

**SOCIEDADE DE ENSINO SUPERIOR AMADEUS - SESA  
FACULDADE AMADEUS - FAMA  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**ITHALLO MARCOS LIMA DA SILVA**

**GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES: mais tempo de vida para as  
empresas**

**Aracaju - SE  
2012**

**ITHALLO MARCOS LIMA DA SILVA**

**GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES: mais tempo de vida para as  
empresas**

**Relatório de Estágio Supervisionado  
apresentado à Faculdade Amadeus co-  
mo requisito para aprovação final e ob-  
tenção do grau de bacharel em Adminis-  
tração.**

**Orientador(a):  
Prof. Gisélia Maria Varela**

**Aracaju -SE  
2012**

**ITHALLO MARCOS LIMA DA SILVA**

**GESTÃO FINANCEIRA NAS ORGANIZAÇÕES: mais tempo de vida para as empresas**

**Relatório de Estágio Supervisionado apresentado à Faculdade Amadeus como requisito para aprovação final e obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

---

**Prof. M Sc. Paulo Sérgio Melo dos Santos**  
**Coordernador do Curso**

---

**Prof. M.Sc. Gisélia Maria Varela e Silva**  
**Orientador**

**Aprovado (a) com média: \_\_\_\_\_**

**Aracaju (SE), \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_.**

## AGRADECIMENTOS

Aos que estiveram fazendo parte de todos os momentos que antecederam a conclusão dessa etapa. Antes de citar qualquer pessoa é fundamental agradecer ao que possibilitou que tudo isso fosse possível.

Ao criador de todas as coisas, a Deus o meu muito obrigado por mais essa conquista.

Ao meu pai que sempre procurou formas de apoiar em mais essa empreitada.

A minha mãe pelas cobranças que fazem parte de nossas vidas.

A esses agradeço pelos princípios ensinados.

A minha avó Maria que desde sempre está ao meu lado.

Agradecer a minha irmã por fazer parte de minha vida e estar sempre me incentivando.

Agradecer a minha namorada que tem sido companheira de todos os momentos, me apoiando e procurando me motivar de todas as formas.

Agradecer a todos os professores que fizeram parte desse caminho e se prontificaram a passar seus conhecimentos a mim.

Agradecer em especial a professora Gisélia que me ajudou bastante como coordenadora do curso e por último como orientadora, e ao professor Paulo Sérgio como atual coordenador que muito tem feito pelo curso e por nós alunos.

É imprescindível agradecer aos que lutaram essa batalha ao meu lado. Fica o meu muito obrigado aos meus colegas de classe. Desses se destacam os que estiveram mais próximo a maior parte do tempo: Sheila, Janine, Marília e Wilza. Esses nomes estão escritos em minha história.

Outros nomes devem ser citados: Adelson, Priscila, David, Francarlos, Ana Luiza, Daisyane, Roseane e tantos outros que me ajudaram nesses quatro anos. Que essa amizade não fique apenas na lembrança, mas que perdure por muito tempo.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>06</b>
<b>2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....</b>	<b>09</b>
2.1 Histórico da Empresa .....	09
2.2 Estrutura Organizacional .....	09
2.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores, serviços .....	10
2.4 Recursos Humanos .....	11
2.5 Ramo de Atividade .....	11
<b>3 ASPECTOS CONCEITUAIS .....</b>	<b>12</b>
3.1 Definição .....	12
3.2 Posicionamento no mercado .....	13
3.3 Análise SWOT – Ferramenta de posicionamento .....	15
3.4 Manutenção da longevidade empresarial .....	18
<b>4 ATIVIDADE DE ESTÁGIO E ANÁLISE DE RESULTADOS .....</b>	<b>20</b>
4.1 Atividade de Estágio.....	21
4.2 Análise da Pesquisa .....	22
4.2.1 Análise dos custos e formação de preço .....	22
4.2.2 Análise da adequação do capital de giro ou fluxo de caixa .....	26
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>32</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>34</b>
<b>APÊNDICES .....</b>	<b>35</b>
<b>APÊNDICE A – Tabela de formação de preço .....</b>	<b>36</b>

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 01</b>	<b>Organograma .....</b>	<b>10</b>
<b>Figura 02</b>	<b>Análise SWOT .....</b>	<b>16</b>
<b>Figura 03</b>	<b>Discriminação de serviços .....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 04</b>	<b>Valor da manutenção das redes .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 05</b>	<b>NFe com alíquota em destaque .....</b>	<b>25</b>
<b>Figura 06</b>	<b>Fluxo de caixa BB .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 07</b>	<b>Fluxo de caixa via SIAM .....</b>	<b>27</b>
<b>Figura 08</b>	<b>Notificação de Serviço .....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 09</b>	<b>Notificações Corriqueiras .....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 10</b>	<b>Notificação Imposto sobre faturamento.....</b>	<b>30</b>

## 1 INTRODUÇÃO

Este estudo tem como objetivo principal discutir as práticas da administração financeira nas pequenas e micro empresas. Por vezes, é possível perceber que no cotidiano de organizações de pequeno porte, estas práticas não são dotadas de técnicas adequadas para um gerenciamento financeiro eficiente, o que compromete a tomada de decisões por parte dos gestores.

No Brasil, o índice de mortalidade precoce das empresas de pequeno porte é muito elevado, algo que deve ser analisado cuidadosamente, pois 9 a cada 10 organizações, segundo o SEBRAE, são definidas como micro ou pequenas empresas. O fechamento da grande maioria dessas dar-se pela pouca organização na administração financeira.

É exposto ainda que, a partir da adoção de técnicas simples, é perfeitamente possível a uma empresa estruturar-se de maneira que consiga melhorar seus resultados na captação de recursos e na redução de custos e despesas operacionais. Conseguindo obter uma melhora nesses pontos, o prolongamento nas atividades dessas empresas se torna inevitável, fazendo com que a taxa de fechamento das pequenas e micro empresas, que possuam menos de 5 anos de atividade, reduza bastante.

É descrito também, alguns pontos ou aspectos da gestão financeira, que quando seguidos e bem realizados, auxiliam na tomada de decisões e tornam mais fácil a sobrevivência da empresa ao mercado e sua consequente estabilização.

No Brasil a grande maioria das organizações são consideradas micro e pequenas empresas, 90% segundo o SEBRAE (Sistema Brasileiro de Apoio às micro e pequenas Empresas). Essas por sua vez, detêm uma maior quantidade de mão de obra em relação às grandes. O problema é que a maioria delas não suporta as pressões impostas pelo mercado no seu cotidiano e acabam por encerrar suas atividades com pouco tempo de atuação.

De todas as empresas dessa categoria, micro ou pequenas, que surgem anualmente no Brasil, ainda de acordo com o SEBRAE, cerca de 70% delas, deixam de realizar suas atividades com menos de cinco anos de existência. Com o fechamento dessas empresas, a economia acaba por ser afetada diretamente, pois gera uma diminuição significativa do número de empregados com carteira assinada, a consequente redução do poder aquisitivo da população.

Diante do exposto, vê-se a necessidade de que empresas desse porte passem a adotar normas de planejamento organizacional e financeiro a fim de aumentar as chances de estabilização no mercado e diminuir a taxa de mortalidade precoce. O conceito de gerenciamento financeiro, quando utilizado pela organização, pode mudar a forma de atuar da empresa em relação ao mercado, desde a elaboração dos planejamentos de curto e longo prazo, ao simples fato de estabelecer os preços dos produtos ou serviços ofertados ao mercado.

A importância de se abordar a utilização da gestão financeira nas organizações é o fato de que a sua implementação, pode resolver problemas que afligem muitas empresas de pequeno porte e conseqüentemente, reduzir o número dessas que vêm a falência e encerram suas atividades muito rapidamente influenciadas por fatores como o pouco capital de giro, a falta de recursos para investimentos ou aquisição de matéria prima, entre outras, que podem ser minimizados com a utilização das técnicas da administração financeira.

Diante do que foi escrito anteriormente, esse trabalho tem como objetivo principal identificar os aspectos e fatores, relacionados à gestão financeira, que afetam o cotidiano das micro e pequenas empresas e influenciam na longevidade organizacional. Para que se tornasse possível a identificação desses fatores, foi feita a análise dos custos e formação do preço de venda dos serviços; a análise da adequação do capital de giro ou fluxo de caixa além de relatar o papel e a importância da administração financeira para a organização.

A gestão financeira é uma área tradicional da administração empresarial que tem adquirido uma grande importância para as pequenas e micro empresas. Segundo Matias; Lopes (2002), pode-se dizer que a área na qual ocorre o mau resultado das pequenas empresas é a administração financeira. Essa afirmação é feita, pois todas as outras áreas da organização, tais como o marketing, produção e recursos humanos estão ligados diretamente com finanças.

Neste sentido, torna-se possível identificar a função da gestão financeira: assegurar que os recursos estejam disponíveis em quantidades adequadas, no momento correto e ao menor custo. Quando isso não ocorre, a empresa não sobrevive, já que o cenário do mercado atual, onde a concorrência é bastante acirrada e a procura pela diminuição dos custos para possibilitar um aumento na margem de segurança, não permite falhas. (SANTOS, 2001).

Para que o gerenciamento financeiro se torne eficaz, os recursos devem ser direcionados a um foco delimitado e conhecido. Isso só pode ser feito após se ter definido o campo de atuação e o perfil dos consumidores da organização. A definição será realizada através do posicionamento de mercado. Segundo Kloter (1998), posicionamento é um processo integrante do gerenciamento estratégico da marca, onde a empresa e o produto representam uma grande idéia, ocupando assim, um lugar na mente do consumidor-alvo. Um bom posicionamento representa uma visibilidade adequada para os clientes, que pode resultar em um aumento no faturamento ou a fidelização dos consumidores, já que um produto/serviço de qualidade torna-se líder o que dá a empresa preferência no fornecimento deste.

Para que o posicionamento seja feito de forma correta, se faz necessário que seja realizado antes uma segmentação. Para Kotler (1998), segmentação é a identificação e a classificação de grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou mix de marketing separados.

