



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
FACULDADE NATALENSE PARA O DESENVOLVIMENTO DO RIO
G. DO NORTE - FARN
MBA EM ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

Caso de Ensino em Administração Financeira

Inadimplência de um Posto de Combustíveis

Aluno: Lenilson Fabiano Cruz

Natal, 2012

INTRODUÇÃO

O mundo hoje passa por diversas transformações, as dificuldades são enormes e o mercado é quem determina o rumo das empresas, que sem uma boa administração e uma visão diferenciada, acabam chegando à falência. Para se colocar e manter em funcionamento, torna-se imprescindível para uma empresa um bom planejamento, principalmente financeiro. Em 2010, a empresa Derivados de Petróleo Fonseca, completou 60 anos de existência. Nunca o proprietário, o Sr Nilson, esteve tão preocupado com as dificuldades financeiras. As vendas realizadas para a prefeitura, não tinham sido pagas ainda e nem havia previsão para que isto ocorresse, pois o Prefeito da cidade estava sendo investigado por suposto envolvimento em desvio de dinheiro público. Outro ponto crítico era o fim das atividades da fábrica de calçados da região, o principal cliente do seu posto de combustível. “O que fazer?” Perguntava-se o empresário, já que o capital de giro disponível foi utilizado para fins pessoais. Estes acontecimentos resultaram em atrasos nos pagamentos dos produtos adquiridos junto ao fornecedor, consequentemente a empresa ficou impedida de buscar novas fontes de financiamento para quitar os débitos, uma vez que o CNPJ estava incluído nos órgãos de proteção ao crédito. Para agravar ainda mais a situação, o empresário recebeu um comunicado do fornecedor informando que a dívida estava em processo de judicialização. E a fazenda, local onde nasceu e seu único bem, poderia tornar-se o pagamento da dívida, uma vez que a mesma estava como garantia pelo fornecido dos produtos. A vaidade pessoal era outro fator importante que o impedia de buscar ajuda financeira, visto que era uma pessoa bastante conhecida em uma pequena cidade do interior da Bahia, onde seu nome figurava entre os “ricos” desta cidade.

“É com frequência que acordo na madrugada e penso como resolver a situação, ou seja, como reorganizar as finanças de empresa sem perder o patrimônio que resta?”

A EMPRESA

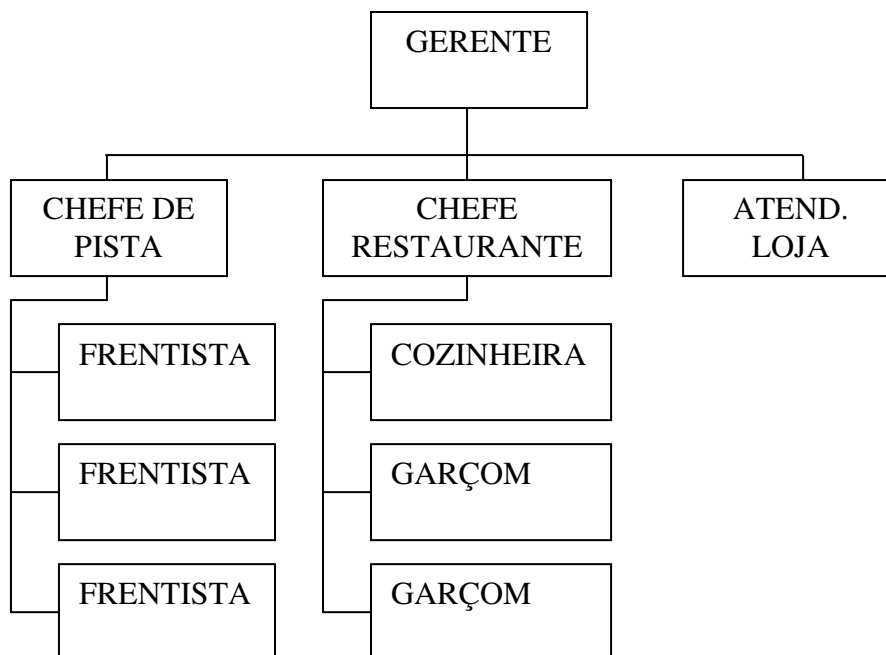
A razão social Derivados de Petróleo Fonseca LTDA, refere-se ao posto de abastecimento de combustível fundado 1950, no interior do estado da Bahia, com nome fantasia Posto Fonseca.

