



**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ**  
**DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS-GRADUAÇÃO**  
**ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA – TURMA XI**



**ANDREI BROCH DE CAMARGO**

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO  
NAS REVENDAS DE GLP DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**PATO BRANCO**

**2016**

**ANDREI BROCH DE CAMARGO**

**ESTUDO SOBRE A UTILIZAÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO  
NAS REVENDAS DE GLP DA REGIÃO SUDOESTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, Modalidade de Ensino presencial, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – *Câmpus* Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande

**PATO BRANCO**

**2016**



Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Câmpus Pato Branco  
Curso de Ciências Contábeis  
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

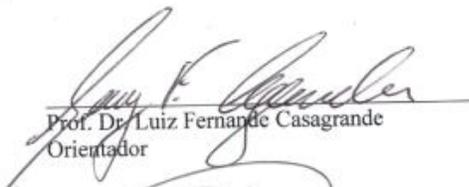
**Estudo sobre a utilização de ferramentas de gestão nas revendas de GLP da região sudoeste do Paraná**

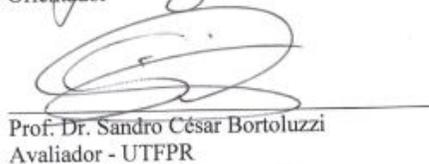
Nome do aluno: **Andrei Broch de Camargo**

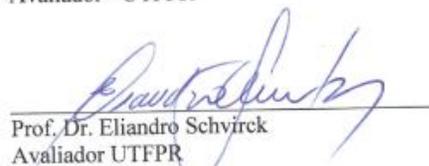
Esta monografia de especialização foi apresentada às 21 horas, no dia 04 de abril de 2016, como requisito parcial para obtenção do Título de Especialista em Gestão Contábil e Financeira, do Departamento de Ciências Contábeis - DACON, no Curso de Ciências Contábeis da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora, composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho

APROVADO

(Aprovado, Aprovado com restrições, ou Reprovado).

  
Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande  
Orientador

  
Prof. Dr. Sandro César Bortoluzzi  
Avaliador - UTFPR

  
Prof. Dr. Eliandro Schvirek  
Avaliador UTFPR

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus pelo dom da vida, pela fé e perseverança para vencer os obstáculos.

Aos meus pais, pela orientação, dedicação e incentivo nessa fase do curso de pós-graduação e durante toda minha vida.

A esta Universidade, seu corpo docente, e principalmente ao meu orientador, por compreender e incentivar a concretização desse trabalho.

À minha esposa, amiga, companheira, e incentivadora, que sempre me apoiou e buscou compreender minhas ideias e escolhas, principalmente quando nem eu mesmo acreditava.

Ao meu filho, razão da minha vida e a quem dedico todo meu o amor.

## RESUMO

CAMARGO, A. B. de. Estudo sobre a utilização de ferramentas de gestão nas revendas de GLP da região sudoeste do Paraná. 2016. **48 p.** Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

Este estudo apresenta uma abordagem sobre as ferramentas de gestão criadas para auxiliar os gestores na administração das empresas. O trabalho teve como objetivo realizar uma pesquisa com os revendedores de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) da região sudoeste do Paraná para identificar quais ferramentas de gestão estão sendo utilizadas e/ou dar sugestões que possam melhorar o sistema de informação gerencial. Foi realizada uma pesquisa exploratória-descritiva que forneceu dados para análise das ferramentas utilizadas. Baseado nas respostas obtidas no questionário concluiu-se que a maioria das ferramentas de gestão são utilizadas pelos revendedores, porém o nível de utilização é muito baixo. Esse nível é baixo sob dois aspectos: primeiro porque são poucos os revendedores que utilizam as ferramentas e, segundo, porque a maioria dos que utilizam não o fazem da forma correta. Após analisados os resultados foram propostas algumas sugestões sendo as principais um rol de ferramentas da contabilidade gerencial, a criação de um cronograma de implantação e a qualificação dos colaboradores que irão alimentar o sistema com informações para que as ferramentas possam ser utilizadas de forma adequada. Em futuros trabalhos poderão ser realizados estudos de caso implantando as sugestões aqui mencionadas e posteriormente medir se os resultados da empresa realmente apresentaram melhora e se as ferramentas foram eficazes.

**Palavras-chave:** Contabilidade Gerencial. Ferramentas. Gestão Empresarial. GLP.

## ABSTRACT

CAMARGO, A. B. de. Estudo sobre a utilização de ferramentas de gestão nas revendas de GLP da região sudoeste do Paraná. 2016. **48 p.** Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2016.

This study presents an approach to the tools of management accounting designed to assist managers in the management of companies. The study aimed to carry out a survey of the Liquefied Petroleum Gas dealers (LPG) southwest of Paraná to identify which management accounting tools are being used and / or suggestions that can improve the management information system. An exploratory and descriptive research that provides data for analysis of the tools used was performed. Based on responses obtained in the survey it was concluded that most of the management accounting tools are used by dealers, but the level of utilization is very low. This level is low in two respects: first because there are few retailers who use the tools and second, because most do not use that properly. After analyzing the results were proposed some suggestions being the main a list of management accounting tools, the creation of an implementation schedule and the training of employees who will feed the system with information so that the tools can be used appropriately. In future work may be carried out case studies implementing the suggestions mentioned here and then measure whether the company's results actually showed improvement and the tools were effective.

**Keywords:** Business Management. LPG. Management Accounting. Tools.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

### Figuras:

Figura 1: Modelo de fluxo de caixa mensal. ....	17
Figura 2: Relação entre receitas, custo e ponto de equilíbrio.....	21
Figura 3: Fórmula do ponto de equilíbrio em unidades. ....	21
Figura 4: Os 5 C's do crédito.....	24
Figura 5: Função do orçamento. ....	25

### Gráficos:

Gráfico 1: Taxa de sobrevivência das empresas abertas no ano de 2009.....	11
Gráfico 2: Evolução do custo do GLP (P13) em Reais ao revendedor do Paraná. ....	12
Gráfico 3: Utilização de indicadores extraídos das demonstrações contábeis.....	30
Gráfico 4: Periodicidade da análise dos indicadores extraídos das demonstrações contábeis. ....	30
Gráfico 5: Análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa.....	31
Gráfico 6: Periodicidade da análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa. ....	32
Gráfico 7: Critérios para tomada a decisão sobre os investimentos.....	32
Gráfico 8: Utilização de métodos para apuração dos custos.....	33
Gráfico 9: Método utilizado para a apuração dos custos.....	34
Gráfico 10: Conhecimento do ponto de equilíbrio contábil da empresa. ....	34
Gráfico 11: Formação do preço de venda dos produtos.....	35
Gráfico 12: Utilização de política de concessão de crédito aos clientes.....	36
Gráfico 13: Frequência de reavaliação da política de concessão de crédito.....	36
Gráfico 14: Utilização de orçamento de vendas, custos e investimentos. ....	37
Gráfico 15: Periodicidade da análise do orçamento de vendas, custos e investimentos. ....	38
Gráfico 16: Utilização de planejamento estratégico. ....	38
Gráfico 17: Ferramentas do planejamento estratégico utilizadas pela empresa. ....	39
Gráfico 18: Maiores dificuldades na gestão da empresa atualmente.....	40

### Quadros:

Quadro 1: Principais indicadores extraídos das demonstrações financeiras.....	16
Quadro 2: Principais métodos para análise de investimentos.....	19
Quadro 3: Conceito dos principais métodos de custeio.....	20
Quadro 4: Principais variantes da formação de preço de venda.....	22
Quadro 5: Ferramentas utilizadas no desenvolvimento do planejamento estratégico. .....	26
Quadro 6: Proposta de ferramentas.....	41

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	9
1.1 Tema e Problema .....	9
1.2 Objetivos.....	10
1.2.1 Objetivo Geral .....	10
1.2.2 Objetivos específicos .....	10
1.3 Justificativa .....	10
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	13
2.1 O GLP.....	13
2.2 Contabilidade Gerencial.....	14
2.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial .....	14
2.3.1 Análise de Indicadores Extraídos das Demonstrações Contábeis .....	15
2.3.2 Fluxo de Caixa .....	16
2.3.3 Análise de Investimentos .....	18
2.3.4 Métodos de Custeio .....	19
2.3.5 Ponto de Equilíbrio.....	20
2.3.6 Formação de Preço de Venda.....	21
2.3.7 Política de Crédito.....	23
2.3.8 Orçamento.....	24
2.3.9 Planejamento Estratégico .....	25
3 METODOLOGIA.....	28
4 ESTUDO DE CASO .....	29
4.1 A Empresa Analisada .....	29
4.2 Coleta e Análise dos Dados.....	29
4.4 Considerações Sobre o Estudo .....	40
5 CONCLUSÃO.....	43
REFERÊNCIAS.....	44

APENDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA.....	46
--	----

**LISTA DE ABREVIATURAS**

<b>Abreviatura</b>	<b>Extenso</b>
GLP	Gás Liquefeito de Petróleo
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
ANP	Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis
P13	Botijão com 13kg de GLP envasado
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
VPL	Valor Presente Líquido
TIR	Taxa Interna de Retorno
ABC	<i>Activity Based Costing</i>

## **1 INTRODUÇÃO**

Existem muitas ferramentas de gestão criadas pela contabilidade que são desconhecidas por grande parte dos administradores. Essas ferramentas são capazes de melhorar o desempenho da empresa e afastar o risco de uma falência precoce decorrente da má administração.

Apesar do cunho contábil, essas ferramentas são de fácil utilização pelos gestores pois foram desenhadas ou adaptadas para esta finalidade. Basta apenas colocá-las em prática respeitando os conceitos e objetivos de cada uma.

As ferramentas da contabilidade gerencial são aplicáveis a todo tipo de empresa (comércio, indústria ou serviços) e também para empresas de todos os tamanhos. Até mesmo pequenas empresas podem utilizá-las realizando adaptações no método para facilitar o uso, porém sem interferir nos resultados.

Percebe-se que o problema atual é a falta de conhecimento sobre a existência dessas ferramentas. Para levar o conhecimento até essas empresas é necessário, antes de qualquer coisa, descobrir quais ferramentas estão sendo utilizadas pelos empresários.

Optou-se por delimitar a pesquisa aos revendedores de Gás Liquefeito de Petróleo (GLP) da empresa Alfa que atuam na região sudoeste do Paraná. Alfa é um nome fictício pois a empresa preferiu não se identificar. Essa delimitação permite uma pesquisa com: empresas mistas de comércio e serviços, empresas de portes diferentes, empresários com formações e experiências diferentes e, por fim, municípios diferentes.

### **1.1 Tema e Problema**

O tema deste trabalho são as ferramentas gerenciais criadas pela contabilidade para auxiliar os gestores na administração das empresas.

O problema de pesquisa se traduz pela seguinte pergunta: Quais ferramentas de gestão são utilizadas pelas revendas de GLP da região sudoeste do Paraná?

## **1.2 Objetivos**

### **1.2.1 Objetivo Geral**

Realizar uma pesquisa com os revendedores de GLP da região sudoeste do Paraná para identificar quais ferramentas de gestão estão sendo utilizadas e/ou sugerir ferramentas que possam melhorar o sistema de informação gerencial.

### **1.2.2 Objetivos específicos**

- a) Elaborar um questionário para identificar quais as principais ferramentas gerenciais utilizadas no setor;
- b) Analisar os resultados obtidos no questionário;
- c) Identificar quais são as maiores deficiências dos gestores quanto a utilização das ferramentas gerenciais;
- d) Sugerir formas de adequação das ferramentas para uma melhor utilização pelos gestores.