Além disso, a empresa precisa trabalhar para manter sua longevidade. Como todas as áreas da empresa estão ligadas a finanças, uma empresa que possui saúde financeira, alcançará com mais facilidade sua estabilização junto ao mercado. As áreas da gestão financeira influenciam na estabilidade da empresa, segundo Hoji (2006, p.25) são “a análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos.”

Para que esse estudo pudesse atingir aos seus objetivos, foram utilizadas técnicas de observação e pesquisa documental. As técnicas de observação foram feitas em um escritório de uma pequena empresa especializada em prestação de serviços. Foi analisada a forma como os micros empresários lidam com os desafios financeiros que surgem no cotidiano operacional.

A pesquisa documental foi feita para analisar como os recursos são geridos. Pontos como o investimento em desenvolvimento do próprio negócio, capital de giro, custos e formação de preço, foram analisados para identificar possíveis falhas no gerenciamento financeiro. Após a análise dos dados colhidos e percebidos, foi feito um relatório com os resultados.

Esse relatório contribuiu para que se analisasse a rotina financeira da empresa e propiciasse a identificação de pontos negativos da organização e possíveis fatores causadores destes, para que motivasse uma reflexão nos sócios sobre como é feito as atividades da área que mais lhes interessa.

## **2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA**

### **2.1 Histórico da empresa**

A empresa estudada atua no mercado como especialista na aplicação de soluções para postos de abastecimento há 17 anos. Em seu portfólio conta com a assistência na instalação de dezenas de postos de combustíveis em Sergipe e na Bahia. Estabelecida desde 1995, está presente com sede própria em Sergipe, no município de São Cristóvão.

Sua história foi marcada por parcerias com grandes nomes de fabricantes de produtos destinados a instalação e manutenção em bombas de combustíveis. Hoje, atua como empresa credenciada responsável pela manutenção dos postos da rede BR em Sergipe, além de postos que são clientes diretos da empresa.

A estruturação da empresa se deu como muitas outras. Um técnico especialista em manutenção de bombas de combustíveis, após trabalhar como empregado em uma empresa com essa finalidade, percebeu que o mercado não absorvia a excessiva demanda que esse tipo de serviço possuía e identificou a oportunidade de explorar esse mercado tão amplo como um empregador e não mais como empregado. Depois de conhecer o mercado decidiu por fazer o seu CNPJ e envolver sua família como colaboradores instituindo assim uma microempresa.

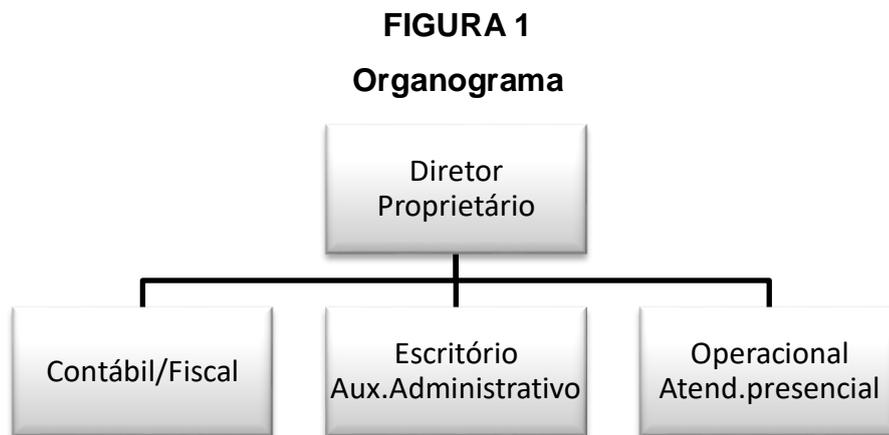
### **2.2 Estrutura organizacional**

A empresa estudada, possui uma estrutura organizacional enxuta, pouco complexa, pois trata-se de uma microempresa e possui poucos colaboradores, o que simplifica ainda mais, já que todas as atividades estarão distribuídas entre esses poucos.

As atividades foram divididas por aptidão dentro da família. A direção da empresa ficou como responsabilidade do próprio dono. Uma das filhas ficou com a responsabilidade de estruturar as finanças da empresa. O setor fiscal ficou a cargo da esposa, onde buscou o auxílio de um contador. A área operacional ficou atrelada ao filho, que junto com o pai realiza o atendimento presencial aos clientes. A função de auxiliar administrativo, que realiza todas as atividades referentes ao escritório e atendimento via telefone, ficou a cargo de uma das sobrinhas.

Por ser uma arquitetura organizacional simples, todos os responsáveis pelas diversas atividades reportam-se diretamente ao proprietário onde haverá a tomada de decisão pertinente a qualquer assunto que venha a ser relevante e que precise de uma avaliação mais profunda para se identificar a melhor opção de ação. Outra característica é a centralização das responsabilidades junto ao proprietário.

Abaixo têm-se o organograma da empresa para um melhor entendimento de como está distribuídas as atividades dentro da organização:



Fonte: Elaborado pelo autor da pesquisa.

### **2.3 Missão, Visão, Objetivos e Valores, Serviços**

A empresa estudada apresenta como missão o fato de oferecer soluções integradas para sistemas de abastecimento respeitando sempre o meio ambiente além de garantir a satisfação dos seus clientes e colaboradores, assegurando o máximo de lucratividade de suas atividades.

A organização ainda não possui Visão e Objetivos definidos, mas funciona seguindo valores como respeito ao meio-ambiente e aos clientes e colaboradores buscando a eficiência na prestação dos seus serviços. Partindo dessas diretrizes, foi elaborada a política de qualidade da organização que vem a ser o executar das atividades de engenharia, buscando sempre a contínua melhoria das técnicas de execução dos processos, enfatizando a satisfação dos clientes e o aprimoramento dos colaboradores.

Os serviços prestados pela empresa ao mercado são serviços de montagem, instalação e manutenção de produtos relacionados a postos de combustíveis. Sejam manutenções preventivas ou corretivas.

## **2.4 Recursos Humanos**

A empresa estudada possui recursos humanos limitados. Por ser uma empresa pequena, não possui muitos colaboradores. Somando todos os envolvidos no cotidiano da organização, têm-se apenas cinco colaboradores. Um colaborador fica responsável pelo atendimento ao cliente por telefone, atividades comuns de escritório, além de fazer o contato com a empresa contratante dos serviços.

Para o atendimento presencial, a organização dispõe de dois funcionários, um deles é o proprietário. Suas atividades estão direcionadas a prestação do serviço em espécie. Para essa função, o número de colaboradores pode mudar. Se houver uma grande demanda de serviços, ao ponto desses dois colaboradores não conseguirem atender, outros são contratados por um período determinado até que seja normalizado o número de solicitações de atendimento.

Para as atividades relacionadas à contabilidade e fiscal, a empresa possui dois colaboradores. Esses também ficam responsáveis por atividades relacionadas a bancos, aquisição de materiais, licenças junto ao INMETRO e outras atividades externas a organização que venham a surgir.

## **2.5 Ramo de Atividade**

A empresa escolhida é uma prestadora de serviços. Ela atua no ramo de manutenção e instalação de postos de combustíveis. Sua atuação possui duas vertentes. A primeira é que ela atua como uma quarterizada, onde recebeu a delegação de atender postos de uma determinada rede de postos nos estados de Sergipe e Bahia. Nessa situação, atua com manutenção preventiva e manutenção corretiva prefixada em contrato de prestação de serviço, podendo também surgir serviços que não atendam as especificações do contrato, caracterizando a realização de serviços extras para a empresa.

A segunda vertente é a atuação como empresa titular do serviço, onde a relação contratual é direta sem intermediadores entre o cliente e a empresa. Esse serviço é caracterizado dentro da organização como serviços particulares. A diferen-

ça entre as vertentes de atuação é que no último caso citado, as peças trocadas ou serviços realizados são adquiridos diretamente com a organização, sem que haja a necessidade de autorização da empresa gestora, a terceirizada.

### **3 ASPECTOS CONCEITUAIS**

#### **3.1 Definição**

A gestão financeira é uma área tradicional da administração empresarial, que faz parte de qualquer organização e a ela cabem as análises, decisões e atuações relacionadas com os meios financeiros necessários para a realização das atividades das organizações. Deste modo, a função financeira está relacionada a todas as tarefas ligadas à obtenção, utilização e controle de recursos financeiros.

Segundo Chiavenato (2006, p.9):

Finanças significa a ação de prover os meios de pagamento. Assim, as finanças incluem o planejamento financeiro, a estimativa de entradas e saídas de caixa, o levantamento de fundos, o emprego e a distribuição desses fundos e o seu controle financeiro para confrontar o que foi realmente executado com os planos originais. O termo administração financeira vai mais além. Além de providenciar para que as contas sejam pagas, torna-se necessário criar os meios para perpetuar a empresa e alcançar os lucros previstos pelos proprietários ou acionistas. Ou seja, providenciar os recursos para pagamento das contas e buscar maximizar o valor atual dos lucros futuros dos proprietários ou acionistas

A gestão financeira tem adquirido uma grande importância para as micro e pequenas empresas. Numa economia cada vez mais globalizada, torna-se imprescindível a introdução de novas tecnologias de produção, bem como novas técnicas de gestão dado o nível de competitividade que o mercado mundial se encontra. O sucesso empresarial requer cada vez mais a utilização de práticas e técnicas financeiras eficientes. Uma administração com falhas é responsável por causar grande parte dos fracassos nas organizações.

Segundo Matias; Lopes (2002), pode-se dizer que a área na qual ocorre o mau resultado das pequenas empresas é a administração financeira. Essa afirmação é feita, pois todas as outras áreas da organização, tais como o marketing, produção e recursos humanos estão ligados diretamente com finanças, já que sem recursos não é possível atender as necessidades da empresa, seja na obtenção de financiamento ou no subsidiar das atividades do dia-a-dia, não podendo desenvolver e testar novos produtos, nem criar estratégias de marketing, adquirir matéria prima, sustentar

a formação atual ou desenvolver-se, além de não ser possível o investimento em pessoal qualificado ou em qualificação dos que já fazem parte da organização.