A empresa é individual por cotas LTDA, localizada em uma área de 7000m², que além de abastecer veículos e efetuar a troca de óleo, oferta diversos serviços e produtos através de: loja de conveniência, restaurante, lava-jato e borracharia. O mix dos produtos é basicamente composto por gasolina comum e aditivada, etanol, diesel comum e aditivado, óleos e lubrificantes, filtros e extintores.

O empreendimento inicialmente foi administado pelo Euzébio Fonseca, durante 35 anos, após seu falecimento, o Sr. Nilson, seu filho, assumiu o comando das operações do posto.

Em sua Estrutura organizacional possui 10 funcionários, sendo 1 gerente, 1 chefe de pista, 3 frentistas, 1 chefe do restaurante, 1 cozinheira, 2 garçons e 1 atendente da loja de conveniência.

Estrutura Organizacional:



MERCADO DE COMBUSTÍVEIS

Há algum tempo, os postos de gasolina faziam parte de um setor listado como de segurança nacional. Era a época dos governos militares e o governo definia tudo: o preço de venda, a quantidade que podia ser fornecida pela distribuidora e até o horário de funcionamento. Em compensação, a concorrência era pequena, pois ninguém podia abrir um posto onde bem entendesse. O candidato tinha que obter uma difícil concessão e a localização era pré-determinada, para evitar proximidade e concentração. Com a desregulamentação o número de postos de gasolina, nos últimos anos, triplicou. Lançados à concorrência, seus proprietários viram as margens de seu negócio baixar rapidamente. Por um lado, se beneficiaram com a concorrência entre os fornecedores (com o aparecimento de novas empresas), entretanto, os postos têm, agora, que disputar sua própria clientela e fazer contas em centavos. Vale ressaltar que o mercado de combustíveis movimenta aproximadamente R\$ 70 bilhões de reais/ano, gerando uma receita de impostos de aproximadamente R\$ 35 bilhões. Em muitos estados da Federação, a arrecadação de ICMS sobre combustíveis é uma das principais fontes de recursos da secretaria de fazenda, conforme SEBRAE (2011).

CONCESSÃO DE CRÉDITO: FORNECEDOR X CLIENTES

Em 1998 a empresa adquiria combustíveis de um fornecedor único, com prazo de pagamento de 3 dias e o recebimento dos produtos comercializados ocorria de forma à vista. A empresa tinha um limite de crédito de R\$ 80.000,00 e toda compra ou pagamento era devidamente anotado no livro de controle do posto. O principal produto vendido é o diesel decorrente do abastecimento dos caminhões da fábrica de calçados. Com um faturamento mensal bruto em torno de R\$ 465.000,00, o fornecedor passou a conceder prazo de 7 dias para pagamento e duplicou o limite de crédito da empresa.

Entretanto novos postos na região foram surgindo e a concorrência obrigou o empresário a aceitar cartões de créditos e estabelecer prazo de recebimento para os clientes especiais em 5 dias.

Este novo cenário forçou o empresário a ser readaptar a nova realidade econômica, onde o controle do capital de giro era fundamental para o bom funcionamento da empresa. Nesta época atrasos também se tornaram constantes, em alguns momentos o recebimento apenas ocorria com 15 dias após a venda.

PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro basicamente visa administrar as finanças de forma que os custos nunca ultrapassem as receitas, sempre visando uma busca pela maximização dos lucros. A empresa Derivados de Petróleo Fonseca jamais estabeleceu um planejamento financeiro e tão pouco se preparou para “brigar” com a concorrência. Com as mudanças advindas do novo cenário econômico no qual a empresa estava inserida, onde concorrentes surgiram, as margens de lucro caíram e as inovações tecnológicas estavam cada vez mais crescentes, o gestor Nilson, viu-se obrigado a mudar conceitos administrativos estabelecidos a longas datas. Este fato resultou na entrada de seus filhos para ajudar a administrar o negócio, já que o empresário entendia que pessoas novas e atualizadas com tendências atuais de mercado, poderiam auxiliar nos novos rumos que a empresa deveria tomar. Entretanto isto não foi feito de forma planejada. A entrada dos filhos até trouxe algumas mudanças positivas, como a melhoria tecnológica da empresa, no entanto outros princípios básicos não eram respeitados, como o estabelecimento de um pró-labore para os gestores, o que ocasionava retiradas sem controle prévio. Este fato resultou na contratação de empréstimos bancários, em seguida na venda de alguns bens da família.

