EM OPERAÇÃO < CUSTO CORRIGIDO	258.636,08
Instalações	125.144,70
Máquinas, aparelhos e equipamentos	18.237,00

CRICIUMA SC, 31 de Dezembro de 2003

SON JOSE DARDOT  
: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2003

A T I V O

Móveis e Utensílios	14.654,42
Terrenos	80.000,00
Veículos	20.599,96
(-)DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTÃO ACUMUL.	62.730,64-
Instalações	22.956,22-
Máquinas, aparelhos e equipamentos	16.134,64-
Móveis e Utensílios	8.014,41-
Veículos	15.625,37-
TOTAL DO ATIVO	569.449,89

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2003

ELSON JOSE DAROLT  
CPF. 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.326.509-63

## BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2005

## P A S S I V O

CIRCULANTE	321.960,11
OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO	321.960,11
FORNECEDORES	85.466,65
Casa do Filtro e do Oleo Ltda	272,65
CIA BRASILEIRA DE PETROLEO IPIRANGA ITAJ	81.444,68
CIA BRASILEIRA PETROLEO IPIRANGA - CAN	50,00
Maria do Carmo Castro Silveira	245,61
MPK do Brasil Comercio Ltda	350,11
Nobrak Industrial Ltda	320,61
PROLUB IND.COM.LUBRIF.GRAXAS LTDA	659,46
Turim Veiculos SA	145,35
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTO	167.569,45
Caixa Economica Federal	89.185,61
Caixa Economica Federal - Desc. cheques	9.998,25
Cia Brasileira de Petroleo Ipiranga	12.500,00
Hercilio Speck	16.000,00
Rafael Macarini Speck	15.000,00
Unibanco	24.885,59
OBRIGAÇÕES FISCAIS	35.163,97
Cofins a recolher	330,00
Contribuição social a recolher	28.214,01
Icms a recolher	2,50
Imposto de renda retido na fonte	492,01
Irpj a Recolher	4.816,80
Multas Diversas	1.200,00
Pis a recolher	113,65
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	9.482,42
Salários a pagar	7.482,42
Honorarios Profissionais a pagar	2.000,00
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	5.725,47
Contribuição sindical a recolher	57,26
Fgts a recolher	1.018,32
Previdencia Social	4.647,89
OUTRAS OBRIGAÇÕES	9.091,77
Combustiveis a pagar	5.154,27
Fretes a pagar	3.937,50
PROVISÕES	11.462,38
Férias	11.462,38
EXIGIVEL A LONGO PRAZO	30.501,00
OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO	30.501,00

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2005

ELSON JOSE DAROLT  
 F: 242.890.275-04

Univaldo Speck  
 Contador  
 CRC: SC 012173/O 7  
 CPF: 224.325.509-65

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2003

P A S S I V O

EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	30.501,00
Caixa Economica Federal	30.001,00
Multas Diversas	500,00
TOTAL DO PASSIVO	352.461,11

P A T R I M Ô N I O L Í Q U I D O

CAPITAL SOCIAL	1,00
CAPITAL SUBSCRITO	1,00
Capital integralizado	1,00
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	216.987,78
LUCROS ACUMULADOS	265.185,96
Lucros de Exercícios Anteriores	265.185,96
PREJUÍZOS ACUMULADOS	48.198,18-
(-)Prejuízos do Exercício	48.198,18-
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	216.988,78
TOTAL DO PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	569.449,89

Conhecemos a exatidão deste Balanço Patrimonial, somando ATIVO e PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO respectivamente a importância de R\$ 569.449,89 (quinhentos e sessenta e nove mil quatrocentos e quarenta e nove reais, oitenta e nove centavos).