## **1.3 Justificativa**

Segundo a pesquisa Demografia das Empresas, realizada pelo Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) com dados do ano de 2013, das 694 mil empresas que foram abertas em 2009, apenas 47,5% delas ainda estavam funcionando em 2013. Após o primeiro ano de funcionamento, 22,7% ou 158 mil fecharam as portas, segundo a pesquisa. O Gráfico 1 mostra a taxa de sobrevivência das empresas abertas no ano de 2009:

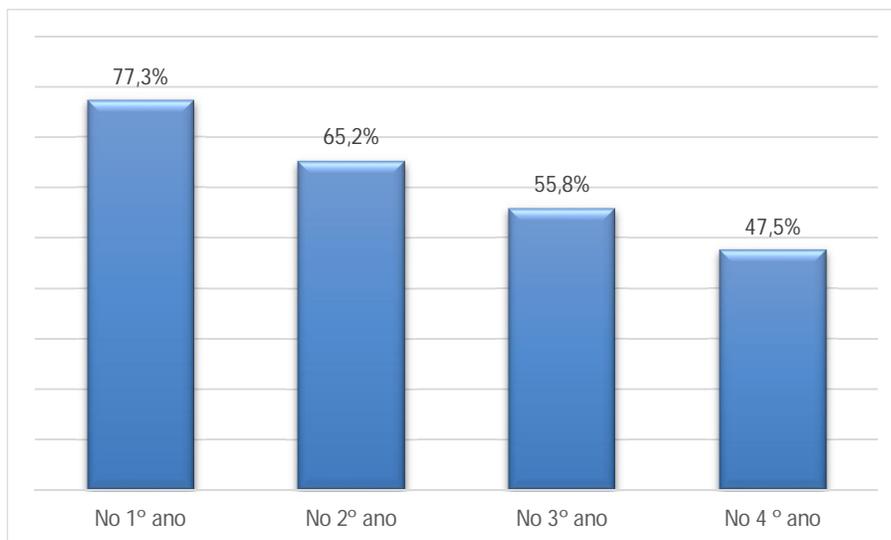


Gráfico 1: Taxa de sobrevivência das empresas abertas no ano de 2009.  
Fonte: Demografia das Empresas – IBGE (2015)

Para o mercado de GLP o ano de 2015 foi ainda mais desafiador pois além das dificuldades com as quais o gestor já estava acostumado como os problemas relacionados a mão-de-obra, carga tributária, capital de giro, concorrentes clandestinos e inadimplência foi adicionado um novo elemento: os aumentos sucessivos e inesperados no custo do GLP.

O Gráfico 2 apresenta a evolução do custo em Reais do botijão de GLP envasado com 13kg (P13) ao revendedor do Paraná no período de janeiro de 2015 a fevereiro de 2016:

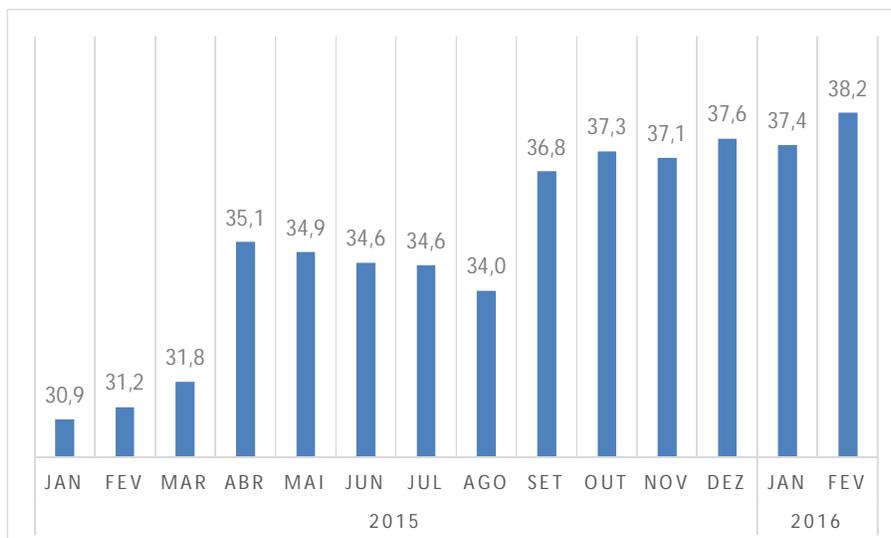


Gráfico 2: Evolução do custo do GLP (P13) em Reais ao revendedor do Paraná.  
Fonte: ANP (2016).

Com base nos dados apresentados no Gráfico 2, observa-se que o aumento no custo do GLP já acumulou 23,6% no período de 14 meses. Além de não serem bem recebidos pelo consumidor que demora a absorvê-los, os aumentos no preço do GLP afetam o caixa do revendedor que precisa pagar mais caro para repor a mercadoria vendida ao preço antigo.

Por essas e por outras dificuldades que ainda serão mencionadas, o presente trabalho se justifica para o empresário pois levará o conhecimento sobre as ferramentas de gestão que, se utilizadas da forma correta, podem melhorar os resultados da empresa e afastar o risco da falência.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 O GLP

O Brasil foi um dos primeiros países a adotar o GLP como combustível doméstico, pouco menos de uma década após a sua grande penetração no mercado norte-americano.

Foi em 1937 que a Empresa Brasileira de Gaz a Domicílio (futura Ultragas) começou a colocar no mercado os primeiros botijões de GLP vendidos no Brasil.

Durante os anos da guerra o comércio de GLP tornou-se problemático devido as dificuldades para importação do gás, fogões, aquecedores bem como outros equipamentos ainda não fabricados pela indústria nacional. Contudo, o fornecimento foi mantido e a situação melhorou substancialmente após a guerra.

Em 1946, foi fundada no Rio de Janeiro a Esso-Gás, subsidiária da norte-americana Standard Oil. A entrada da nova companhia no ramo expandiu o mercado rapidamente.

Na década de 50 começou a produção de GLP pela Petrobrás. Dessa época em diante, começaram a surgir outras companhias no ramo, até então explorado apenas pelas duas empresas pioneiras.

Constituída a base de produção e fornecimento regular, os níveis de consumo cresceram exponencialmente. Além de abastecer os fogões, o GLP começou a ser utilizado como combustível para aquecedores de água e também em escolas, hospitais, hotéis e clubes. No setor industrial, passou a ser utilizado na produção de plásticos, permitindo assim a produção dos primeiros brinquedos nacionais.

Com o advento da indústria de aparelhos eletrodomésticos, que passou a absorver grandes volumes de peças injetadas em metal leve, começou o ciclo mais importante da utilização do GLP na área industrial (TELLES, 1990).

Segundo dados da ANP, hoje são comercializadas mais de 7 milhões de toneladas de GLP por ano, o que representa um faturamento anual de R\$ 24,6 bilhões. Existem ao todo 62.120 revendedores cadastrados, sendo que 4.357 estão no Paraná.

## 2.2 Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial pode parecer apenas uma forma diferente de ver as mesmas informações produzidas pelos outros segmentos da ciência contábil. Porém ao analisar a forma como a contabilidade gerencial trata e integra todas as partes do sistema de informação contábil é que se percebe a sua relevância e finalidade dentro da contabilidade.

Para Padoveze (2004, p. 39): “A contabilidade gerencial é relacionada com o fornecimento de informações para os administradores – isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações”.

Iudícibus (1998, p. 21) afirma que:

“A contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na contabilidade financeira, na contabilidade de custos, na análise financeira e de balanços etc., colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”.

Atkinson et al. (2008, p. 36) definem a contabilidade gerencial com sendo o “...processo de produção de informações financeiras e operacionais para funcionários e gerentes. O processo deve ser orientado pelas necessidades de informação interna e deve dirigir suas decisões operacionais e de investimentos”.

O foco da contabilidade gerencial está na gestão da empresa, priorizando o tratamento das informações contábeis para auxiliar o planejamento, controle e tomada de decisão.

## 2.3 Ferramentas da Contabilidade Gerencial

A contabilidade gerencial desenvolveu e aperfeiçoou uma gama de ferramentas fundamentais aos administradores nos dias de hoje. Essas ferramentas são capazes de medir o desempenho, nortear o desenvolvimento de planos estratégicos e gerar informações que auxiliam a tomada de decisão.

A seguir serão apresentadas algumas das ferramentas da contabilidade gerencial. O objetivo não é esgotar as ferramentas existentes, mas sim analisar a utilidade e aplicação das principais ferramentas no contexto da pesquisa.

### 2.3.1 Análise de Indicadores Extraídos das Demonstrações Contábeis

O Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado do Exercício são as duas principais demonstrações contábeis existentes. A primeira demonstra a posição de bens, direitos e obrigações em determinado momento enquanto que a segunda apresenta o resultado obtido em determinado período de tempo.

Sobre os indicadores econômico-financeiros, Padoveze (2005, p. 207) afirma que:

“São cálculos matemáticos efetuados a partir do balanço patrimonial e da demonstração de resultados, procurando números que ajudem no processo de clarificação do entendimento da situação da empresa, em seus aspectos patrimoniais, financeiros e de rentabilidade”.

O Quadro 1 apresenta exemplos de indicadores separados em 4 categorias:

Categoria	Indicador	Cálculo
Indicadores de Liquidez	Liquidez Corrente	$\frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Seca	$\frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Imediata	$\frac{\text{Disponibilidades (Caixas, Bancos e Aplicações)}}{\text{Passivo Circulante}}$
	Liquidez Geral	$\frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$
Indicadores de Estrutura de Capital (Endividamento)	Participação de Capital de Terceiros	$\frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Composição do Endividamento	$\frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$
	Imobilização do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Ativo não Circulante} - \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido}}$
	Imobilização dos Recursos Não Correntes	$\frac{\text{Ativo não Circulante} - \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Patrimônio Líquido} + \text{Passivo Não Circulante}}$
Indicadores de Atividade	Prazo Médio de Recebimento	$\frac{\text{Duplicatas a Receber} \times 360 \text{ dias}}{\text{Receita Operacional Bruta}}$
	Prazo Médio de Pagamento	$\frac{\text{Duplicatas a Pagar} \times 360 \text{ dias}}{\text{Compras Brutas de Materiais e Serviços}}$
	Giro dos estoques	$\frac{\text{Custo dos Produtos Vendidos}}{\text{Estoques Totais}}$

	Giro do Ativo Total	$\frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$
Indicadores de Rentabilidade	Rentabilidade do Ativo Total	$\frac{\text{Lucro Líquido após Imposto de Renda}}{\text{Ativo Total}} \times 100$
	Rentabilidade do Patrimônio Líquido	$\frac{\text{Lucro Líquido após Imposto de Renda}}{\text{Patrimônio Líquido Final}} \times 100$
	Margem Líquida	$\frac{\text{Lucro Líquido após Imposto de Renda}}{\text{Vendas Líquidas}}$

Quadro 1: Principais indicadores extraídos das demonstrações financeiras.  
 Fonte: Adaptado de PADOVEZE (2004); IUDÍCIBUS (1998).

O acompanhamento periódico dos indicadores econômico-financeiros permite que o gestor detecte deficiências existentes ou que estão prestes a acontecer e concentre os esforços corretivos para solucionar o problema.