A razão mais importante para a utilização da gestão financeira em qualquer que seja a organização, é a de assegurar que a empresa saiba de quanto dinheiro vai necessitar, como obter o dinheiro de que necessita e como deve empregá-lo para alcançar os seus objetivos de forma ética, responsável e sustentável. É impossível a uma organização existir sem uma gestão financeira adequada.

Neste sentido, torna-se possível identificar a função da gestão financeira: assegurar que os recursos estejam disponíveis em quantidades adequadas, no momento correto e ao menor custo. Quando isso não ocorre, a empresa não sobrevive. (SANTOS, 2001). Uma boa gestão financeira ajuda a direção da organização a planejar o futuro, uma vez que indica quanto dinheiro possui em caixa, quanto dinheiro é necessário e quanto custará seus projetos para o futuro.

A administração financeira de uma empresa é exercida por pessoas ou grupos de pessoas que podem ter diferentes nomenclaturas, como: diretor financeiro, gerente financeiro e vice-presidente de finanças. Esses termos serão utilizados em todo o relatório para ilustrar a figura do administrador financeiro.

Nas empresas, existem as atividades de operações em função do negócio em que atuam, e não é responsabilidade da gestão financeira intervir no como elas serão executadas. No entanto, com suas técnicas, ela pode auxiliar decisivamente quanto à melhor e mais eficiente forma de realizar as atividades operacionais.

### **3.2 Posicionamento no mercado**

Segundo Kloter (1998), posicionamento é um processo integrante do gerenciamento estratégico da marca, onde a empresa e o produto representam uma grande idéia, ocupando assim, um lugar na mente do consumidor-alvo. Para que as empresas possam realizar um posicionamento efetivo, é necessário fazer uma segmentação, que possibilitará a caracterização e a definição do mercado-alvo.

De acordo com Kotler (1998), segmentação é a identificação e a classificação de grupos distintos de compradores que podem exigir produtos e/ou mix de marketing separados. Segundo ele, a segmentação acompanha outros dois passos: a escolha de mercado-alvo e o posicionamento de mercado. Esses passos devem estar bem definidos no momento da elaboração do planejamento estratégico da em-

presa para evitar gastos desnecessários, sejam eles de recursos, propriamente ditos, ou de tempo.

Após definido o campo de atuação e o perfil dos consumidores, o gerenciamento financeiro torna-se mais eficaz, pois os recursos estarão sendo direcionados a um foco delimitado e conhecido.

Neste sentido, Willson Doll (2006) escreve:

[...] Toda empresa que atua em um mercado amplo, num dado momento percebe que é impossível "atirar" para todos os lados e conseguir resultados satisfatórios, pois os recursos financeiros terão que ser sempre grandes para suportar a estratégia. As diversidades das características dos possíveis clientes são inúmeras e competir em muitos segmentos pode lhe trazer alguma dor de cabeça. Dificilmente se conhecerá tão bem o cliente num mercado muito amplo.

O posicionamento poderá ser definido através da missão e valores que a empresa possui. Será através da filosofia de trabalho que a empresa adota que o público alvo a irá enxergar. Para poder se posicionar devidamente no mercado, a empresa precisa se valer de todas as técnicas possíveis. Um lugar no mercado deve ser escolhido depois de uma análise adequada do espaço onde a empresa está inserida.

A missão de um empreendimento, em geral, destina-se a satisfação dos seus clientes e a busca pela qualidade do serviço/produto que comercializa. Já o posicionamento, nada mais é do que mostrar como esta empresa vai oferecer isso ao mercado. Um bom posicionamento representa uma visibilidade adequada para os clientes, que pode resultar em um aumento no faturamento ou a fidelização dos consumidores, já que um produto/serviço de qualidade torna-se líder o que dá a empresa preferência no fornecimento deste.

[...] cada produto, serviço ou idéia, lançados no mercado, ocupa um determinado local nos corações e mentes de cada consumidor individual. Este local é hierarquizado. O primeiro da lista é o produto líder. Os demais, a partir do segundo listado, são os produtos, serviços e idéias considerados secundários. (Wikipédia)

Este é um campo da gestão de mercado bem amplo e complexo, pois envolve estudo de mercado e comportamento de consumidor, dentre outros aspectos de relevância para implantação do posicionamento de produto ou serviço. A empresa pode adotar diversas estratégias de posicionamento: atributos específicos do

produto; ocasiões de uso do produto; classes de uso do produto; contra um concorrente; em contraste aos concorrentes; e classes de produtos.

No posicionamento por atributos específicos do produto, a empresa enfatiza alguma característica específica do produto, como por exemplo, a qualidade, o preço baixo, o desempenho ou ambos. Na estratégia de ocasiões de uso do produto, é enfatizado, por exemplo, que em determinada estação o produto deve ser consumido em razão de algum atributo. Na classe de usuários, a empresa enfatiza o uso do produto por algum grupo de clientes.

Quando o posicionamento é feito contra um concorrente, a ênfase da empresa está na comparação de seu produto com o de um concorrente, destacando que o consumidor deve usar o seu produto, pois o da concorrência não é muito aceito no mercado. Por meio da estratégia em contraste aos concorrentes, a empresa enfatiza que o seu produto tem mais qualidade que o da concorrência, pois oferece algo mais, um diferencial.

Na estratégia de classes de produtos, a empresa posiciona seu produto por classe ou grupo de consumidor. Quanto mais disputado é o mercado, maior é a necessidade de se posicionar acertadamente o produto, delimitando o campo de atuação da organização.

### **3.3 Análise SWOT – Ferramenta de posicionamento**

Para que o posicionamento de mercado seja feito de forma adequada, é necessário se utilizar de ferramentas que possibilitem identificar qual a melhor maneira de atuar e em que direção existe a possibilidade de desenvolvimento e expansão, além de ser essencial o conhecer das limitações da organização e em que pontos devem-se haver melhoras. Uma das ferramentas mais empregadas para essa finalidade é a análise SWOT.

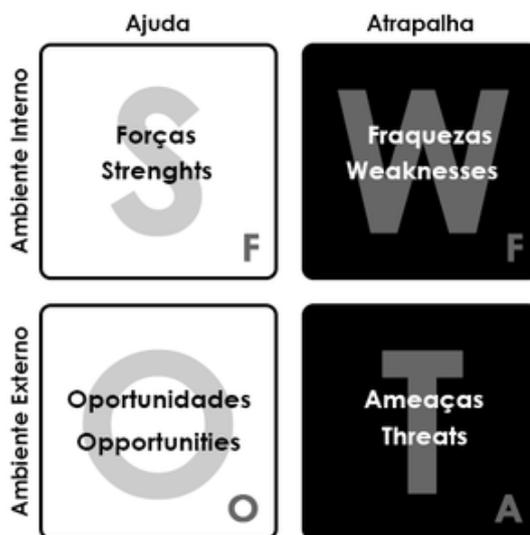
A SWOT, também conhecida como FOFA (Fortes, Oportunidades, Fracos, Ameaças), é uma técnica de análise de ambiente interno e externo, bastante utilizada em processo de planejamento estratégico para a adequação do posicionamento da empresa e de sua capacidade competitiva, porém, por ser bastante simples, pode ser utilizada em várias outras áreas, inclusive no gerenciamento financeiro. O termo SWOT é derivado da abreviação das palavras em inglês Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats que no português significam que serão considerados na

análise os pontos fortes e os pontos fracos como ambiente interno, e as oportunidades e as ameaças como fatores externos.

Análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análise de cenário (ou análise de ambiente), sendo usado como base para gestão e planejamento estratégico de uma corporação ou empresa, mas podendo, devido a sua simplicidade, ser utilizada para qualquer tipo de análise de cenário, desde a criação de um blog à gestão de uma multinacional. (Wikipédia)

No geral, a análise considera a comparação entre a organização e a concorrência ou entre outras empresas do mesmo ramo. A empresa examina como as outras organizações realizam uma função específica objetivando a melhora do como realizar a mesma tarefa ou outra com especificações parecidas. Para que a análise seja realizada, leva-se em consideração os quatro pontos já apresentados.

**FIGURA 2**  
**Análise SWOT**



Fonte: Wikipédia.

Segundo Grandó (2011), quando passa-se a analisar o ambiente interno, deve-se considerar fatores ou variáveis que a organização consegue controlar, sempre estando ligado a recursos, capacidade e processos. Como exemplo tem-se os colaboradores, especialização marcas tecnologia, recursos financeiros, processos organizacionais e produtos ou serviços, dados sobre o mercado, cultura e valores, além da agilidade e capacidade de mudança. Nessa análise interna passa-se a verificar os pontos fortes e pontos fracos.

Os pontos fortes (*Strengths*) são aspectos positivos de destaque na organização, vantagens internas da empresas em relação às concorrentes, que ajudam

no cumprimento do seu objetivo. Como exemplos têm-se a qualidade do produto ou serviço prestado ao cliente, agilidade no atendimento de reclamações, dentre outros.

Os pontos fracos (*Weaknesses*) são características negativas na empresa, desvantagens internas a organização em relação às concorrentes. Para exemplos, pode-se citar os altos custos de produção, má imagem junto a sociedade além de instalações inadequadas e outras.

Ainda segundo Grandó (2011), a análise externa considera fatores e variáveis que estão além do controle da organização sobre os quais a empresa não possui nenhum poder para mudar ou evitar. São fatores típicos as políticas governamentais, os recursos de logística, o mercado, o ambiente econômico, globalização, infra-estrutura, desenvolvimento tecnológico mundial, novos concorrentes, e outros. Para essa etapa da análise extra-organizacional, verifica-se as oportunidades e as ameaças.

As oportunidades (*Opportunities*) são aspectos que mostram como a organização pode continuar a se desenvolver dentro do seu mercado, como por exemplo o desenvolvimento tecnológico, padrões de aceitação social, incentivos governamentais à exportação, incentivos governamentais ao desenvolvimento de novos produtos, redução do IPI (imposto sobre produtos industrializados) para provocar o aquecimento da produção e das vendas.