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2003

ELSON JOSE DAROLT  
CPF. 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/O-7  
CPF: 224.328.509-60

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO Período: 01/01/2003 a 31/12/2003

RECEITA BRUTA	
(+) Venda de Combustíveis	3.391.704,00
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	
(-) Icms sobre Vendas	2.825,00
(-) Impostos s/ Receita	3.461,96
(-) RECEITA LIQUIDA	3.585.397,09
(-) Custo dos Bens e Serviços	2.992.453,87
(-) LUCRO BRUTO	592.943,22
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-) Despesas Administrativas	346.079,02
(-) Despesas com Vendas	213.166,98
(-) Despesas Financeiras	69.574,00
RECEITAS OPERACIONAIS	
(-) RESULTADO OPERACIONAL	(55.826,18)
RESULTADOS NÃO OPERACIONAIS	
(+) Receitas de Aluguéis	6.400,00
(+) Receitas de Indenizações de Seguros	1.230,00
(-) RESULTADO ANTES DA CONTR. SOCIAL S/LUCRO	(48.198,18)
(-) RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	(48.198,18)
(-) RESULTADO LIQUIDO DO EXERCÍCIO	(48.198,18)

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2003

ELSON JOSE DAROLT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2004

A T I V O

CIRCULANTE	242.906,48
DISPONIBILIDADES	93.833,29
BENS NUMERARIOS	89.071,94
Caixa	89.071,94
BANCOS CONTA MOVIMENTO	1.861,33
Acicred	249,49
Bradesco SA	51,99
Caixa Economica c/c 441-0	1.310,69
Caixa Economica Federal c/c 933-6	78,90
Unibanco SA c/c 150154-4	4.042,38
Unibanco SA c/gar 112478-4	3.872,10
APLICACOES DE LIQUIDEZ IMEDIATA	600,00
Unibanco SA	600,00
BENS PARA VENDA	2.300,00
Veiculos	2.300,00
CREDITOS	146.289,11
CONTAS A RECEBER DE CLIENTES	180.844,41
Clientes Diversos	180.844,41
(-)-PERDAS NO RECEBIMENTO DE CREDITOS	92.432,83
Perdas no recebimento de creditos	92.432,83
ADIANTAMENTOS A FUNCIONARIOS	850,00
Adiantamento de Pro-labore	850,00
VALORES A COMPENSAR E RECUPERAR	1.664,59
Icms a recuperar	1.664,59
ESTOQUES	35.362,94
Mercadorias e Materiais	35.362,94
DESPESAS ANTECIPADAS	2.784,08
DESPESAS ADMINISTRATIVAS	2.152,08
Apólices de Seguros	2.152,08
DESPESAS COM VENDAS	632,00
Alvaras Diversos	632,00
PERMANENTE	186.825,72
INVESTIMENTOS	5.000,00
PARTICIPACOES SOCIAIS	5.000,00
Posto Garoto	5.000,00
IMOBILIZADO	181.825,72
BENS EM OPERAÇÃO - CUSTO CORRIGIDO	258.636,08
Instalações	123.144,70
Máquinas, aparelhos e equipamentos	18.237,00
Móveis e Utensílios	14.654,42

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2004

ELSON JOSE DAROLT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.509-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2004

A T I V O

Terrenos	80.000,00
Veiculos	20.599,96
(-)DEPREC., AMORTIZ. E EXAUSTÃO ACUMUL.	76.810,36
Instalações	35.115,46
Máquinas, aparelhos e equipamentos	17.211,26
Móveis e Utensílios	8.538,25
Veiculos	15.623,37
TOTAL DO ATIVO	429.732,20

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2004

ELSON JOSE DAROLT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/0-7  
CPF: 224.328.309-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2004