### 2.3.2 Fluxo de Caixa

O Fluxo de Caixa tem como finalidade a projeção para períodos futuros de todas as entradas e saídas de recursos financeiros da empresa, indicando como será o saldo de caixa para o período projetado.

Marmitt (2003, p. 55) afirma que: “O fluxo de caixa pode ser considerado o item mais importante a ser extraído das demonstrações financeiras. [...] representa o movimento de numerário diário da empresa, em função dos ingressos e dos desembolsos de caixa”.

A Figura 1 será mostra um modelo de fluxo de caixa mensal disponibilizado gratuitamente pelo Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE):

<b>PLANILHA DE FLUXO DE CAIXA</b>		
	Previsão	Realizado
	Janeiro	Janeiro
<b>ENTRADAS</b>		
Previsão de recebimento de vendas		
Contas a receber-vendas realizadas		
Outros recebimentos		
<b>TOTAL DE ENTRADAS</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>SAÍDAS</b>		
Fornecedores		
Folha de pagamento		
INSS a recolher		
FGTS		
Retiradas sócios		
Impostos s/ vendas		
Aluguéis		
Energia elétrica		
Telefone		
Serviços contabilidade		
Combustíveis		
Manut. de veículos		
Manutenção fábrica		
Despesas diversas		
Férias		
13º salário		
Verbas para rescisão		
Empréstimos bancários		
Financiamentos equip.		
Despesas financeiras		
Pagamento novos empréstimos		
Outros pagamentos		
<b>TOTAL DAS SAÍDAS</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>1 (ENTRADAS - SAÍDAS)</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>2 SALDO ANTERIOR</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>3 SALDO ACUMULADO (1 + 2)</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>4 NECESSIDADE EMPRÉSTIMOS</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00
<b>5 SALDO FINAL (3 + 4)</b>	R\$ 0,00	R\$ 0,00

Figura 1: Modelo de fluxo de caixa mensal.

Fonte: Adaptado de SEBRAE (2016).

O fluxo de caixa é fácil de ser utilizado por empresas que possuem os controles financeiros bem organizados e traz grandes benefícios ao gestor, principalmente no que diz respeito a informações para tomada de decisão.

### 2.3.3 Análise de Investimentos

Os gestores de um negócio enfrentam com muita frequência situações onde é necessário decidir entre fazer ou não um investimento ou então decidir entre dois investimentos diferentes. Para auxiliá-los nesta difícil tarefa os gestores têm a sua disposição ferramentas valiosíssimas capazes de mostrar quão atrativo um investimento realmente é.

Para Padoveze (2004, p. 540): “Cada investimento ou plano de investimento a ser feito será objeto de um estudo específico de sua rentabilidade e das alternativas possíveis, utilizando-se os conceitos como VPL, TIR, *Payback*”.

Existem, basicamente, duas metodologias de fluxo descontado de caixa, a saber: Método da Taxa de Retorno Ajustada pelo Tempo (Taxa Interna de Retorno) e Método do Valor Atual Líquido. É preciso considerar, por outro lado, que o fluxo descontado não é a única forma de avaliar projetos. Contadores e administradores frequentemente usam outros métodos, a saber: Método do *Payback*, Método da Taxa Contábil de Retorno e outros baseados em nenhuma fórmula, mas apenas no bom-senso (IUDÍCIBUS, 1998).

Para Atkinson et al. (2008, p. 523):

“A análise de orçamento de capital enfoca a possibilidade de os fluxos de caixa crescentes que a organização espera que o ativo gere justificarem o investimento nesse ativo de longo prazo. As ferramentas e métodos usados no orçamento de capital estão centrados na comparação entre investimento e retorno ou, mais genericamente, entre rendimentos e custos associados com um ativo de longo prazo”.

O Quadro 2 apresenta um resumo dos principais métodos utilizados para a análise de investimentos:

Método	Fórmula	Medição
<i>Payback</i>	$Payback = \frac{\text{Investimento Inicial}}{\text{Ganho no Período}}$	Tempo
Valor Presente Líquido (VPL)	$VPL = -INV + \sum_{t=1}^n \frac{Fc_t}{(1+i)^t} + \frac{VR}{(1+i)^n}$	Dinheiro

Taxa Interna de Retorno (TIR)	$TIR = \sum_{j=1}^n \frac{FC_j}{(1+i)^j} = 0$	Taxa
-------------------------------	---	------

Quadro 2: Principais métodos para análise de investimentos.  
Fonte: Adaptado de IUDÍCIBUS (1998); ATKINSON et al. (2008).

De posse dos dados comparativos de tempo, dinheiro e taxa de retorno para cada investimento, o gestor é capaz de tomar a decisão com mais tranquilidade e segurança. Vale ressaltar que as decisões não podem ser pautadas apenas em números. Quando se trata de investimentos a visão de futuro e a experiência do gestor contam pontos e podem revelar pontos fortes e fracos do investimento que não serão descobertos por meio de nenhuma fórmula.

### 2.3.4 Métodos de Custeio

O gerenciamento dos custos é fundamental em qualquer tipo de empresa. Somente com a classificação e alocação correta dos custos é possível fazer análises adequadas e produzir informações que servirão de base para a tomada de decisão.

Abbas; Gonçalves; Leoncine (2012, p. 146) afirmam que:

“A literatura apresenta diversos métodos de custeio que podem ser utilizados tanto pelas organizações industriais quanto pelas comerciais e prestadoras de serviços, sejam elas com ou sem fins lucrativos. Esses métodos são utilizados para, entre muitas outras informações, determinar o valor dos objetos de custeio; reduzir custos; melhorar os processos; eliminar desperdícios; decidir entre produzir ou terceirizar; e eliminar; criar e aumentar, ou diminuir, a linha de produção de certos produtos”.

O quadro 3 apresenta os conceitos dos principais e mais difundidos métodos de custeio:

Método	Conceito
Custeio por Absorção	Motta (2000, p. 2):  “Neste sistema os produtos “absorvem” todo os custos incorridos pela empresa, tanto diretos quanto indiretos. Os custos indiretos são alocados aos produtos a partir de um critério de rateio baseado, na maioria das vezes, em volumes como consumo de matéria-prima ou mão-de-obra direta:
Custeio Direto ou Variável	Motta (2000, p. 3):  “O custeio variável ou direto utiliza o conceito de margem de contribuição, eliminando a

	arbitrariedade no processo de alocação de custos fixos. Sua principal vantagem é fornecer uma especial organização de dados que auxiliam no processo de tomada de decisões, principalmente indicando produtos que ofereçam maior rentabilidade, determinando pontos de equilíbrio, executando análises de sensibilidade, etc”.
Custeio Baseado em Atividades (ABC)	Padoveze (2004, p. 357):  “Podemos então definir o custo por atividade como um método de custeamento que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação (atividade) na organização que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso”.

Quadro 3: Conceito dos principais métodos de custeio.

Fonte: Adaptado de MOTTA (2000); PADOVEZE (2004).

A partir da implantação de um método de custeio o gestor terá informações suficientes para agregar outras ferramentas como o ponto de equilíbrio e a formação do preço de venda.

### 2.3.5 Ponto de Equilíbrio

Apesar de ser algo tão básico, muitos gestores trabalham sem saber quanto precisam vender para que a margem de lucro cubra os custos fixos da empresa. Essa quantidade de vendas, expressa em unidades ou em valores monetários, é conhecida como ponto de equilíbrio.

Para Padoveze (2004, p. 368), o ponto de equilíbrio:

“Evidencia, em termos quantitativos, qual é o volume que a empresa precisa produzir ou vender, para que consiga pagar todos os custos e despesas fixas, além dos custos e despesas variáveis que ela tem necessariamente que incorrer para fabricar/vender o produto. No ponto de equilíbrio não há lucro ou prejuízo. A partir de volumes adicionais de produção ou venda, a empresa passa a ter lucros”.

A Figura 2 mostra a relação entre às funções receita e custo. A reta que representa as receitas se inicia na origem. Já a reta que representa os custos inicia em certa altura por conta dos custos fixos que independem do volume de vendas. O

ponto onde estas duas retas se encontram é chamado de ponto de equilíbrio, a partir de onde a empresa obtém lucro e abaixo do qual ela têm prejuízos.

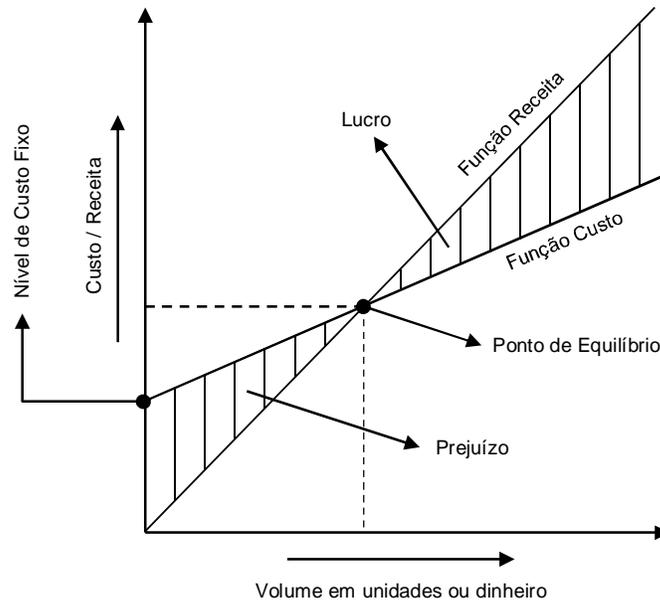


Figura 2: Relação entre receitas, custo e ponto de equilíbrio.  
Fonte: Adaptado de IUDÍCIBUS (1998).

A fórmula para encontrar o ponto de equilíbrio em unidades está na Figura 3.

$$\text{Ponto de Equilíbrio (em unidades)} = \frac{\$ \text{ Custos Fixos}}{\text{Margem de Contribuição Unitária}}$$

Figura 3: Fórmula do ponto de equilíbrio em unidades.  
Fonte: Adaptado de IUDÍCIBUS (1998).

É importante para o gestor conhecer o ponto de equilíbrio de sua empresa pois assim ele saberá o nível mínimo de atividade em que ela deve operar. Quando for possível, deve-se calcular o ponto de equilíbrio geral e também o ponto de equilíbrio por produto.

### 2.3.6 Formação de Preço de Venda

Ao conhecer a formação do preço de venda o gestor consegue definir e acompanhar a margem de lucro desejada por produto, avaliar o peso individual dos

custos sobre o preço final e saber exatamente qual é o seu limite para promoções ou descontos.

Segundo Souza et al. (2006, p. 2)

“Formar preços não se resume a fazer um somatório dos gastos em que se incorre desde a compra até a venda de determinado produto, adicionando-lhe uma margem de lucro. Existem vários fatores que interferem na formação do preço de venda, podendo-se destacar: custos, setor de atividade, concorrência, valor percebido pelo cliente, estrutura do mercado, demanda dos produtos, nível de atividade da empresa, sensibilidade dos consumidores aos preços, serviços oferecidos aos clientes, localização, objetivos de marketing, conjuntura e restrições impostas pelo governo”.