SITUAÇÃO PROBLEMA

O Sr. Nilson figura ilustre de uma cidade do interior do estado da Bahia, sempre foi reconhecido na cidade como uma pessoa rica, detentora de grandes propriedades, de filhos que estudavam na capital do estado, muitos até cogitavam e incentivavam o mesmo para se candidatar a prefeito da cidade, no entanto o empresário nunca se envolveu com política. Apesar da imagem criada e mantida pelo empresário, suas finanças não andavam bem. O Sr. Nilson acreditava que deveria convidar os filhos para trabalhar com ele, pois eram mais novos e estavam atentos as mudanças do mercado econômico e assim também começaria a preparar um sucessor assim como o seu pai fez no passado com ele. Dessa forma em 2001, os filhos passaram a administrar o negócio junto com mesmo. Este foi o início das dificuldades, já que neste período as finanças pessoais se confundiam com as finanças empresariais. No dito popular “gastavam o apurado pensando que era lucro”. Esta situação gerou um descontrole no fluxo de caixa e no capital de giro da empresa, como também nos gastos pessoais. Diante do exposto, a captação de recursos foi inevitável. Inicialmente com obtenção de empréstimos bancários sem estudo prévio de sua capacidade de pagamento, em seguida passou a vender propriedades com intuito de cobrir os empréstimos. Contudo as despesas pessoais não deixaram de se confundir com os custos empresariais. Paralelamente utilizou sua influência na cidade para fechar contrato de fornecimento de combustível com a prefeitura da cidade e com a fábrica de calçados instalada há poucos meses na cidade. Por alguns anos, esta foi a solução para as dificuldades enfrentadas pelo empresário até que denúncias de corrupção do Prefeito da cidade e o fechamento repentino da fábrica de calçados, atrelado a falta de crédito a ausência de bens abalou novamente o negócio da família Fonseca.

NOTAS DE ENSINO

RESUMO DO CASO

Os postos de combustíveis possuem muitos desafios, principalmente, o de manter-se ativo em um mercado com margens pequenas e grande concorrência. Este caso descreve a situação real de uma empresa, um posto de combustíveis, relatando o problema de inadimplência em decorrência da falta de planejamento financeiro. O relato é narrado sob o ponto de vista do proprietário, que pensa sobre a situação da empresa e vivencia o problema da ausência de um planejamento financeiro e as consequências em relação ao faturamento, o fluxo de caixa e capital de giro bem como os impactos diretos sobre a continuidade da empresa no mercado de combustíveis.

Palavras-chave: Planejamento financeiro - Capital de Giro – Fluxo de Caixa

FONTES DOS DADOS

Este caso relata um fato real, iniciado em 2010, em uma empresa no segmento de combustíveis. As situações apresentadas são fieis à realidade pesquisada. As informações coletadas são de caráter primário, sendo utilizadas técnicas de observação e entrevista com o gestor. O nome fantasia e a razão social são fictícios. Foi preservado o nome verdadeiro do gestor.

SUGESTÕES PARA DISCUSSÃO DO CASO

Este caso pode ser lido em trinta minutos em sala de aula. Sugere-se sua aplicação em cursos de graduação em administração e/ou especialização em gestão financeira. Antecedendo a leitura do referido caso para ensino, recomenda-se uma exposição dialogada sobre gestão financeira e/ou planejamento financeiro, bem como a explicação de conceitos básicos de capital de giro e fluxo de caixa.

Recomenda-se também leitura individual, discussão em pequenos grupos, apresentação da temática pelo professor em sala de aula.

OBJETIVOS EDUCACIONAIS

O caso para ensino: a inadimplência de um posto de Combustíveis, tem como objetivo levar os alunos a refletirem sobre a problemática da falta de planejamento financeiro diante da dinâmica do mercado. Não como um processo individual, mas como um fenômeno social decorrente de uma falta de conhecimento nas pessoas da importância do assunto. Pretende desenvolver ainda, nos alunos: a) reflexões sobre a problemática da falta de gestão financeira em uma micro empresa; b) reconhecimento da importância do planejamento financeiro para o desenvolvimento de uma atividade econômica; c) análise crítica das referências teóricas sobre o tema; d) possibilidade de articular o conhecimento adquirido com a realidade.

QUESTÕES

1. Como consultor financeiro, quais seriam as políticas/ações necessárias para resolver o problema financeiro da Empresa de Derivados de Petróleo Fonseca?
2. Quais as consequências da ausência do planejamento financeiro no desenvolvimento da Empresa de Derivados de Petróleo Fonseca?
3. Qual a melhor maneira de Sr. Nilson equilibrar as finanças pessoais com as finanças empresariais?

ALTERNATIVAS PARA ANÁLISE DO CASO

Para compreensão dos impactos da problemática da inadimplência de um posto de combustíveis, uma questão de partida para discussão em plenários poderia ser: Quais as consequências da ausência do planejamento financeiro para o desenvolvimento da empresa de Derivados de Petróleo Fonseca?