Já as ameaças (*Threats*) são pontos que muito não gostam de pensar, mais isso não muda o fato de que elas existem e precisam ser enfrentadas, apesar de ser um fator externo e conseqüentemente estar fora do controle organizacional. É estritamente necessário que as organizações estejam preparadas para enfrentar essas intempéries. A prevenção ajuda a reduzir os riscos provocados pelas ameaças e ameniza as possíveis conseqüências que venham a deixar.

Como exemplos, pode-se citar: as mudanças cambiais sensíveis; as mudanças na regulamentação de importação e exportação no âmbito governamental, tanto no país de origem, quanto no país de destino; entrada de concorrentes com o mesmo perfil, diminuição do poder de compra do consumidor final, alterações de regulamentações relacionadas com incentivos, dentre outros.

Como pode-se verificar, a matriz SWOT auxilia a empresa na tomada de decisão ao nível de poder maximizar as oportunidades do ambiente em torno dos pontos fortes da empresa e minimizar os pontos fracos e redução dos efeitos dos pontos fracos das ameaças. Essa identificação ajuda bastante no momento de fazer

o posicionamento da empresa em relação ao mercado, pois possibilitará à organização identificar a melhor maneira de atuar.

A análise SWOT possibilita o antecipar dos fatos à organização. É através dela que se identifica pontos que trarão custos ou oportunidades de investimento, e possibilita à gestão financeira uma preparação e a reserva de recurso para esses momentos. Esses fatos acabam por findar organizações despreparadas ou desprevinidas pois, não suportão o impacto provocados por eles.

### **3.4 Manutenção da longevidade empresarial**

Como foi visto anteriormente, todas as áreas de uma empresa estão ligadas diretamente a gestão financeira logo, a manutenção da longevidade empresarial se dá pelo utilizar das técnicas que a administração financeira disponibiliza para minimizar as possibilidades de encerramento precoce das atividades da organização junto ao mercado. As áreas típicas de atuação da gestão financeira que auxiliam a estabilização da empresa no mercado, segundo Hoji (2006, p.25) são “a análise, planejamento e controle financeiro; tomadas de decisões de investimentos; e tomadas de decisões de financiamentos.”

A análise, planejamento e controle financeiro baseiam-se em coordenar, monitorar e avaliar as ações da organização, utilizando-se de relatórios financeiros além de auxiliar nas tomadas de decisões estratégicas para desenvolver atividades. O planejamento dará a direção e irá ajudar a identificar os objetivos da organização para o futuro, definindo o quanto em recursos serão necessários para alcançar esses objetivos e de onde eles sairão, além de manter a organização em atividade. O controle financeiro assegura o gasto adequado e racional dos recursos captados pela empresa, além de realizar o registro das informações financeiras, preparar demonstrativos, analisar as demonstrações financeiras e criar o relatório financeiro que auxilia nas tomadas de decisões.

As decisões de investimentos descrevem a destinação dos recursos financeiros para aplicações em ativos circulantes e não circulantes, atentando-se a relação entre o risco e o retorno do dinheiro investido. Como um dos focos das organizações é a rentabilidade, os recursos devem suprir as necessidades do cotidiano, e é exatamente esse o maior desafio na administração financeira, ter os recursos necessários para suprir as necessidades operacionais, e quando esses recursos às

excedem, devem ser investidos de forma a torná-los o mais rentável possível e com os menores riscos.

Por último, temos as decisões de financiamentos, que são tomadas de capital para financiamentos de ativos circulantes e não circulantes considerando a relação entre o prazo de pagamento com a condição financeira da empresa. (Hoji, 2006). Micro e pequenas empresas, por vezes necessitam de capital exterior a elas para poderem manter as suas atividades operacionais, expandir seu potencial produtivo, além de permitir a quitação de dívidas. Esses capitais, no geral, são conseguidos através de tomada de empréstimos e financiamentos, mas para que eles sejam feitos de modo adequado, deve-se levar em consideração o seu custo benefício e essa análise permite a decisão da quantia e o momento oportuno para a tomada de recurso.

A gestão financeira deve procurar sempre gerir as suas finanças de modo responsável e sustentável. Todas as organizações precisam de dinheiro para sobreviver e alcançar os seus objetivos. A única forma de assegurar isso é administrar os recursos de modo a não colocar a organização em risco desnecessariamente. Se a empresa pretende existir no futuro, deve certificar-se de que recebe dinheiro suficiente e que gasta com prudência.

A organização deve explicar ainda, de onde recebe o dinheiro e como gasta. Essa prestação de contas ajuda bastante no momento em que é necessário saber o que fez com os recursos da empresa, mas não é só isso, ajuda bastante também no momento em que é necessário explicar as suas atividades às possíveis partes interessadas. Essa explicação é importante para as empresas e organizações que necessitam de ajuda de capital externo. Empréstimos e financiamentos são muito procurados por micro e pequenas empresas, e é nesse momento que o registro de movimentação financeira da empresa ganha expressão, pois muitas das organizações que fornecem créditos possuem regras e normas rigorosas e só financiam as organizações que honrem com seus compromissos.

Além disso, as pequenas e médias empresas possuem uma capacidade que as maiores sentem dificuldade. A capacidade de adaptação. As grandes organizações possuem culturas organizacionais complexas o que dificulta bastante no momento em que necessitam sofrer mutações, além de sofrerem com o formalismo que acaba por comprometer a velocidade da decisão. As pequenas e médias diferem exatamente nesse ponto, conseguem se adaptar às necessidades do merca-

do mais rapidamente. Podem tomar decisões rápidas e pontuais, reagindo de imediato às mudanças e exigências do mercado.

#### **4 ATIVIDADES DO ESTÁGIO E ANÁLISE DA PESQUISA**

A atividade de estágio foi realizada na L.L Manutenção de Bombas Ltda, localizada na Rua 81, nº10, conjunto Eduardo Gomes, bairro Rosa Elze, no município de São Cristóvão – Sergipe. A empresa é especializada em prestação de serviço. Exerce como principal atividade, manutenção em postos de combustíveis. Atividade que envolve a instalação e a manutenção de bombas abastecedoras, tanques de combustíveis líquidos derivados de petróleo para veículos automotivos. O período de elaboração foi dividido em duas fases, cada fase com seis meses de duração.

A pesquisa realizada teve como principal objetivo, identificar as práticas de gestão financeira da empresa, área que possui muita influência no desempenho geral das funções organizacionais. Para tornar a identificação possível, foi feita uma análise geral dos documentos e ferramentas utilizados pela organização, a fim de identificar os procedimentos realizados no controle das finanças da organização.

Com o foco direcionado para a administração financeira, foi identificada a necessidade de se abordar a informação como ferramenta de gestão. Informações de quais tipos de ferramentas são desenvolvidas ou utilizadas por outras organizações para auxiliar ou tornar mais simples os registros de movimentações financeiras e possibilitar a análise mais precisa dos dados, inter-relacionando as informações e possibilitando a comparação correta de exercícios.

Para que a pesquisa fosse realizada, foi feita a consulta em sites especializados na internet, em revistas que possuíssem matérias relacionadas a importância da gestão financeira para as pequenas empresas, em livros de administração financeira que tivessem como foco os pequenos empreendimentos. Desses foram retiradas as informações referentes as atividades mais comuns no setor financeiro. Foi consultado ainda os documentos da própria organização, que possibilitassem a análise dos procedimentos e atividades desse setor.

Durante a pesquisa, identificou-se que existem vários vícios nos procedimentos financeiros que representam riscos à organização e que existe a possibilidade de minimizar ao máximo esses riscos que se traduzem no encerramento precoce das atividades por parte das pequenas empresas. O passo mais importante a ser dado pela organização, e possivelmente o mais difícil, começa pela conscientiza-

ção, por parte dos proprietários, do quanto é importante ter os registros das movimentações financeiras e da sistematização das atividades relacionadas.

#### **4.1 Atividade de Estágio**

Durante a realização do estágio, foi realizada a análise dos documentos já existentes no banco de dados da empresa. Os arquivos que foram vistos estavam relacionados à estratos bancários, tabela mensal com os valores fixos a receber pela manutenção de clientes pré-definidos, registros de serviços extras, onde o pagamento foi realizado diretamente ao mecânico, sem que o dinheiro tivesse que passar por contas bancárias, notificações quanto a infrações, emitidas pelo órgão regulador da prestação de serviços, no caso o ITPS, e notificações referentes a impostos e tributos da receita federal.

Foi realizado ainda, o acompanhamento de algumas atividades. Entre elas está o cadastramento de clientes para posteriormente ser feita a criação de boletos para o pagamento dos serviços prestados a esses. Outro processo que foi acompanhado foi o lançamento de notas fiscais eletrônicas. Ainda foi feito o acompanhamento da formação do preço de venda dos serviços, com a análise dos custos embutidos nela, a adequação do capital de giro e fluxo de caixa

Ainda durante a realização do estágio, foi observado como os gestores atribuem prioridades dentro das finanças da empresa, o que é essencial e o que pode ser deixado para depois, segundo os proprietários. Procurou-se observar também, o nível de integração das finanças pessoais dos sócios com as necessidades da organização. Até onde isso pode ser benefício e quando passa a ser um risco para a organização.

A organização possui apenas um funcionário com carteira assinada, o restante recebe um percentual por produção. Partindo desse ponto, foi analisado se a empresa passa por uma preparação para o pagamento das férias e do décimo terceiro salário, rateando-os por todos os meses do ano para minimizar o impacto financeiro que esses pagamentos provocam quando não são previamente planejados, o que causa um desajuste nos meses dos referentes pagamentos.

Durante a análise dos documentos procurou-se por pontos relacionados a investimentos em equipamentos, matéria prima e desenvolvimento do negócio. Em todos os relatórios financeiros observou-se se existia, de alguma forma, reservas ou fundos destinados ao aperfeiçoamento dos processos ou sistemas que integrem a

empresa, além de se observar se existia algum plano de marketing ou propaganda para a divulgação do empreendimento.