O Quadro 4 mostra as principais variantes da formação de preços de venda:

Método	Conceito
Formação de preço de venda a partir do custeio por absorção.	Padoveze (2004, p. 419):  “É a técnica mais utilizada. Tomam-se como base os custos industriais por produto, e adicionam-se as taxas gerais de despesas administrativas e comerciais, despesas financeiras e margem desejada”.
Formação de preços de venda a partir do custeio direto/variável.	Padoveze (2004, p. 419):  “...o valor básico de referência para formar o preço de venda neste critério são os custos diretos ou variáveis, mais as despesas variáveis do produto que possam ser identificadas. Após isso, a margem a ser aplicada deverá cobrir, além da rentabilidade mínima almejada, também os custos e despesas fixas, que não foram alocados aos produtos.
Formação de preços de venda a partir do mercado.	Padoveze (2004, p. 420):  “...parte-se do preço de venda, deduz-se a margem mínima que a empresa quer obter, bem como os custos financeiros de financiamento da produção e os efeitos monetários sobre o capital de giro, e obtém-se o máximo que pode custar internamente tal produto para a empresa”.

Quadro 4: Principais variantes da formação de preço de venda.

Fonte: Adaptado de PADOVEZE (2004).

Sabe-se que nem sempre o mercado está disposto a absorver os preços de venda determinados pela empresa. Muitas vezes o valor percebido pelo cliente é inferior ao preço de venda ou em outros casos a concorrência pratica preços muito mais atrativos. Independente disso o gestor deve calcular os seus preços de venda

baseado nos custos do produto e do negócio para pelo menos ter um ponto de partida ou então um valor de referência para comparações.

### 2.3.7 Política de Crédito

A definição e a manutenção de uma política de crédito não são necessárias somente em momentos em que a economia está em crise. Essa prática afasta da empresa mal pagadores e ainda garante que os bons continuem pagando as suas contas em dia.

Marmitt (2003, p. 17) afirma que:

“Políticas são grandes linhas de orientação que norteiam o processo decisório e buscam equalização dos esforços que devem ser desenvolvidos nos vários níveis hierárquicos de uma instituição. Para atingir a eficácia esperada e desejada, as políticas devem ser formuladas com perspectiva de longo prazo, visando assegurar coerência de propósito nas decisões da empresa”.

Para estruturar a política de crédito é necessário considerar todos os aspectos envolvidos na negociação. Segundo Gitman (1997, p. 696): “Os analistas de crédito utilizam, frequentemente, informações relacionadas ao caráter, capacidade, capital, colateral e condições como importantes condutores de valor para a decisão de concessão de crédito”.

Essas 5 variáveis são conhecidas como os “5 C’s do Crédito”. Cada um dos C’s retrata uma característica do cliente e juntos eles auxiliam o gestor a identificar qual é o risco de crédito envolvido na operação. Na Figura 4 serão apresentados breves conceitos sobre cada um:

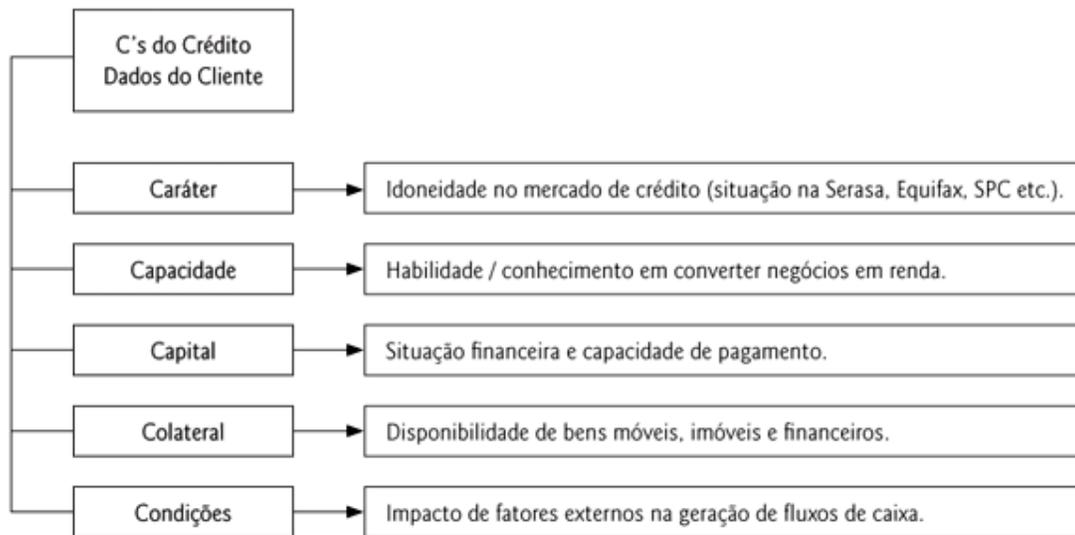


Figura 4: Os 5 C's do crédito.  
Fonte: Adaptado de SANTOS (2003).

A avaliação periódica da política de crédito adotada pela empresa também é muito importante. Apesar da política ser permanente ela não pode ser considerada imutável. Ao criar a política o gestor deve definir a periodicidade das revisões, para que ela esteja sempre alinhada com as condições atuais do mercado e com os objetivos da empresa.

### 2.3.8 Orçamento

As técnicas de orçamento permitem que o gestor faça projeções para períodos futuros e possa tomar decisões com antecedência, tanto para tirar o máximo de proveito das oportunidades quanto para resolver problemas ou situações indesejadas.

Segundo Padoveze (2004, p. 501),

“Orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo os dados previstos para o próximo exercício, considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos”.

A figura 5 mostra a função principal do orçamento e a relação entre o planejamento e o controle:

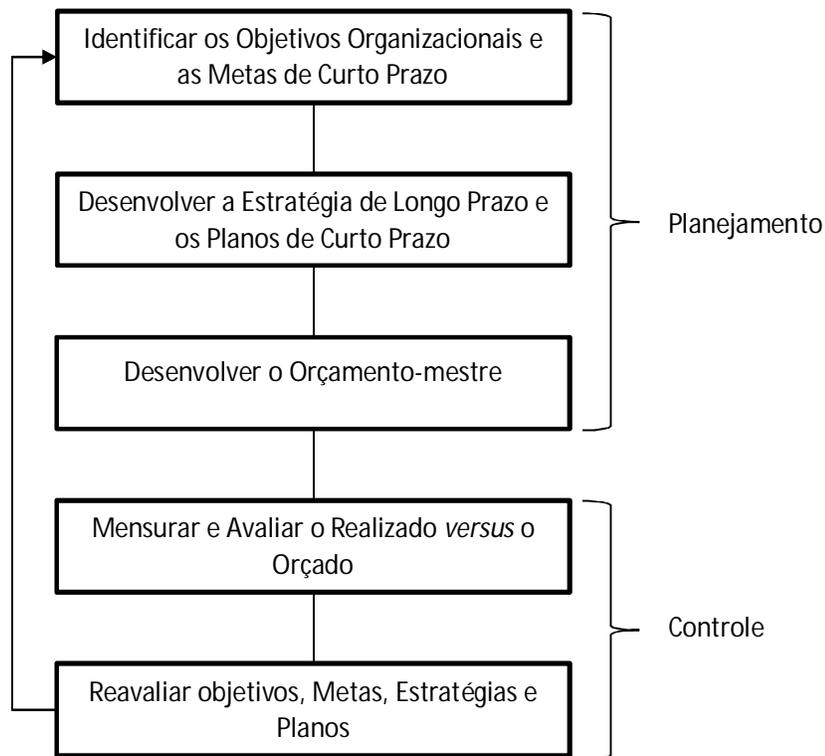


Figura 5: Função do orçamento.  
Fonte: ATKINSON et al. (2008).

Além das previsões e antecipação das decisões, o orçamento também proporciona ao gestor a possibilidade de estabelecer e coordenar objetivos para todas as áreas da empresa, afim de que todos concentrem seus esforços para cumprir os valores orçados.

### 2.3.9 Planejamento Estratégico

O planejamento estratégico engloba todas as ferramentas da contabilidade gerencial implantadas na empresa. Cada uma tem a sua importância e abastece o gestor com informações úteis à tomada de decisão e estabelecimento das metas e objetivos.

Para Terence (2002, p. 18), o planejamento estratégico:

“É um processo gerencial que examina as questões principais da organização, considerando a análise do ambiente externo e interno, determinando um rumo amplo e generalizado para a organização. De forma geral, o planejamento estratégico possui um horizonte de tempo longo e sua elaboração é responsabilidade dos níveis mais altos da empresa, embora a participação de outros níveis seja fundamental para que o plano se torne condizente com a realidade da organização e, ainda, para que este envolvimento diminua a resistência à sua implantação”.

O Quadro 5 apresenta algumas ferramentas utilizadas no desenvolvimento do planejamento estratégico:

Ferramenta	Indicada para	É útil porque
Missão, Visão e Valores	Organizações que queiram definir a direção estratégica da empresa: da integração das operações à estratégia da companhia e da motivação da equipe.	Permite que o empreendedor reflita sobre o papel do seu negócio na sociedade e sobre o futuro da empresa.
Análise 360° de oportunidades de negócio.	Empreendedores que queiram avaliar, dentre um pacote de ideias, qual delas representa a melhor oportunidade de negócio.	Guia o empreendedor em suas reflexões pessoais e análises dos aspectos internos e externos de um negócio.
Análise SWOT.	Organizações de todos os portes.	Proporciona uma análise dos pontos fortes ( <i>strengths</i> ) e fracos ( <i>weaknesses</i> ), e as oportunidades ( <i>opportunities</i> ) e ameaças ( <i>threats</i> ) de um negócio. Em seguida, o empreendedor pode organizar um plano de ação para reduzir os riscos e aumentar as chances de sucesso da empresa.
As 5 Forças de Porter.	Organizações de todos os tamanhos, que queiram analisar o ambiente competitivo em que a organização está inserida e para determinar o melhor posicionamento do negócio diante dos concorrentes.	O empreendedor passa a ter uma visão mais abrangente da concorrência e de como pode tirar proveito disso.
Matriz BCG.	Empresas estabelecidas que já tenham uma carteira de produtos ou serviços oferecidos.	É um método eficaz de se analisar o ciclo de vida de um produto, desempenhar a gestão de marcas, montar planos estratégicos, ou até mesmo uma estratégia de vendas.

Quadro 5: Ferramentas utilizadas no desenvolvimento do planejamento estratégico.

Fonte: Adaptado de ENDEAVOR BRASIL (2015).

Se o planejamento for bem elaborado o gestor terá em mãos um roteiro detalhado do caminho que a empresa irá trilhar no(s) período(s) seguinte(s), com todas as medidas que devem ser tomadas caso apareçam obstáculos, bem como qual será o resultado a ser atingido. Dessa forma, todos os envolvidos na empresa saberão

de forma clara e objetiva quais são as suas metas individuais e por setor e assim poderão se dedicar para alcançá-las.

### 3 METODOLOGIA DA PESQUISA

Do ponto de vista dos procedimentos técnicos, a pesquisa foi classificada como estudo de caso. De acordo com Gil (2008): "estudo de caso consiste em um estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento".

Em relação aos objetivos o presente trabalho classifica-se como pesquisa exploratória-descritiva.

De acordo com Netto (2006):

"A pesquisa exploratória tem a finalidade de investigar o assunto delineado orientando a fixação de objetivos e formulando hipóteses, de modo geral assume a forma de pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Este tipo de pesquisa possui planejamento flexível, que permite o estudo do tema sob diversos ângulos e aspectos, que em geral envolvem: levantamento bibliográfico, entrevistas, análises que estimulem a compreensão".

A pesquisa descritiva objetiva descrever as características de certa população ou fenômeno, ou estabelecer relações entre variáveis; envolvem técnicas de coleta de dados padronizadas (questionário, observação); assume em geral a forma de levantamento (GIL, 1994).