É interessante ressaltar que os milésimos de centavos fazem a diferença no montante final da venda de combustíveis e os preços do mercado estão sempre oscilando, em virtude de diversos motivos, sejam eles pelo aumento do petróleo no mercado global, pela safra do álcool ou por uma simples promoção das distribuidoras. Portanto, qualquer empresa para se manter neste mercado tem que estabelecer controles financeiros rígidos e planos de ação para situações adversas. O fato é que a empresa Derivados de Petróleo Fonseca não estava organizada financeiramente e tão pouco se planejou para as adversidades do mercado de combustíveis. Basta salientar que as finanças pessoais dos gestores se confundiam com as finanças empresariais.

A solução para a situação que o Posto Fonseca se encontra, necessita da análise de muitas variáveis: O local do empreendimento, as oscilações da economia e do mercado em referência, a demanda e fidelidade de clientes, o volume faturado antes e depois dos problemas apresentados, entre outros.

Inicialmente deve-se identificar os débitos com instituições financeiras e com os fornecedores, assim como verificar as disponibilidades de caixa e os créditos a receber, ou seja, analisar o endividamento da empresa, que para Gitman (2003) é um dos principais índices de administração da dívida, uma vez que mostra como está o comprometimento e a capacidade de pagamento da empresa em relação aos débitos adquiridos. De posse destas informações, traçar planos tais como: Estabelecer um pró-labore para evitar retiradas desnecessárias e dessa forma organizar as despesas pessoais

e empresariais, procurar negociar com os fornecedores e desenvolver uma política de estoque de forma a possibilitar o giro do mesmo favorecendo a entrada de capital na empresa. Segundo Assef (2003), os estoques são responsáveis pela absorção de parcela considerável do capital de giro e por isso devem controlados de acordo com os níveis de venda, das condições de fornecimento e do nível máximo de capital de giro disponível.

Deve-se destacar que refletir sobre a importância do planejamento financeiro, com ênfase no controle de fluxo de caixa e no capital de giro é extremamente necessário, principalmente em um mercado com margens pequenas. Para Salim et al. (2003), O Fluxo de Caixa representa a evolução das entradas e saídas de recursos financeiros da empresa ao longo do tempo, de forma a visualizar, a cada momento, a disponibilidade líquida do caixa e verificar se os desembolsos futuros poderão ser efetuados nas datas previstas. A empresa Derivados de Petróleo Fonseca pouco se importou com esta prática, já que retiradas do caixa sem controle prévio eram constantes o que ocasionava a ausência de recursos suficientes para cumprir as obrigações (pagar contas diversas). Outro ponto relevante é a administração do capital de giro, praticamente inexistente e que diante do contexto apresentado deveria ser uma ferramenta bastante utilizada, uma vez que o Capital de giro representa os recursos aplicados na empresa para movimentação de seu ciclo operacional.

Analisando este caso pode-se evidenciar que as consequências da falta de planejamento, resultaram na incapacidade de honrar compromissos devido à ausência de recursos e que algumas decisões poderiam ter sido melhor avaliadas e estudadas através de um planejamento financeiro adequado às necessidades da empresa.

REFERÊNCIAS

PLANOS DE POSTOS DE GASOLINA. Disponível em:<
<http://www.sebrae.com.br>>. Acesso em 01 dez. 2011.

SALIM, César et. al. **Construindo plano de negócios**. 2. ed. - Rio de Janeiro: Campus, 2003.

ASSEF, Roberto. **Guia Prático de administração de empresas pequenas e médias empresas**. 2. ed. – Rio de Janeiro: Campus, 2003.

GITMAN, Lawrence J., Madura, Jeff. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2003.

ANEXOS

INFORMAÇÕES ADICIONAIS

Compra Vs. Venda de Combustível

Volume(L)	Preço (R\$)	Faturamento (R\$)	Obs
190.000	1,85	351.500,00	Compra de Produto
190.000	2,45	465.500,00	Venda do Produto
Total		114.000,00	

Receita de Vendas

% Recebimento	Valor Recebimento (R\$)	Obs
60%	68.400,00	A Prazo - Recebimento em 5 dias
30%	32.490,00	A Prazo - Recebimento em 30 dias (Descontando 5% da operadora do Cartão)
10%	11.400,00	À vista
Total	112.290,00	

Custos

Descrição	Valor (R\$)
Mão de obra	25.000,00
Custos Operacionais	12.000,00
Total	37.000,00