## **4.2 Análise da Pesquisa**

### **4.2.1 Análise dos custos e formação de preços**

O valor de venda deve ser o mais justo possível para o cliente e o mais adequado para a empresa, pois é através dele que será possível a sua sobrevivência. Para a elaboração dos preços é necessário se analisar os custos dos produtos ou serviços, os impostos, os custos fixos da organização, as comissões dos vendedores, sem citar o que é fundamental para a empresa: a margem de lucro. Depois de considerar todos esses pontos deve-se obter um valor final que proporcione o ganho real esperado pelos proprietários das organizações.

A empresa onde foi realizada a pesquisa utiliza como base para a formação dos preços de seus serviços a comparação com preços praticados por organizações que atuam no mesmo ramo, disputando o mesmo mercado, ou que possuem atividades semelhantes, o que propicia a aproximação dos custos e a posterior estipulação de preços.

Além da formação de preços por comparação, a empresa utiliza métodos próprios para a formação adequada dos preços, a fim de resultar no lucro líquido esperado por ela. Por atuar em espaço geográfico muito amplo, o valor dos serviços sofre a influência da distância entre a sede da empresa e o local da execução. Percebe-se então que um dos pontos considerados para a formação do preço é o valor referente à locomoção da equipe, que nesse caso é tarifado por quilometro de distância.

Outro ponto levado em conta é o nível de complexidade demandado pelo serviço, e o tempo necessário para realizá-lo, porém, diferente da tarifa de locomoção, o valor pelo tempo não é medido de forma rígida, apenas quando o serviço leva mais tempo que a execução de um serviço considerado padrão.

Apesar de existirem, essas tarifas não são explicitadas em documentos, vale-se de apenas acordos informais, exceto para os casos onde já existem contratos assinados para a realização de determinados serviços. No gerenciamento financeiro da empresa, essa prática é traduzida em custos renomeados ou implícitos nas descrições dos serviços. Quando da emissão da nota fiscal para o fornecimento ao

cliente, essas taxas não aparecem, constando apenas os custos referentes à execução dos serviços propriamente ditos e valores de possíveis peças utilizadas.

No fragmento de nota fiscal que segue, é possível identificar a falta de detalhes quanto ao que foi realizado durante o serviço.

### FIGURA 3 Discriminação de serviços

PRESTADOR DE SERVIÇOS			
CPF/CNPJ: 04.436.120/0001-97		Inscrição Municipal: 5481503	
Nome/Razão Social: L. L. MANUTENÇÃO DE BOMBAS LTDA			
Endereço: RUA 78, Nº 47, CONJUNTO EDUARDO GOMES - ROSA ELZE. CEP: 49100-000			
Município: São Cristóvão		UF: SE	

TOMADOR DE SERVIÇOS			
Razão Social: ROCHA E SOUZA LTDA			
CNPJ: 15.088.792/0001-75		Inscrição Municipal: 27066719	
Endereço: R NICANOR LEAL 36, - CENTRO. CEP: 49480-000			
Município: São Cristóvão		UF: SE E-mail: postorochoaesouza@hotmail.com	

DISCRIMINAÇÃO DOS SERVIÇOS				
Quant.	Descrição	Valor Unitário	Valor Total	
1.	1	Limpeza de dois tanques de 30.000 litros Instalação de um filtro da bomba	5.000,00	5.000,00

**VALOR TOTAL DA NOTA = R\$ 5.000,00**

Fonte: Dados da empresa

A nota possui um valor relativamente alto e pouca descrição do que realmente foi feito. Apesar de não atrapalhar o recebimento ou no pagamento do valor, notas sem todas as informações necessárias, realizadas apenas por contratos informais, podem acarretar em prejuízos quanto à prestação de contas no setor financeiro dos clientes. Essas notas são emitidas para serviços considerados extras.

Foi possível identificar ainda, que por ser uma prestadora de serviços, a empresa possui uma tabela com os valores fixos para a execução de manutenção preventiva e corretiva para clientes predefinidos. Apesar de existir essa tabela com os valores referentes a cada cliente que o atendimento deve ser realizado, alguns

serviços não são cobertos pelo contrato de prestação de serviços e seus preços passam a respeitar as mesmas regras que os serviços denominados extras.

Quando dos serviços realizados para clientes que estão inseridos na tabela, os custos são impostos pela quarterizada. Esses valores são discutidos no momento da contratação, sendo reajustados a critério da empresa responsável. Os valores dos clientes são contabilizados proporcionalmente ao número de bicos injetores de combustível. Para cada rede de abastecimento existe uma taxa distinta que discrimina o valor de cada bico.

A tabela que possibilita a visualização do valor de cada rede por meses é disposta como a imagem que segue, sendo essa uma fração daquela:

**FIGURA 4**  
**Valor da manutenção das redes**

EMPRESA: L.L.MANUTENÇÃO LTDA  
 REFERÊNCIA: OUTUBRO - 2012  
 ANEXO : B



TAXA ESSO: R\$ 18,00

TAXA BR : R\$ 19,03

**MANUTENÇÃO RAIZEN (ESSO/SHELL)**

ITM	ÁREA	PBL	RAZÃO SOCIAL	PREVENTIVA			BICOS	VALOR \$
1		1024678	GRUPO ABSOLUTO COM DE COMBS	2	8	-	10,00	180,00
2		1023938	ANTONIO C.DE JESUS - COMBUSTIV	4	10	-	7,50	135,00
3		1024575	PETROX COMERCIAL LTDA	10	4	-	13,00	234,00
<b>MANUTENÇÃO ESSO</b>								<b>549,00</b>

**MANUTENÇÃO PETROBRÁS**

ITM	ÁREA	PBL	RAZÃO SOCIAL	PREVENTIVA			EQUI	VALOR \$
1			AUTO POSTO ANDRADE LTDA	1	5	9	9,60	182,69
2			J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	1	5	9	5,40	102,76
3			P.PRESIDENTE LTDA	1	5	9	13,00	247,39
3			P.VALADARES LTDA	1	5	9	12,00	228,36
4			AUTO POSTO BOA HORA LTDA.	1	5	9	7,60	144,63
5	070758920001		RPB AUTO POSTO LTDA	1	5	9	9,40	178,88
5,6	070758920002		RPB AUTO POSTO LTDA	1	5	9	1,80	34,25
6,3			AUTO POSTO SANTA TEREZINHA LT	1	5	9	4,80	91,34
7,1			ITAGUASSU AGRO INDL. S/A	1	5	9	0,75	14,27
7,8			J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	1	5	9	7,20	137,02
8,6			JOSE ARNALDO DE LIMA	1	5	9	9,00	171,27
9,3			J ALVES & CIA.LTDA	1	5	9	7,20	137,02
10			P.CARMOPOLIS LTDA	1	5	9	11,20	213,14
11	114403490001		J F COMERCIO DE COMBUSTIVEIS L	1	5	9	16,80	319,70
12	328647950003		P.PRESIDENTE LTDA - III	1	5	9	12,00	228,36
12			JET 7 AUTO POSTO LTDA	1	5	9	5,60	106,57
13			POSTO CAMINHO DO MAR LTDA	2	6	10	11,20	213,14
14			L.V.COM.DE COMBS.LTDA	2	6	10	11,20	213,14
15	89400270001		AUTO POSTO MACHADO TRADIÇÃO	2	6	10	6,40	121,79
15			PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A	2	6	10	3,00	57,09
16			J ALVES & CIA.LTDA	2	6	10	12,60	239,78
17			EVARISTO & CRISTINA LTDA	2	6	10	7,20	137,02
17			PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A	2	6	10	1,50	28,55
18			VOTORANTIM CIMENTOS N/NE S A	2	6	10	1,50	28,55
19			MARCOS HENRIQUE DE LIMA & CIA	2	6	10	5,40	102,76
20	89400270001		CONSTRUTERRA CONST.TERRAPL.L	2	6	10	0,75	14,27
20	89400270001		CAL TREVO INDUSTRIAL LTDA	2	6	10	0,75	14,27
21			LUBRIFICANTES E ACESSORIOS LTD	2	6	10	12,00	228,36
22			J ALVES & CIA LTDA	2	6	10	7,20	137,02
23	89400270001		CBA -CIA .BEB. ALIM. DO S.FRANCIS	2	6	10	1,50	28,55
23	70875680001		A.P. J L IRMAOS LTDA	2	6	10	5,40	102,76
24	109769870001		POSTO BEL SAO JUDAS TADEU LTD	2	6	10	7,20	137,02

Fonte: Contrato Tática – L.L Manutenção (Apêndice\* A)

A L.L Manutenção de Bombas trabalha atendendo os postos de combustíveis da rede Petrobrás e Rede Raizen, conhecida como rede Esso e Shell. A taxa da rede BR é R\$ 19,03, logo um posto com 10 bicos injetores vale R\$ 190,30 como pagamento. O mesmo acontece nos postos da rede Raizen, com a diferença no valor do bico, que no caso vale R\$ 18,00. O atendimento a essas redes permite uma visualização do valor mínimo de entradas na organização, com a ressalva de que o deslocamento e custeado pela própria L.L. Já se o serviço demandar a utilização de alguma peça em especial, essa é fornecida pela Tática Engenharia, que é a empresa responsável pelo gerenciamento do atendimento das redes.

Quando se fala em custos e formação de preço, fala-se em montar um valor que seja suficiente para cobrir os gastos com a produção do serviço e que sobeje

ao ponto de gerar lucro para os proprietários do empreendimento. Para as empresas de menor porte, alguns custos passam despercebidos, geralmente os custos menores, ou aqueles que viram apenas ao fim do mês. É nesse instante que se tem a falta do separar recursos suficientes para pagar impostos ou tributos ao Estado. Esses recursos também devem estar embutidos no valor do serviço, para que a organização não precise arcar com esse custo.