Quanto a forma de abordagem ao problema, a pesquisa é qualitativa pois são analisadas as características dos resultados obtidos no questionário.

A abordagem qualitativa considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números; a pesquisa é descritiva, o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente (GIL, 1994).

A coleta de dados foi realizada por meio de um questionário, enviado eletronicamente para 43 revendedores, sendo que desses, 31 responderam. O questionário possui 16 questões, sendo 15 de múltipla escolha e 1 pergunta aberta. Os temas abordados pelas questões são: análise de indicadores extraídos das demonstrações contábeis, fluxo de caixa, análise de investimentos, métodos de custeio, ponto de equilíbrio, formação de preço de venda, política de crédito, orçamento, planejamento estratégico e dificuldades na gestão do negócio.

## **4 ESTUDO DE CASO**

O estudo de caso foi realizado com a colaboração dos revendedores de GLP de uma empresa que preferiu não se identificar.

### **4.1 A Empresa Analisada**

A empresa que colaborou com a pesquisa atua no mercado de GLP há mais de 50 anos e há pelo menos 10 anos está presente na região sudoeste do Paraná. Os revendedores que responderam à pesquisa estão situados nas cidades de: Ampére, Barracão, Bela Vista da Caroba, Boa Esperança do Iguaçu, Bom Jesus do Sul, Bom Sucesso do Sul, Candói, Cantagalo, Capanema, Chopinzinho, Clevelândia, Coronel Domingos Soares, Coronel Vivida, Cruzeiro do Iguaçu, Dois Vizinhos, Enéas Marques, Espigão Alto do Iguaçu, Flor da Serra do Sul, Foz do Jordão, Francisco Beltrão, Honório Serpa, Itapejara D'Oeste, Laranjeiras do Sul, Manfrinópolis, Mangueirinha, Mariópolis, Marmeleiro, Palmas, Pato Branco, Realeza e Salto do Lontra.

### **4.2 Coleta e Análise dos Dados**

A seguir serão apresentados os dados coletados na pesquisa bem como a análise dos mesmos.

Quanto a utilização de indicadores extraídos das demonstrações contábeis foi obtida a seguinte resposta demonstrada no Gráfico 3:

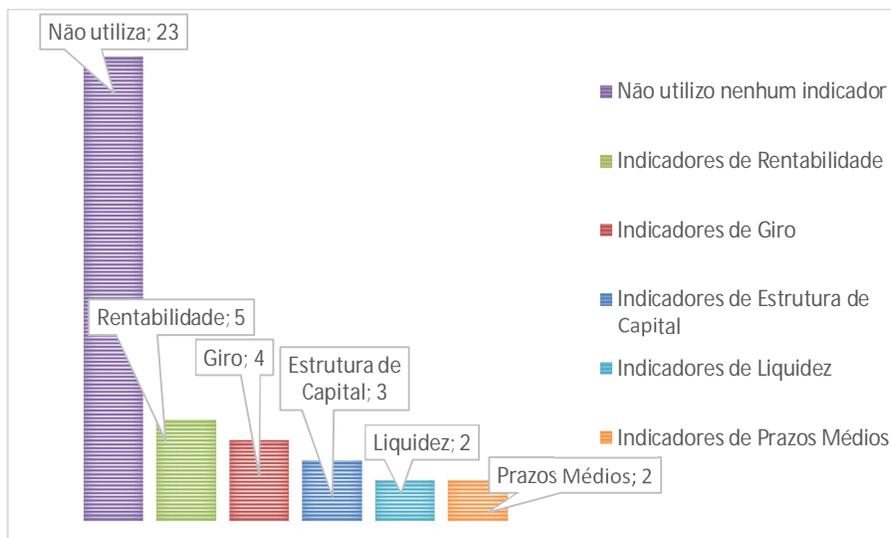


Gráfico 3: Utilização de indicadores extraídos das demonstrações contábeis.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 3 nota-se que a maioria dos revendedores não utiliza nenhum indicador. Dos revendedores que utilizam algum indicador, a maioria opta por indicadores de rentabilidade, seguido de indicadores de giro, estrutura de capital, liquidez e prazos médios.

Com relação a frequência de análise dos indicadores extraídos das demonstrações contábeis foram obtidos os resultados mostrados no Gráfico 4:

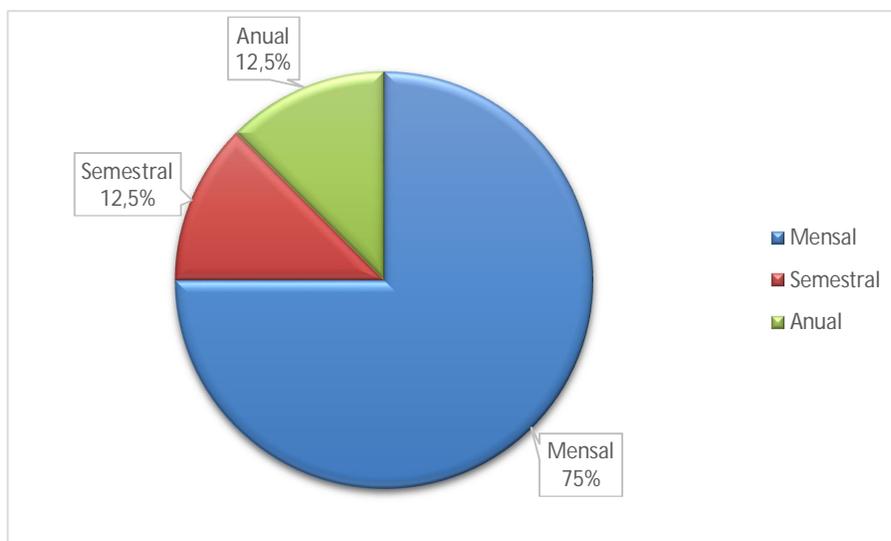


Gráfico 4: Periodicidade da análise dos indicadores extraídos das demonstrações contábeis.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 4 percebe-se que dos revendedores que analisam algum indicador financeiro, a maioria o faz mensalmente. O número de revendedores que realiza a análise dos indicadores anualmente e semestralmente é o mesmo.

Quanto a análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa foram recebidas as seguintes respostas apresentadas no Gráfico 5:

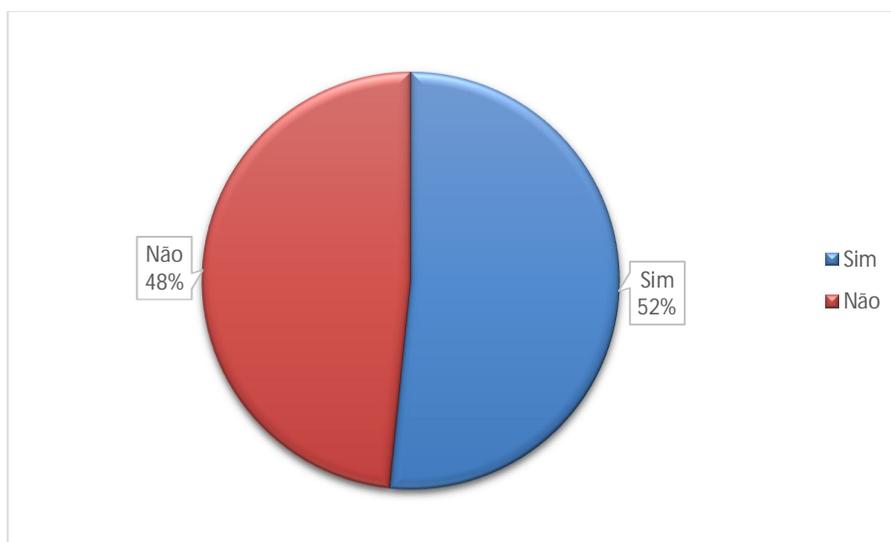


Gráfico 5: Análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Baseado no Gráfico 5 é possível afirmar que a diferença entre o número de revendedores que realiza a análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa é pequena, porém a maioria respondeu que realiza a referida análise.

Sobre a periodicidade da análise do fluxo de caixa ou projeção de fluxo de caixa foram obtidos os resultados exibidos no Gráfico 6:

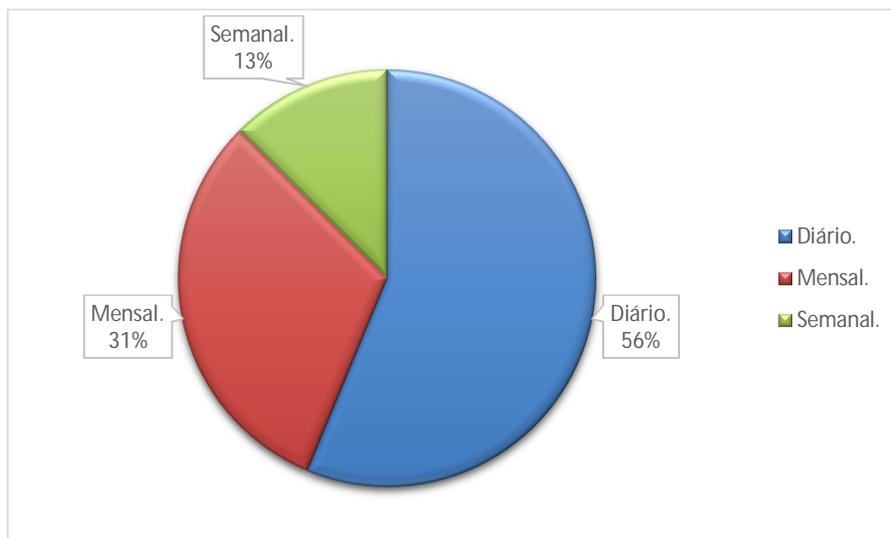


Gráfico 6: Periodicidade da análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 6 percebe-se que dos revendedores que realizam a análise do fluxo de caixa ou projeção de fluxo de caixa, a maioria o faz diariamente, pouco menos de um terço dos revendedores realizam a análise mensalmente e a minoria faz a análise semanalmente.

No que se refere a tomada de decisão sobre os investimentos foram recebidas as respostas apresentadas no Gráfico 7:

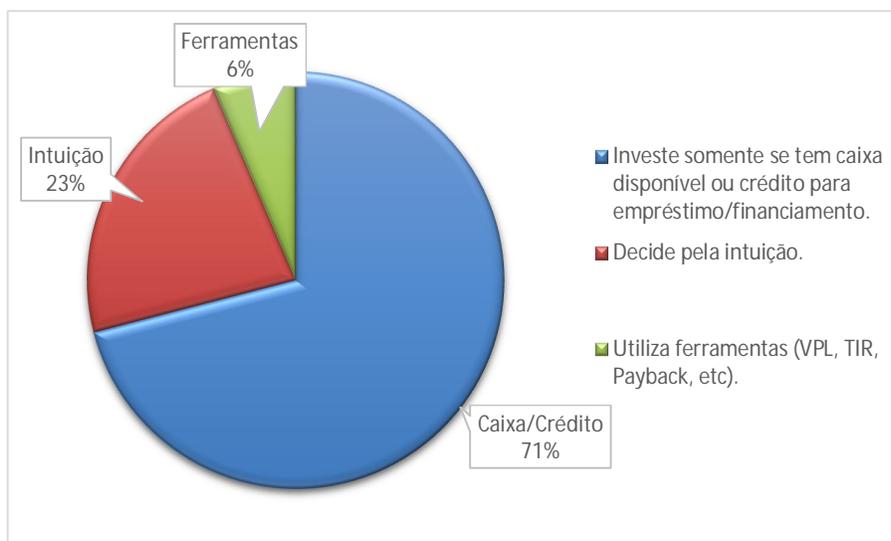


Gráfico 7: Critérios para tomada a decisão sobre os investimentos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Com base no Gráfico 7 conclui-se que a maioria dos revendedores realiza seus investimentos somente se possuir caixa disponível ou crédito para empréstimos e financiamentos, sem realizar nenhum estudo de viabilidade. Pouco mais de um quinto dos revendedores toma as decisões de investimento seguindo a sua intuição, mesmo que não disponha do capital necessário para o investimento. A menor parte dos revendedores entrevistados utiliza ferramentas de apoio para analisar a viabilidade dos investimentos como, por exemplo, a Taxa Interna de Retorno, o Valor Presente Líquido ou o Método do *Payback*.