P A S S I V O

CIRCULANTE	252.679,67
OBRIGAÇÕES DE FUNCIONAMENTO	252.679,67
FORNECEDORES	134.048,07
Am/Pm Comestiveis Ltda	198,00
Casa do Filtro e do Oleo Ltda	309,14
Cia Bras.Petroleo Ipiranga - Biguaçu	108.940,29
Com.Lubríf. Rubens Moreira Ltda	1.090,12
Dyspef Comercio e Representacoes Ltda	211,00
Jatoba Distribuidora de Petroleo Ltda	19.540,00
LJ Comercio e Consertos de Comp.Ltda	467,60
Lubrisul Comercio de Lubrificantes Ltda	938,59
Makena Maquinas, Equip. e Lubrif.Ltda	789,14
Pali Brisas Ind.Com.Limp.Ltda	207,54
PROLUB IND.COM.LUBRIF.GRAXAS LTDA	1.621,43
RESIBIO IND.COM.PROD.QUIMICOS LTDA	150,08
PRESTIMOS E FINANCIAMENTO	61.005,00
Caixa Economica Federal	30.005,00
Hercilio Speck	16.000,00
Rafael Macarini Speck	15.000,00
OBRIGAÇÕES FISCAIS	36.140,43
Cofins a recolher	167,36
Contribuição social a recolher	28.637,12
Icms a recolher	1.197,19
Imposto de renda retido na fonte	97,61
Irpj a Recolher	5.521,99
Multas Diversas	482,63
Pis a recolher	36,33
OBRIGAÇÕES TRABALHISTAS	10.554,68
Salários a pagar	4.145,96
Pro Labore a retirar	6.408,72
OBRIGAÇÕES SOCIAIS	3.124,70
Contribuição sindical a recolher	32,53
Fgts a recolher	568,29
Previdencia Social	2.503,86
PROVISÕES	7.806,79
Férias	7.806,79
TOTAL DO PASSIVO	252.679,67

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2004

ULSON JOSE DAROLT  
F. 242.890.275-04

Univaldo Speck  
Contador  
CRC: SC-012173/O-7  
CPF: 224.328.309-63

BALANÇO PATRIMONIAL REALIZADO EM 31 de Dezembro de 2004

P A T R I M Ô N I O L Í Q U I D O

CAPITAL SOCIAL	1,00
CAPITAL SUBSCRITO	1,00
Capital integralizado	1,00
LUCROS OU PREJUÍZOS ACUMULADOS	177.051,53
LUCROS ACUMULADOS	270.623,79
Lucros de Exercícios Anteriores	265.185,96
Lucros do Exercício	5.437,83
PREJUÍZOS ACUMULADOS	93.572,26
(-)Prejuízos de Exercícios Anteriores	48.198,18
(-)Prejuízos do Exercício	45.374,08
TOTAL DO PATRIMÔNIO LÍQUIDO	177.052,53
TOTAL DO PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO	429.732,20

Atestamos a exatidão deste Balanço Patrimonial, somando ATIVO e PASSIVO + PATRIMÔNIO LÍQUIDO respectivamente a importância de R\$ 429.732,20 (quatrocentos e vinte e nove mil setecentos e trinta e dois reais, vinte centavos).

CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2004

JOSE DAROLT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/D 7  
CPF: 224.328.509-63

.....  
DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO Período: 01/01/2004 a 31/12/2004

RECEITA BRUTA	
(+)Venda de Combustiveis	3.517.950,71
DEDUÇÕES E ABATIMENTOS DA RECEITA	
(-)Icms sobre Vendas	2.769,88
(-)Impostos s/ Recella	2.076,75
(-)RECEITA LIQUIDA	3.507.135,08
(-)Custo dos Bens e Servicos	2.986.131,92
(-)LUCRO BRUTO	518.003,16
DESPESAS OPERACIONAIS	
(-)Despesas Administrativas	295.677,40
(-)Despesas com Vendas	154.654,03
(-)Despesas Financeiras	65.846,78
RECEITAS OPERACIONAIS	
(+)Receltas Financeiras	29,93
(-)RESULTADO OPERACIONAL	(54.127,95)
RESULTADOS NAÇ OPERACIONAIS	
(+)Reversão Perda no recebimento de credito	15.330,00
(-)RESULTADO ANTES DA CONTR. SOCIAL S/LUCRO	(38.807,95)
(-)Contribuição Social sobre lucro	423,11
(-)RESULTADO ANTES DA PROVISÃO DO IRPJ	(39.231,06)
(-)Provisão do Imposto de Renda	705,19
(-)RESULTADO LIQUIDO DO EXERCICIO	(39.936,25)

.....  
CRICIUMA-SC, 31 de Dezembro de 2004

.....  
ELSON JOSE DAROLT  
CPF: 242.890.275-04

Univaldo Spek  
Contador  
CRC: SC-012175/O-7  
CPF: 224.328.509-65