**FIGURA 5**  
**NFe com alíquota em destaque**

DISCRIMINAÇÃO DOS SERVIÇOS			
Quant.	Descrição	Valor Unitário	Valor Total
1.	1 REFERENTE A MANUTENÇÃO EM BICOS DE BOMBAS DE COMBUSTIVEIS (Mês Maio 2012)	8.108,47	8.108,47

VALOR TOTAL DA NOTA = R\$ 8.108,47

---

Código do Serviço  
14 - Serviços relativos a bens de terceiros  
14.01 - Lubrificação, limpeza, lustração, revisão, carga e recarga, conserto, restauração, blindagem, manutenção e conservação de máquinas, veículos, aparelhos, equipamentos, motores, elevadores ou de qualquer objeto (exceto peças e partes empregadas, que fi

Descontos condicionados	Descontos incondicionados	Deduções	Valor Líquido	Base Cálculo	Alíquota	Valor ISS
0,00	0,00	0,00	8.108,47	8.108,47	2,00	162,17

---

RETENÇÕES FEDERAIS

PIS	COFINS	INSS	IR	CSLL	Outras Retenções

Fonte: Dados da empresa

A tecnologia evolui e traz consigo muitas facilidades. A empresa passou a seguir a tendência de evolução e começou a utilizar algumas ferramentas para poder facilitar o cálculo dos tributos e evitar que deixem de ser pagos. Todos os serviços prestados passaram a ser acompanhados da emissão da nota fiscal eletrônica, que já trás a alíquota do tributo incluso, com o valor em reais já estabelecido.

#### 4.2.2 Análise da adequação do capital de giro ou fluxo de caixa

O fluxo de caixa demonstra o movimento real do caixa em um intervalo de tempo, normalmente no mês, é necessário para se ter a noção de entradas e saídas de dinheiro. A L.L Manutenção possui duas boas ferramentas para realizar o acom-

panhamento do giro de seu capital. Uma é a ferramenta fornecida pelo próprio banco, é conhecido como gerenciador financeiro do Banco do Brasil. Esse, dá acesso aos movimentos realizados na conta bancária, além de possuir um módulo de criação de boletos muito útil para facilitar o pagamento mensal dos clientes.

Outra ferramenta utilizada pela empresa pesquisada é o portal SIAM - Sistema Integrado de Arrecadação Municipal, que possibilita a criação de notas fiscais eletrônicas com os tributos e suas respectivas alíquotas embutidas em um mesmo lugar. Esse portal auxiliou no controle dos recursos provenientes de serviços extras que possuem o pagamento direto com o técnico. Antes não se tinha o real valor arrecadado com essa modalidade de serviço, sabia-se apenas dos recursos que chegavam por conta bancária.

Uma terceira característica da rotina financeira que não é uma ferramenta, mas que passa segurança à empresa é a tabela de pagamento pelo atendimento às redes de postos Petrobrás e Raizen (Anexo A). A segurança é dada pelo fato de se haver uma constância nos valores pagos mensalmente. Esse pagamento recebido pela prestação de serviços às redes de postos, são feitos via depósito bancário o que faz seu valor entrar na primeira ferramenta citada.

Para que tenha-se o real fluxo de caixa da empresa e do volume monetário basta fazer o cruzamento dos relatórios das duas ferramentas em uma simples planilha do Excel, além de registrar possíveis retiradas, o que possibilita um acompanhamento mais seguro e confiável, auxiliando decisivamente nas tomadas de decisão.

Com o caráter demonstrativo, segue o relatório das entradas do mês de outubro via boleto bancário no Banco do Brasil e em seguida o relatório de entrada via pagamento direto ao técnico executante, lastreado por suas respectivas notas fiscais.

**FIGURA 6**  
**Fluxo de caixa BB**

Nosso Número	Sacado	Vencimento	Emissão	Valor Pago	Dt.Pagto.	Valor / Qtde.
00017302960000000181	AUTO POSTO LARCEDAO LTDA	01/10/2012	25/09/2012	500,00	01/10/2012	500,00
00017302960000000182	AUTO POSTO VITORIA LTDA	01/10/2012	25/09/2012	500,00	01/10/2012	500,00
00017302960000000185	MILTON E RAIMUNDOBEZERRA TRANSPDE	28/10/2012	03/10/2012	914,00	29/10/2012	914,00
00017302960000000187	PETROBAHIA S/A	25/10/2012	19/10/2012	321,60	25/10/2012	321,60
00017302960000000188	POSTO E AUTO PECA RAINHA LTDA	30/10/2012	26/10/2012	500,00	30/10/2012	500,00

Valor dos Títulos: 1.225,60  
Quantidade de Títulos: 60

BB Cobrança - Versão: 2.05.03  
Nome do Usuário: CARLA VANESSA  
Quarta-Feira, 21 de novembro de 2012 - 19:01

Página 1 de.1

Fonte: Contrato Banco do Brasil – L.L Mnutenção

## FIGURA 7

### Fluxo de caixa via SIAM

PREFEITURA MUNICIPAL DE SAO CRISTÓVAO											 <small>SECRETARIA MUNICIPAL DE FINANÇAS</small>		
RELATÓRIO DETALHADO DE NOTAS FISCAIS EMITIDAS											Data e Hora da Emissão: 22/11/12 01:33		
Filtro no período de 01/01/2012 a 30/11/2012 Notas fora do Município / Ordenado por Número													
CONTRIBUINTE	INSCRIÇÃO	NÚMERO	EMIÇÃO	VENCIMENTO	VALOR	ALÍQ.	VALOR ISS	JUROS	MULTA	VALOR ATUALIZADO	PAGAMENTO	CRÉDITO	FORMA PAGAMENTO
71	L. L. MANUTENÇÃO DE BOMBAS LTDA	5481503	0000077	05/09/2012	10/10/2012	870,00	2,00	17,40	0,25	1,74	19,39		
72	L. L. MANUTENÇÃO DE BOMBAS LTDA	5481503	0000078	05/09/2012	10/10/2012	1.064,00	2,00	21,28	0,30	2,13	23,71		
73	L. L. MANUTENÇÃO DE BOMBAS LTDA	5481503	0000079	06/09/2012	10/10/2012	7.851,02	2,00	157,02	2,23	15,70	174,95		
74	L. L. MANUTENÇÃO DE BOMBAS LTDA	5481503	0000080	06/09/2012	10/10/2012	6.750,00	2,00	135,00	1,92	13,50	150,42		
75	L. L. MANUTENÇÃO DE BOMBAS LTDA	5481503	0000081	25/09/2012	10/10/2012	765,00	2,00	15,30	0,22	1,53	17,05		

Fonte: Contrato SIAM – L.L Manutenção

A empresa estudada é regida por normas técnicas, que no Brasil o órgão responsável é o INMETRO, que por sua vez delegou a função ao ITPS para realizar a fiscalização no estado de Sergipe. Partindo desse princípio foi possível identificar algumas intervenções do órgão que afetaram diretamente a empresa.

Durante a prestação do serviço existem alguns procedimentos que devem ser seguidos. Quando algum deles não é respeitado, o Instituto Tecnológico e de Pesquisa do Estado de Sergipe – ITPS, elabora um auto de infração seguido por uma notificação a ser paga. Essa notificação possui um tempo para que se apresente um recurso que comprove um exagero do poder coercitivo e provoque a anulação do auto de infração, o que dispensa o pagamento da notificação. Na grande maioria

das vezes, tem-se a manutenção da notificação, o que provoca uma retirada inesperada de recursos para o pagamento da multa.

As multas possuem valores variados, mas sempre tem-se valores expressivos. Como exemplo, segue um fragmento do corpo de uma notificação e seu valor para pagamento:

### FIGURA 8

#### Notificação de Serviço



INSTITUTO TECNOLÓGICO E DE PESQUISAS DO ESTADO DE SERGIPE - ITPS  
 ÓRGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZAÇÃO E  
 QUALIDADE INDUSTRIAL - INMETRO

Processo: 690/09, 749/09

Nome/Razão Social: LL MANUTENCAO DE BOMBAS LTDA

Valor: 572,42

Banco do Brasil		001-9		Recibo do Sacado	
Local de Pagamento				Vencimento	
Pagável em qualquer banco até o vencimento				07/12/2009	
Cedente				Agência / Código	
ITPS - SE				2234-9 / 333.025-7	
Data do Documento	Número do Documento	Espécie Doc	Aceite	Data do Processamento	Nosso Número
04/12/2009	420173000000084695	ND	N	04/12/2009	42017300000008469
Uso do Banco	Carteira	Espécie	Quantidade	Valor	(=) Valor do Documento
	18/124	R\$			572,42
Instruções:					(-) Descontos
NÃO RECEBER APÓS O VENCIMENTO. Pagar somente na rede Bancária. Nos					(-) Outras Deduções (aba)
termos do §1º Art. 13, da lei 10522/02 a falta do pagamento de três prestações					(+) Mora/Multa (Juros)
implicará a imediata rescisão do parcelamento e, conforme o caso, a remessa do					(+) Outros Acréscimos
débito para inscrição em Dívida Ativa da União ou o prosseguimento da execução,					(=) Valor Cobrado
vedado o reparcelamento.					
16424 5 / 3					
GUIA DE RECOLHIMENTO DA UNIÃO - GRU - COBRANÇA					

Fonte: Dados da empresa

No instante que a notificação é homologada, como o ITPS delega pelo INMETRO que é um órgão nacional, provoca o bloqueio das contas da empresa até o pagamento da multa. Nesse instante percebe-se a necessidade de se possuir um capital de giro adequado e, para esse caso, fora de contas bancárias, para suprir as necessidades inesperadas.

Quando a empresa não dispõe de um capital de giro próprio em espécie, ou seja, em papel moeda, fora dos limites das contas dos bancos, o empresário passa a procurar formas, que por vezes são onerosas, para poder pagar a autuação e ter novamente suas contas liberadas.

Esse tipo de autuação não deve-se repetir, mas como se têm de homens que prestam o serviço, eles estão passíveis de erros, e como o gerenciamento fi-

nanceiro não possui controle sobre o que acontece diretamente no campo de serviço, faz-se necessário está preparado para essas eventualidades. Durante a pesquisa foi possível identificar um número considerável de reincidência de notificações, não pelo mesmo erro, mas por quebras de regras.