Referente a utilização de algum método para a apuração dos custos, foram obtidas as respostas mostradas no Gráfico 8:

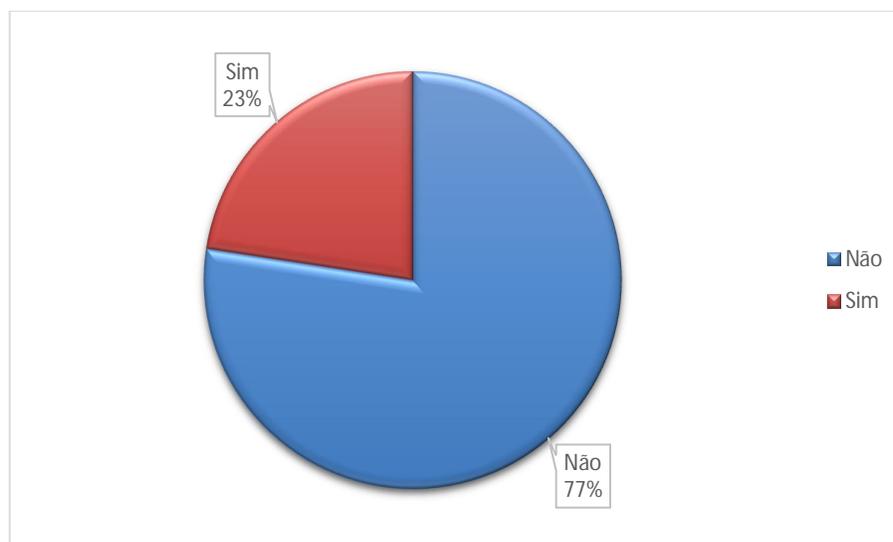


Gráfico 8: Utilização de métodos para apuração dos custos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 8 percebe-se que a maioria dos revendedores não utiliza nenhum método para apuração dos custos.

Com relação ao método de apuração dos custos utilizado pelos revendedores que o fazem foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 9:

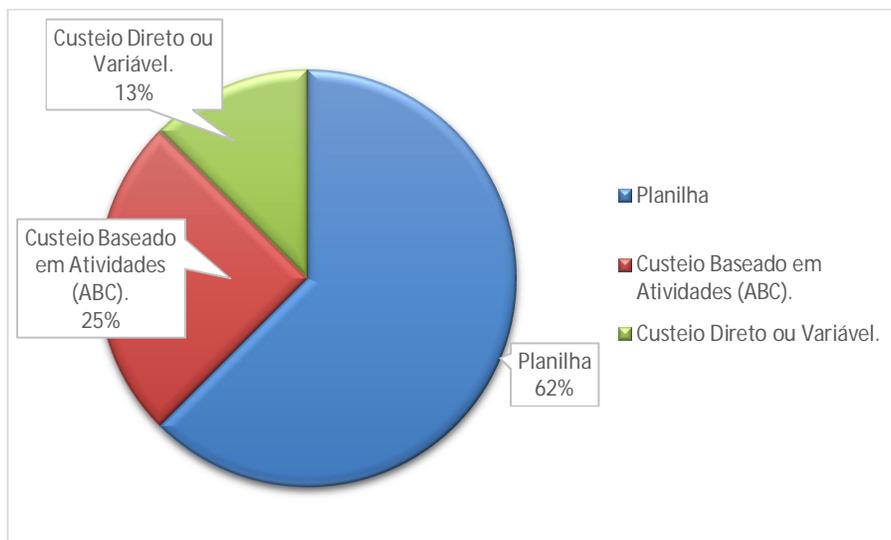


Gráfico 9: Método utilizado para a apuração dos custos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 9 nota-se que a maioria dos revendedores que utilizam algum método de apuração de custos dão preferência a planilhas de controle, lançando mão de qualquer técnica conhecida. Um quarto dos revendedores responderam que utilizam o método ABC e a menor parte dos revendedores diz ter adotado o método direto ou variável.

Quanto ao ponto de equilíbrio contábil da empresa foram obtidas as seguintes respostas exibidas no Gráfico 10:

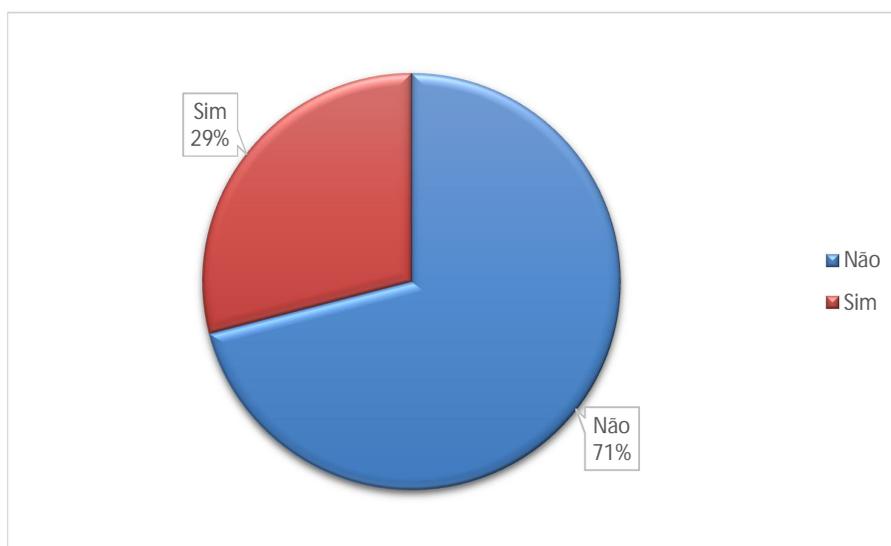


Gráfico 10: Conhecimento do ponto de equilíbrio contábil da empresa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 10 percebe-se que a maioria dos revendedores não conhece o seu ponto de equilíbrio contábil.

Sobre a formação do preço de venda dos produtos foram recebidas as seguintes respostas apresentadas no Gráfico 11:

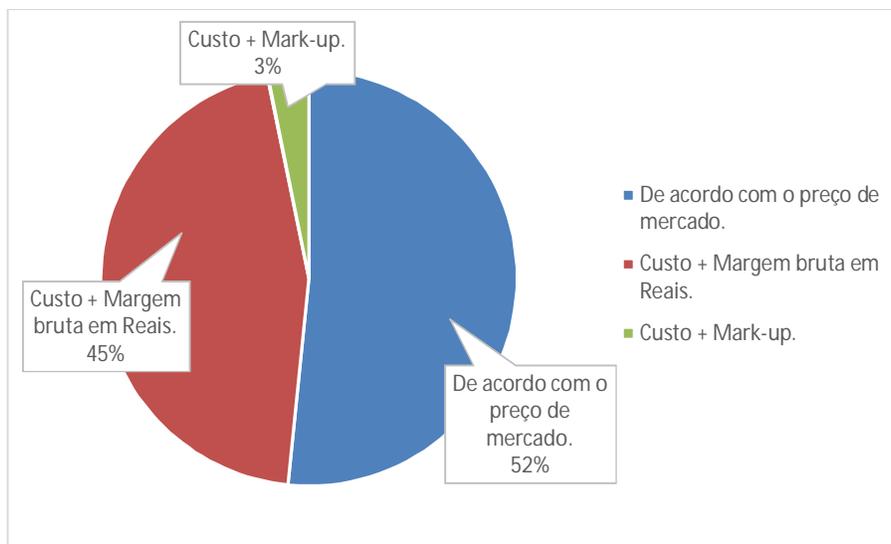


Gráfico 11: Formação do preço de venda dos produtos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 11 nota-se que a maioria dos revendedores definem os preços de venda de seus produtos baseados no preço de mercado. Em seguida temos os revendedores que definem o preço agregando uma margem bruta em reais ao custo do produto e, por fim, a minoria dos revendedores que utilizam um *mark-up* somado ao custo do produto.

Com relação a política de concessão de crédito aos clientes foram obtidos os seguintes resultados mostrados no Gráfico 12:

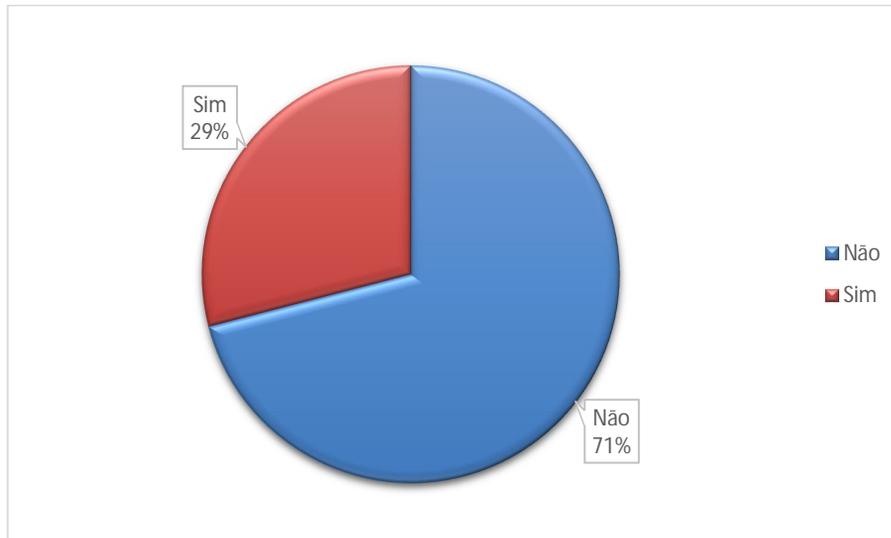


Gráfico 12: Utilização de política de concessão de crédito aos clientes.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 12 percebe-se que a maioria dos revendedores não possui uma política de concessão de crédito definida e implantada.

A frequência de reavaliação da política de concessão de crédito dos revendedores que a possuem está retratada a seguir no Gráfico 13:

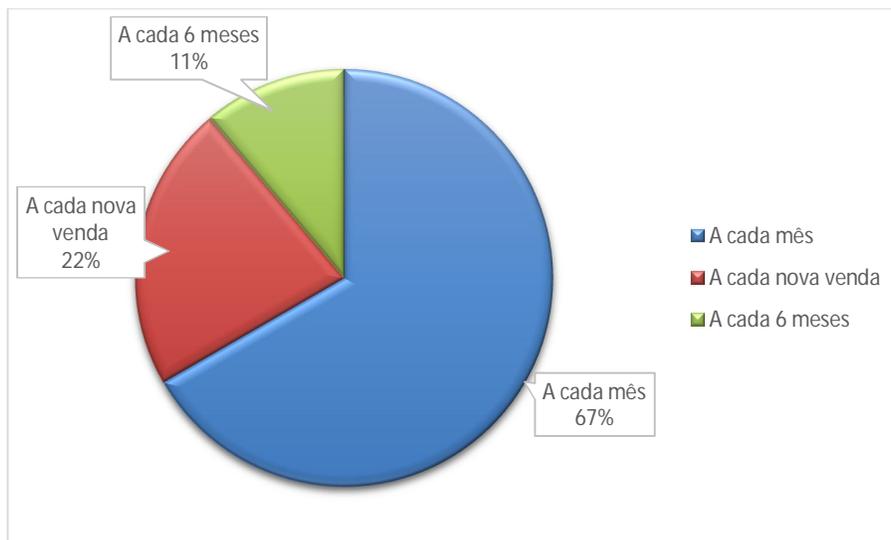


Gráfico 13: Frequência de reavaliação da política de concessão de crédito.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 13 nota-se que a maioria dos revendedores que possuem uma política de concessão de crédito realizam a reavaliação mensal. Uma parte menor

dos revendedores faz a reavaliação a cada nova venda e a minoria dos revendedores faz a reavaliação a cada 6 meses.

Quanto a utilização do orçamento de vendas, custos e investimentos foram obtidos os resultados apresentados no Gráfico 14:

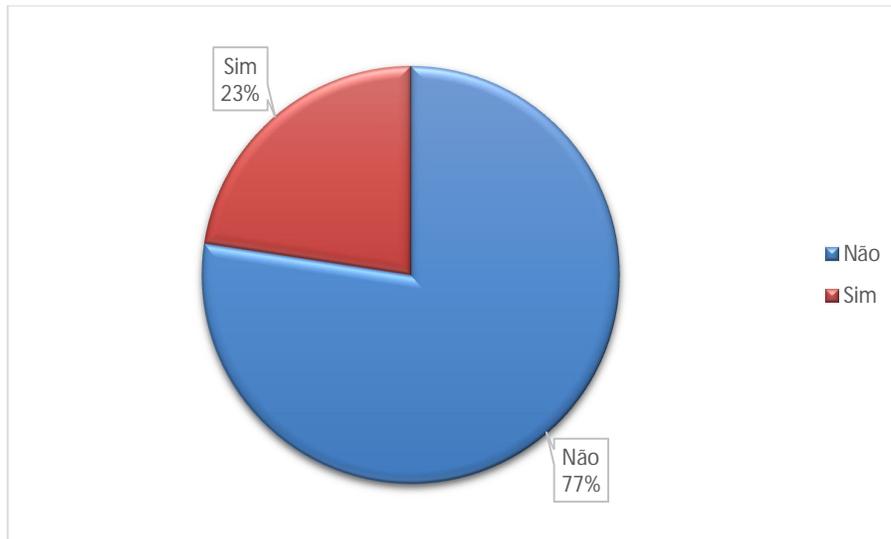


Gráfico 14: Utilização de orçamento de vendas, custos e investimentos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 14 conclui-se que a maioria dos revendedores não utiliza o orçamento de vendas, custos e investimentos.

Pesquisando apenas a amostra de revendedores que utiliza o orçamento de vendas, custos e investimentos, obtemos as seguintes respostas mostradas no Gráfico 15 sobre a periodicidade da análise do orçamento:

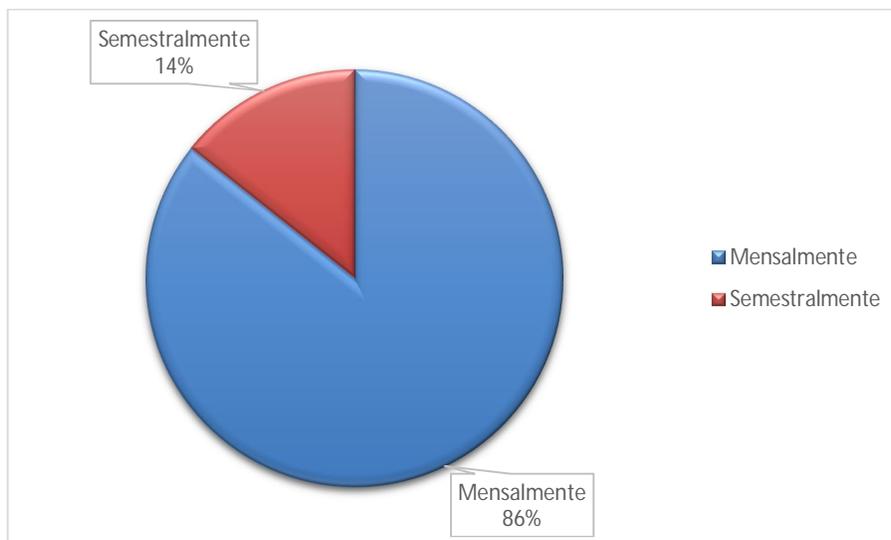


Gráfico 15: Periodicidade da análise do orçamento de vendas, custos e investimentos.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 15 percebe-se que a maioria dos revendedores que possuem orçamento de vendas, custos e investimentos realizam a análise e verificação mensalmente.

Com relação ao planejamento estratégico foram obtidos os seguintes resultados apresentados no Gráfico 16:

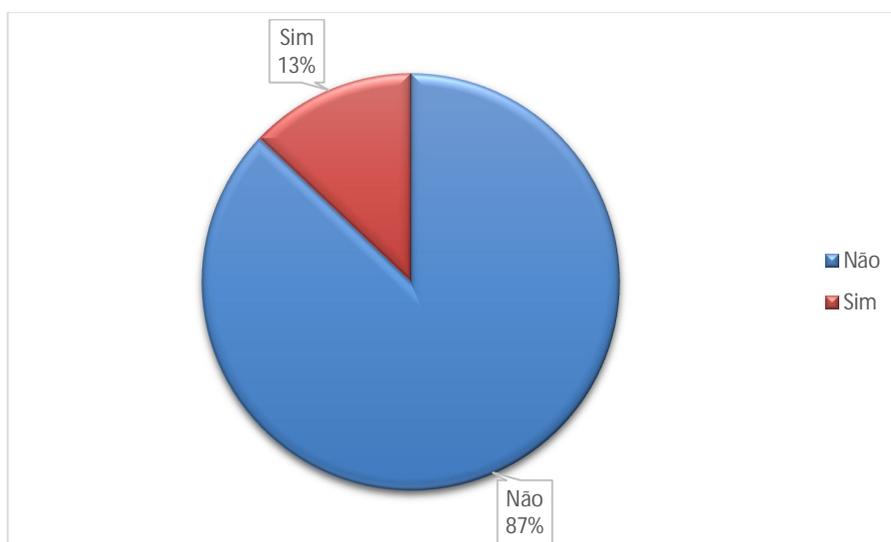


Gráfico 16: Utilização de planejamento estratégico.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 16 nota-se que a maioria dos revendedores não utiliza o planejamento estratégico.

Do universo de revendedores que adotou o modelo, obtivemos as respostas apresentadas no Gráfico 17 quanto as ferramentas do planejamento estratégico que são utilizadas:

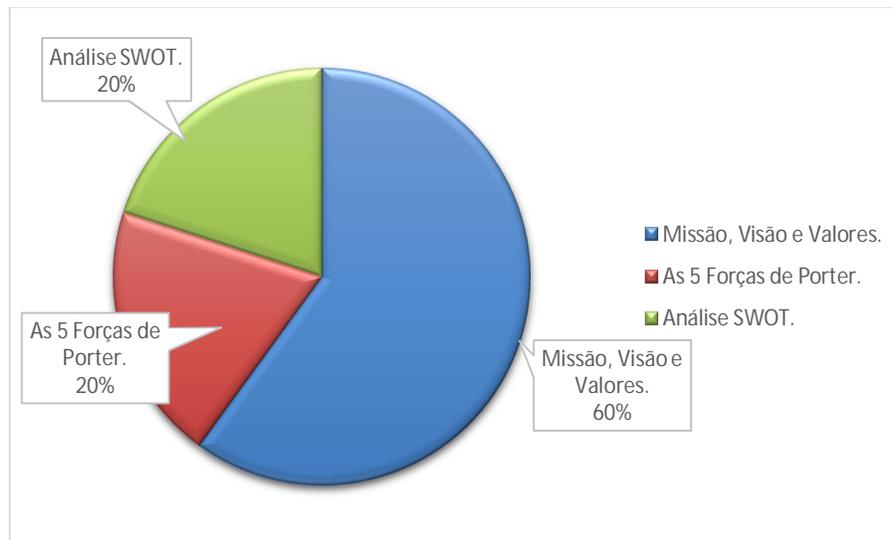


Gráfico 17: Ferramentas do planejamento estratégico utilizadas pela empresa.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Analisando o Gráfico 17 percebe-se que a ferramenta mais utilizada do planejamento estratégico é a definição de missão, visão e valores. As ferramentas “5 forças de Porter” e “Análise SWOT” são utilizadas pelo mesmo número de revendedores.

A pesquisa continha uma questão aberta com a intenção de levantar junto aos revendedores quais são as dificuldades atuais na gestão do negócio. O Gráfico 18 sintetiza as respostas dessa questão:

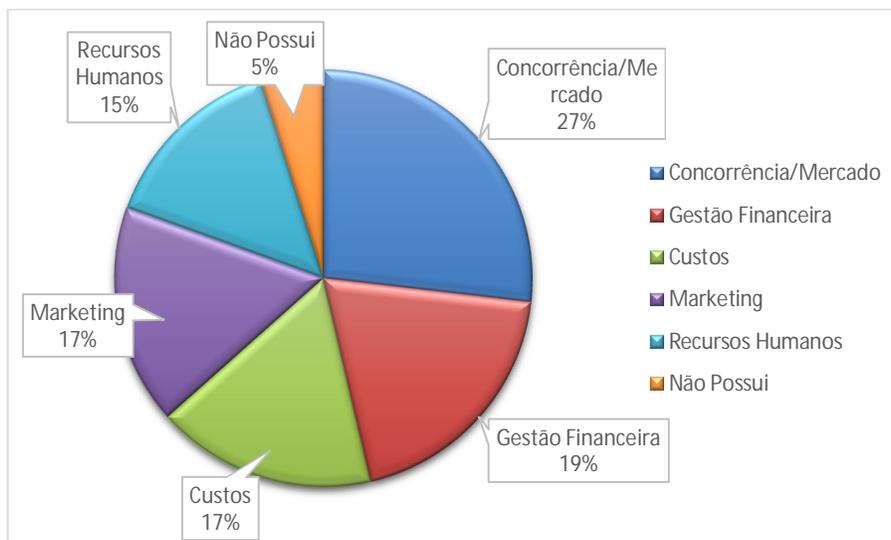


Gráfico 18: Maiores dificuldades na gestão da empresa atualmente.  
Fonte: Dados da pesquisa.

Observando o Gráfico 18 nota-se que a maior parte dos revendedores está com dificuldades relacionadas ao mercado de GLP e seus concorrentes. Uma quantidade muito próxima de revendedores está com problemas relacionados a Finanças, Custos, Marketing e Pessoas. Por fim, a menor parte dos revendedores declarou que não possui dificuldades atualmente.

Baseado nas respostas obtidas no questionário conclui-se que a maioria das ferramentas da contabilidade gerencial são utilizadas pelos revendedores, porém o nível de utilização é muito baixo. Esse nível é baixo sob dois aspectos: primeiro porque são poucos os revendedores que utilizam as ferramentas e, segundo, porque a maioria dos que utilizam não o fazem da forma correta.