Percebe-se que essas notificações acontecem com certa freqüência. No mês de setembro do ano de 2009, por exemplo, houve duas notificações com valores elevados, pois a reincidência provoca um aumento considerável no valor da penalidade. A imagem que segue, é a parte do documento que descreve as duas notificações e seus valores com suas respectivas datas de vencimento.

### FIGURA 9 Notificações Corriqueiras



INSTITUTO TECNOLÓGICO E DE PESQUISAS DO ESTADO DE SERGIPE - ITQS  
 ÓRGÃO DELEGADO DO INSTITUTO NACIONAL DE NORMALIZAÇÃO E QUALIDADE INDUSTRIAL - INMETRO

22/12/2009 13:05  
 Pagina: 1

**RELAÇÃO DE INADIMPLÊNCIA POR RAZÃO SOCIAL**

Cod.Depósito: 16424.0

CGC/CPF: 04.436.120/\*\*\*\*-\*\*

Razão Social: LL MANUTENCAO DE BOMBAS LTDA

DÉBITOS PARCELADOS							
Bloqueto	Proc./Serv.	Liv/Pag	Valor Histórico	Vl.Total	Vencido.	Situação	
420173000000074746			1.638,35	1.638,35	29/09/09		
<b>SITUAÇÃO DO PARCELAMENTO</b>							
Nº Parc.	Bloqueto	Vencimento	Vl.Parcela	Vl.Pago	Parc.Pend.Atual.	Data Pagto.	Situação
001/3	420173000000074762	29/09/09	546,11	546,11		30/09/09	Quitado
003/3	420173000000074789	29/11/09	546,11	546,11		11/11/09	Quitado
006/3	420173000000088690	27/12/09	589,82		589,82		Pendente
<b>Saldo Devedor:</b>			1.682,04	1.092,22	589,82		
<b>VALORES HISTÓRICOS</b>							
		Liv/pág	Vl. Original	Vl. Total	Dt. Venc.		
420275000000014101	749/09		532,05	574,24	03/09/09	Parc.	
420275000000014683	690/09		1.064,11	1.064,11	28/09/09	Parc.	
<b>Total:</b>			1.596,16	1.638,35			

Para situação: RE - Recobrado  
 SJ - Sub-Júdice  
 DA - Dívida Ativa  
 CA - CADIN

Fonte: Dados da empresa

Ainda durante a pesquisa documental realizada na L.L Manutenção de Bombas Ltda, identificou-se outro ponto que merece bastante atenção por parte dos gestores financeiros da empresa, a escolha correta do regime de tributação. Esse ponto passou a ser abordado como uma ameaça da matriz SWOT. É um componente externo a organização que não se pode ter o controle sobre ele, mas pode-se contornar e se adaptar para minimizar seus efeitos.

A o regime de tributação escolhido pelos gestores da empresa foi o simples nacional, pagando 7% de tributos ao estado. Esse ponto mostrou-se de fundamental importância no terceiro e quarto trimestres do ano de 2012 da organização. Sabe-se que em cada regime existe um limite para emissão de notas fiscais, e é exatamente esse o fator que requer tamanha importância.

Uma nova forma de notificação surge na pesquisa. Notificação sobre faturamento excedente. A receita federal no uso de seus poderes notifica a CNPJ de que seu faturamento passou do teto limite para a faixa cadastrada e que para continuar o faturamento, será necessário entregar o imposto referente ao que sobejou em uma nova alíquota.

**FIGURA 10**

**Notificações Impostos sobre faturamento**

MINISTERIO DA FAZENDA	02 PERIODO DE APURACAO	21/05/2009
RECEITA FEDERAL DO BRASIL		
DOC. DE ARREC. DE RECEITAS FEDERAIS	03 NUMERO DO CPF OU CNPJ	04.436.120/0001-97
	04 CODIGO DA RECEITA	0594
DARF	05 NUMERO DA REFERENCIA	
01 NOME/TELEFONE	06 DATA DE VENCIMENTO	13/01/2010
L. L. MANUTENCAO DE BOMBAS LTDA - ME	07 VALOR PRINCIPAL	200,00
	08 VALOR DE MULTA	0,00
DARF VALIDO PARA PAGAMENTO ATE 31/10/2012	09 VALOR DOS JUROS E/OU ENCARGOS DL 1.025/69	54,42
OS VALORES CONSTANTES NOS CAMPOS 07,08,09 E 10 ESTAO EXPRESSOS EM REAIS	10 VALOR TOTAL	254,42
	11 AUTENTICACAO BANCARIA ( SOMENTE 1 E 2 VIAS )	
		1 VIA

Fonte: Dados da empresa

No intervalo de tempo citado, em todos os meses houve a necessidade de pagar tributação extra por ter ultrapassado o limite da categoria tributária. Faz-se então necessário um estudo sobre o ritmo de crescimento empresarial para poder definir mais acertadamente em qual faixa de tributação a organização melhor se enquadra para evitar desperdícios com impostos que possam ser evitados.

Ainda sobre a pesquisa documental, fica evidente a necessidade de se ter o capital de giro adequado para poder suportar as instabilidades provocadas pelo mercado, pelo governo e por falhas internas. Apenas para demonstrar o fluxo de caixa da empresa em questão, analisou - se as entradas de recursos no mês de outubro. Seguindo as imagens já demonstradas, tem-se R\$ 17.300,02 em entradas pelo SIAM e R\$ 2.735,00 em entradas via boletos do Banco do Brasil. Totaliza-se em um valor de R\$ 20.035,02 como faturamento, o que caracteriza o extrapolar do limite, de acordo com os proprietários, de R\$ 18.000,00 de faturamento mensal para o simples nacional possibilitando a tributação extra.

Segundo os proprietários sempre que há uma notificação, as contas bancárias passam por limitações. É imposto um pequeno limite para movimentações financeiras, valores que não são suficientes para manter a operacionalidade da organização. Disso tem-se a necessidade da conscientização do pequeno e micro empresário e desenvolvimento da atividade financeira regrada dentro da empresa.

Percebe-se que o planejamento do fluxo de caixa da empresa é baseado no agora. Pouco é feito pensando nos seis meses seguintes. Talvez essa seja a grande questão de os fenômenos vindos de fora da organização provocarem tantos impactos negativos, impactos esses que podem provocar a falência.

O fluxo de caixa se resume a entradas como pagamentos pelos serviços prestados, retiradas para o pagamento dos financiamentos dos dois veículos utilizados como ferramenta de locomoção, pagamento da funcionária com carteira assinada e o restante fica dividido entre o pró-labore e peças para a realização de serviços.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com base no que foi exposto nessa pesquisa documental, conclui-se que com o mercado em nível global, as empresas precisam estabelecer políticas de gerenciamento financeiro eficaz, capaz de manter a estabilidade da organização mesmo em momentos de intempéries, seguindo seu rumo sem sofrer grandes interferências das ameaças que surgem e se colocando preparadas para possíveis mudanças no quadro que criem oportunidades que somente as empresas que estiverem mais bem preparadas poderão aproveitar-se delas.

Deve-se inteirar a importância da gestão financeira como uma ferramenta para o desenvolvimento e manutenção das atividades da organização. Sabe-se que finanças é a área responsável pelo sucesso e pelo fracasso de muitas organizações, já que toda e qualquer atividade, seja ele em qual ramo for, será sempre necessário saber gerir os recursos disponíveis, não só para a produção do bem ou serviço, mas para manter as atividades básicas da organização, fazer campanhas de marketing além de propiciar o treinamento do quadro de funcionário a medida que o nível da organização solicitar.

Esse relatório contribuiu para que se analisasse a rotina financeira da empresa estudada e propiciasse a identificação de pontos forte e fracos da organização e possíveis fatores causadores destes, para que provocasse uma reflexão nos sócios sobre como é feito as atividades da área que mais lhes interessa. Mostrou de forma ampla como a empresa lida com os obstáculos que surgem no cotidiano organizacional, e quais pontos podem ser modificados, melhorados ou simplesmente abordados com uma nova concepção, além de mostrar o quanto está exposta as falhas de seus colaboradores e fragilizada diante das ameaças do mercado, apesar de mostrar um pequeno avanço nos seus processos.

O planejamento estratégico deve ser visto pelos gestores como uma ferramenta que também faz parte das micros e pequenas empresas, já que essas são mais ágeis e respondem velozmente as solicitações do mercado e da sociedade, e não apenas uma realidade da grandes corporações. Quando os proprietários passam a ver seu empreendimento como um projeto de algo grande, ele entende o quanto é necessário planejar e ter opções de ações para as mais diferentes possibilidades de ambientes que a empresa possa ser introduzida pelo mercado até mesmo quando do posicionamento de mercado.

Para que seja possível se obter resultados positivos, é fundamental que a empresa como um todo, realize uma análise crítica de modo a perceber o como é realizado as atividades dentro da própria organização. Vê-se então a necessidade de que empresas passem a adotar normas de planejamento organizacional e financeiro a fim de aumentar as chances de estabilização no mercado e diminuir a taxa de mortalidade precoce. O conceito de gerenciamento financeiro, quando utilizado pela organização, pode mudar a forma de atuar da empresa em relação ao mercado, desde a elaboração dos planejamentos de curto e logo prazo, ao simples fato de estabelecer os preços dos produtos ou serviços ofertados ao mercado.

Durante a pesquisa ficou evidenciado que para se ter um gerenciamento financeiro eficaz não é necessário criar-se regras rígidas ou procedimento infalíveis, basta apenas que haja a consciência da necessidade de se documentar, registrar, observar e sistematizar, mesmo que de forma simples e objetiva, todas as atividades voltadas para finanças. Pode-se fazer uma analogia, a área financeira é o coração da empresa, se ela enfraquecer, todo o resto do corpo sente a sua limitação, mas se ela estiver forte, toda a organização estará trabalhando com todas as condições financeiras necessárias para a realização das atividades que o cotidiano impõe.