#### 4.4 Considerações Sobre o Estudo

Com base na literatura propõe-se o rol de ferramentas exposto no Quadro 6:

Ferramenta	Aplicação	Periodicidade
Análise de Indicadores extraídos das demonstrações contábeis.	Permite a criação de um painel de controle para acompanhar a saúde financeira da empresa.	Mensal.
Fluxo de Caixa ou Projeção de Fluxo de Caixa.	Prever possíveis problemas com o fluxo de pagamentos e recebimentos bem como analisar se o fluxo atual é o mais adequado para a empresa.	Diário.
Análise de Investimentos.	Avaliar previamente a viabilidade econômica dos investimentos.	Antes de realizar um investimento.
Apuração de Custos.	Identificar os custos dos produtos, descobrir o ponto de equilíbrio e auxiliar a formação do preço de venda.	Mensalmente.
Ponto de Equilíbrio Contábil.	Identificar qual é o volume de venda necessário para cobrir todos os custos e despesas fixas.	Mensalmente.
Formação de Preço de Venda.	Garantir que o preço de venda esteja adequado ao negócio, cobrindo os custos e gerando a margem de lucro esperada.	Sempre que ocorrer alguma alteração nos custos.
Política de Concessão de Crédito.	Estabelecer regras e padrões para a concessão de crédito aos clientes.	Sempre que algum dos norteadores da política sofrer alguma alteração.
Orçamento de Vendas, Custos e Investimentos.	Prever a situação futura da empresa.	Elaboração anual e acompanhamento mensal.
Planejamento Estratégico.	Desenvolver as metas e ações para que a empresa possa atingir os seus objetivos.	Elaboração anual e acompanhamento mensal.

Quadro 6: Proposta de ferramentas.

Tanto a periodicidade de análise/avaliação quanto a própria ferramenta são apenas sugestões. O gestor deve avaliar para que serve cada ferramenta e como ela poderia se encaixar melhor em sua rotina.

A utilização deste conjunto de ferramentas garante o aprimoramento dos controles gerenciais e também a geração de informações confiáveis e detalhadas que servirão de base para a tomada de decisão.

Apesar do pacote de ferramentas sugerido ser amplo e capaz de suprir as necessidades do gestor, não é recomendado que uma empresa que utiliza poucas ou nenhuma ferramenta decida por implementar todas de uma só vez.

Devido à complexidade de algumas ferramentas e ao tempo de maturação necessário a outras, é indicado que o gestor implemente uma ferramenta de cada vez

colocando-as em ordem em um cronograma de acordo com a necessidade do negócio.

Os colaboradores da empresa também devem ser treinados adequadamente para que possam utilizar as ferramentas e auxiliar nas implementações. Sem a participação deles o modelo de gestão proposto pode não trazer os resultados esperados ou simplesmente não funcionar.

Por fim, sugere-se a avaliação periódica dos resultados da empresa afim de compará-los com os resultados obtidos antes do uso das ferramentas. Desta forma será possível verificar se elas realmente impactaram positivamente no resultado conforme foi proposto pelo estudo.

## 5 CONCLUSÃO

O objetivo deste trabalho foi “realizar uma pesquisa com os revendedores de GLP da região sudoeste do Paraná para identificar quais ferramentas de gestão estão sendo utilizadas e/ou sugerir ferramentas que possam melhorar o sistema de informação gerencial” foi atingido.

O questionário foi aplicado com os revendedores de GLP da empresa Alfa e que atuam na região sudoeste do Paraná. Foram recebidos 31 questionários respondidos e com base neles foi possível identificar quais ferramentas de gestão são utilizadas pelos revendedores. Percebeu-se, porém, que o nível de utilização das ferramentas é muito baixo. São poucos os revendedores que utilizam as ferramentas e ainda assim não as utilizam de forma adequada.

Um fato que reforça a falta de conhecimento dos gestores sobre as ferramentas de gestão é que na questão aberta foram apontadas dificuldades que podem ser resolvidas com a aplicação do conjunto ou de apenas algumas ferramentas isoladas. Ou seja, se os revendedores conhecessem e utilizassem as ferramentas sugeridas eles não estariam enfrentando as dificuldades atuais.

Diante disso foram propostas algumas sugestões sendo as principais um rol de ferramentas da contabilidade gerencial, a criação de um cronograma de implantação para as principais ferramentas e a qualificação dos colaboradores que irão alimentar o sistema com informações para que as ferramentas possam ser utilizadas de forma adequada.

O presente estudo não objetiva solucionar todas as dificuldades da empresa pois podem existir problemas específicos que estão além do alcance das ferramentas. A intenção é abranger o máximo de questões relacionadas ao tema e através das sugestões auxiliar o gestor a resolvê-las.

Em futuros trabalhos poderão ser realizados estudos de caso implantando as ferramentas sugeridas ou parte delas e posteriormente medir se os resultados da empresa realmente apresentaram melhora e se as ferramentas foram eficazes.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, K.; GONÇALVES, M. N.; LEONCINE, M. **Os Métodos de Custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura.** *ConTexto*, Porto Alegre, v. 12, n. 22, p. 145-159, 2º semestre de 2012.

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Anuário Estatístico Brasileiro do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis 2015.** Disponível em: <<http://anp.gov.br/?pg=78136&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&1457917121531>>. Acesso em 7 de fevereiro de 2016.

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Consulta Revenda GLP Web.** Disponível em: <<http://anp.gov.br/?id=1087>>. Acesso em 11 de março de 2016.

ANP – Agência Nacional do Petróleo, Gás Natural e Biocombustíveis. **Série Histórica do Levantamento de Preços e de Margens de Comercialização de Combustíveis.** Disponível em: <<http://anp.gov.br/?pg=79775&m=&t1=&t2=&t3=&t4=&ar=&ps=&1457664470471>>. Acesso em 10 de março de 2016.

ATKINSON, A. A. et al. **Contabilidade Gerencial.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2008. 812 p.

ENDEAVOR BRASIL. **Já começou a pensar em 2016? Aqui estão 6 Ferramentas para fazer seu Planejamento Estratégico.** Disponível em: <<https://endeavor.org.br/ferramentas-planejamento-estrategico/>>. Acesso em 14 de março de 2016.

GIL, A. C. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994. 207 p.

GIL, A. C. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GITMAN, L. J. **Princípios de Administração Financeira.** 7 ed. São Paulo: Harbra, 1997.

IBGE – Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Demografia das Empresas 2013.** Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/economia/demografiaempresa/2013/default.shtm>>. Acesso em 10 de março de 2016.

IUDÍCIBUS, S. de. **Contabilidade Gerencial.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 1998. 333 p.

MARMITT, L. A. **Crédito e Risco Bancário.** Porto Alegre, 2003. 123 p. Dissertação (Pós-Graduação em Economia) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2003.

MOTTA, F. G. **Os Métodos de Custeio: vantagens, desvantagens e sua aplicabilidade nos diversos tipos de organizações apresentadas pela literatura.** São Carlos, 2000. 194 p. Dissertação (Pós-Graduação em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos, 2000.

NETTO, A. A. **Metodologia da Pesquisa Científica.** 2 ed. Florianópolis: Visual Books, 2006.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade Gerencial: Um enfoque em sistema de informação contábil.** 4 ed. São Paulo: Atlas, 2004. 619 p.

SANTOS, J. O. dos. **Análise de Crédito – Empresas e pessoas físicas.** 2 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. **Planilha ajuda a fazer fluxo de caixa da sua empresa.** Disponível em: <<http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/Voc%C3%AA-sabe-fazer-o-fluxo-de-caixa-da-sua-empresa%3F>>. Acesso em 6 de março de 2016.

SOUZA, A. A. de et al. **Formação de Preço no Varejo Informal:** estudo nos municípios de Santa Maria/RS e Belo Horizonte/MG. In: III CNEG. Niterói, 2006. 20 p.

TELLES, C. Q. et al. **Os Pioneiros GLP – Meio Século de História.** 2 ed. São Paulo: CL-A Comunicações, 1990.

TERENCE, A. C. F. **Planejamento Estratégico como Ferramenta de Competitividade na Pequena Empresa:** desenvolvimento e avaliação de um roteiro prático para o processo de elaboração do planejamento. São Carlos, 2002. 238 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade de São Paulo – Escola de Engenharia de São Carlos, 2002.

## APENDICE A – QUESTIONÁRIO DA PESQUISA

### Estudo sobre a utilização de ferramentas de gestão nas revendas de GLP da região sudoeste do Paraná.

1. Você utiliza indicadores extraídos das demonstrações contábeis? Se sim, quais?  
*Caso você não utilize nenhum indicador marque apenas a opção "Não utilizo nenhum indicador".*

- Não utilizo nenhum indicador.
- Indicadores de Rentabilidade.
- Indicadores de Liquidez.
- Indicadores de Estrutura de Capital.
- Indicadores de Giro.
- Indicadores de Prazos Médios.
- Outro: \_\_\_\_\_

2. Qual a periodicidade em que são analisados os indicadores extraídos das demonstrações contábeis?

*Caso você não utilize nenhum indicador marque apenas a opção "Não utilizo nenhum indicador".*

- Não utilizo nenhum indicador.
- Diário.
- Semanal.
- Mensal.
- Semestral.
- Anual.
- Outro: \_\_\_\_\_

3. Você faz análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa?

- Sim
- Não

4. Qual é a periodicidade da análise do fluxo de caixa ou projeção do fluxo de caixa?

- Diário.
- Semanal.
- Mensal.
- Semestral.
- Anual.
- Outro: \_\_\_\_\_

5. Como é tomada a decisão sobre os investimentos?

- Utiliza ferramentas (VPL, TIR, *Payback*, etc).
- Decide pela intuição.
- Investe somente se tem caixa disponível ou crédito para empréstimo/financiamento.
- Outro: \_\_\_\_\_

6. A empresa utiliza algum método para apuração dos custos?

- Sim
- Não

7. Qual método é utilizado para a apuração dos custos?

- Custeio por Absorção.
- Custeio Direto ou Variável.
- Custeio Baseado em Atividades (ABC).
- Outro: \_\_\_\_\_

8. Você sabe qual é o Ponto de Equilíbrio Contábil da empresa?

- Sim
- Não

9. Como é formado o preço de venda dos produtos?

- Custo + Margem bruta em Reais.
- Custo + Mark-up.
- De acordo com o preço de mercado.
- Outro: \_\_\_\_\_

10. A empresa possui uma política de concessão de crédito aos clientes?

- Sim
- Não

11. Com que frequência a política de concessão de crédito é reavaliada?

- A cada nova venda.
- A cada mês.
- A cada 6 meses.
- A cada ano.
- Outro: \_\_\_\_\_

12. A empresa utiliza Orçamento de Vendas, Custos e Investimentos?

- Sim
- Não

13. A cada quanto tempo o orçamento é analisado?

Mensalmente.

Semestralmente.

Anualmente.

Outro: \_\_\_\_\_

14. A empresa possui Planejamento Estratégico?

Sim

Não

15. Quais ferramentas do Planejamento Estratégico são utilizadas pela empresa?

Missão, Visão e Valores.

Análise 360°.

Análise *SWOT*.

As 5 Forças de Porter.

Matriz BCG.

*Balance Scorecard*.

Outro: \_\_\_\_\_

16. Quais são as maiores dificuldades na gestão da empresa atualmente?

---

---

---