Portanto o foco na gestão financeira pode ser traduzido em excelência na execução das atividades, pois é através do desenvolvimento financeiro que toda a organização cresce e ganha força. Como a área de finanças é muito discutida, novos métodos estarão surgindo para buscar o menor custo possível e a maior rentabilidade, pois é o principal objetivo de uma organização, ser rentável aos seus sócios proprietários. A principal razão para a gestão financeira existir é tornar possível a missão da organização: dar lucro.

## REFERÊNCIAS

CHIAVENATO, Idalberto. Administração Financeira. Uma abordagem introdutória. Rio de Janeiro. Campus, 2006.

DOLL, Wilson, (2006). Segmentação e Posicionamento. [On Line]. Disponível em <<http://www.e-thesis.inf.br/>> Acesso em 28/01/2012

GRANDO, Nei, (2011). A Ferramenta Estratégica de Análise SWOT é FOFA. [On Line]. Disponível em <<http://neigrando.wordpress.com/a-ferramenta-estrategica-de-analise-swot-e-fofa/>> Acessado em 21/01/2012

HOJI, Masakazu. Administração Financeira – Uma abordagem prática. 5 ed. São Paulo. Atlas. 2006

KLOTTER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de marketing. Rio de Janeiro. Prentice-Hall do Brasil, 1998.

MATIAS, Alberto Borges; JUNIOR, Fábio Lopes. Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte. São Paulo. Manole. 2002

SANTOS, Edno Oliveira dos. Administração Financeira da Pequena e Média Empresas. São Paulo. Atlas. 2001

Wikipédia. Análise SWOT. Wikipédia – A enciclopédia Livre. [On Line]. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Analise\\_SWOT](http://pt.wikipedia.org/wiki/Analise_SWOT)>. Acesso em 04/04/2012, 2012

Wikipédia. Posicionamento de mercado. Wikipédia – A enciclopédia Livre. [On Line]. Disponível em <[http://pt.wikipedia.org/wiki/Posicionamento\\_de\\_mercado](http://pt.wikipedia.org/wiki/Posicionamento_de_mercado)>. Acesso em 04/04/2012, 2012

## **APÊNDICES**

# APÊNDICE A – Tabela de formação de preço

EMPRESA: L.L.MANUTENÇÃO LTDA  
 REFERÊNCIA: OUTUBRO - 2012  
 ANEXO: B



TAXA ESSO: R\$ 18,00

TAXA BR: R\$ 19,03

ITEM	ÁREA	PBL	RAZÃO SOCIAL	Endereço	Cidade	ES	CIA	PREVENTIVA	BICOS	VALOR \$
1		1024678	GRUPO ABSOLUTO COM DE COMBS	RUA MARIANO SALMERON, 772	ARACAJU	SE	ESSO	2 8	10,00	180,00
2		1023938	ANTONIO C.DE JESUS - COMBUSTIV	AV.PRESIDENTE TANCREDO NEVES, 6	ARACAJU	SE	ESSO	4 10	7,50	135,00
3		1024575	PETROX COMERCIAL LTDA	AV BEIRA MAR, 770	ARACAJU	SE	ESSO	10 4	13,00	234,00
30,50										
<b>MANUTENÇÃO ESSO</b>										
<b>549,00</b>										

## MANUTENÇÃO PETROBRÁS

ITEM	ÁREA	PBL	RAZÃO SOCIAL	Endereço	Cidade	ES	CIA	PREVENTIVA	EQUI	VALOR \$
1			AUTO POSTO ANDRADE LTDA	R LARANJEIRAS 760	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	9,60	182,69
2			J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	AV. GENTIL TAVARES 381-GETULIO	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	5,40	102,76
3			P. PRESIDENTE LTDA	AV. FRANCISCO PORTO 1086	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	13,00	247,39
3			P. VALADARES LTDA	R NICEU DANTAS, 81	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	12,00	228,36
4			AUTO POSTO BOA HORA LTDA.	ROD JOAO PAULO II KM 08	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	7,60	144,63
5	070758920001		RPB AUTO POSTO LTDA	AV. JOAO LIMA DA SILVEIRA, S/N	ESTANCIA	SE	BR	1 5 9	9,40	178,88
5.6	070758920002		RPB AUTO POSTO LTDA	AV. JOAO LIMA DA SILVEIRA 1758	ESTANCIA	SE	BR	1 5 9	1,80	34,25
6.3			AUTO POSTO SANTA TEREZINHA LT	AV EUCLIDE PAES MENDONCA S/N	MOITA BONITA	SE	BR	1 5 9	4,80	91,34
7.1			ITAGUASSU AGRO INDL. S/A	FAZENDA ITAGUASSU S/N	N. SENHORA DO	SE	BR	1 5 9	0,75	14,27
7.8			J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	ROD. ENGENHEIRO JORGE NETO KM 1	N. SR. DA GLORIA	SE	BR	1 5 9	7,20	137,02
8.6			JOSE ARNALDO DE LIMA	ROD. BR 101 KM 147 S/N	ESTANCIA	SE	BR	1 5 9	9,00	171,27
9.3			J ALVES & CIA. LTDA	AV. MANOEL ANTONIO DOS SANTOS	ITABAIANA	SE	BR	1 5 9	7,20	137,02
10			P. CARMOPOLIS LTDA	AV. JOAO RIBEIRO 680/ 684	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	11,20	213,14
11	114403490001		J F COMERCIO DE COMBUSTIVEIS L	AV. CHANCELER OSVALDO ARANHA 70	ARACAJU	SE	BR	1 5 9	16,80	319,70
12	328647950003		P. PRESIDENTE LTDA - III	AV. GOV. JOAO ALVES FILHO 669	SAO CRISTOVAO	SE	BR	1 5 9	12,00	228,36
12			JET 7 AUTO POSTO LTDA	PCA CEL JOAO F. DE BRITO S/N	PROPRIA	SE	BR	1 5 9	5,60	106,57
13			POSTO CAMINHO DO MAR LTDA	R. POETA MARIO JORGE MENEZES VIE	ARACAJU	SE	BR	2 6 10	11,20	213,14
14			L.V.COM DE COMBS LTDA	RUA S. CRISTOVAO 1877	ARACAJU	SE	BR	2 6 10	11,20	213,14
15	89400270001		AUTO POSTO MACHADO TRADIÇÃO	R. JOSE NUNES DA SILVA 86	CARIRA	SE	BR	2 6 10	6,40	121,79
15			PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A	AV 31 DE MARCO S/N	CARMOPOLIS	SE	BR	2 6 10	3,00	57,09
16			J ALVES & CIA. LTDA	AV. ENG CARLOS REIS 2	ITABAIANA	SE	BR	2 6 10	12,60	239,78
17			EVARISTO & CRISTINA LTDA	R JOSE MARIA COSTA 64	ITABAIANINHA	SE	BR	2 6 10	7,20	137,02
17			PETROBRAS DISTRIBUIDORA S/A	RODOVIA SE 211 KM 1.5 (BACA)	LARANJEIRAS	SE	BR	2 6 10	1,50	28,55
18			VOTORANTIM CIMENTOS NINE S A	FAZENDA BRANDAO S/N	LARANJEIRAS	SE	BR	2 6 10	1,50	28,55
19			MARCOS HENRIQUE DE LIMA & CIA	R. JOSE RAMOS DE SOUZA S/N	MALHADOR	SE	BR	2 6 10	5,40	102,76
20	89400270001		CONSTRUTORA CONST. TERRAPL	ROD. INDL. JOAO PEREI SE 090, KM	N. SENHORA DO	SE	BR	2 6 10	0,75	14,27
20	89400270001		CAL TREVO INDUSTRIAL LTDA	FAZ SERRA DO APERTADO DE PEDRA	SIMAO DIAS	SE	BR	2 6 10	0,75	14,27
21			LUBRIFICANTES E ACESSORIOS LTI	AV. BEIRA MAR, N 06	ARACAJU	SE	BR	2 6 10	12,00	228,36
22			J ALVES & CIA LTDA	RODO. BR 235 KM 73, S/N	FREI PAULO	SE	BR	2 6 10	7,20	137,02
23	89400270001		CBA - CIA. BEB. ALIM. DO S. FRANCIS	RUA E. RUA E-DISTRITO INDL. DE ARAGA	ARACAJU	SE	BR	2 6 10	1,50	28,55
23	70875680001		A.P. J L IRMAOS LTDA	R. NILO PECANHA 1623	PROPRIA	SE	BR	2 6 10	5,40	102,76
24	109769870001		POSTO BEL SAO JUDAS TADEU LTD	AV. 7 DE JUNHO, 839	TOBIAS BARRETT	SE	BR	2 6 10	7,20	137,02

25		A. P. ROCHA LTDA	AV. CONTORNO S/N	LAGARTO	SE	BR	3	7	11	10,50	199,82
26		A. P. CAVALCANTE LTDA-ME	AV. ANANIAS F. FILHO SANTOS,10	CANINDE DE SAC	SE	BR	3	7	11	6,60	125,60
26		A.P.SAGRADO CORACAO DE JESUS	AV.LEANDRO MACIEL, 830	RIBEIROPOLIS	SE	BR	3	7	11	1,50	28,55
27		AMARAL E CIA. LTDA	R.MARIANO SALMERON 709	ARACAJU	SE	BR	3	7	11	11,20	213,14
28		AUTO POSTO MEPS LTDA	AV. FRANCISCO PORTO N.650	ARACAJU	SE	BR	3	7	11	11,20	213,14
29		AUTO POSTO RIACHAO LTDA	AV GOV LUIZ GARCIA S/N	RIACHAO DO DA	SE	BR	3	7	11	3,00	57,09
29		AUTO POSTO SERRANO LTDA	ROD. BR 235 KM 51	ITABAIANA	SE	BR	3	7	11	10,80	205,52
30		AUTO POSTO UNIVERSIDADE LTDA	AV. MARECHAL RONDON, 1320	ARACAJU	SE	BR	3	7	11	7,20	137,02
31		CIA.VALE DO RIO DOCE	COMPL.IDL.TAQUARI VASSURAS	ROSARIO DO CA	SE	BR	3	7	11	0,75	14,27
32		HUMBERTO P.DORIA & CIA LTDA	AV.GONCALO PRADO HOLEMBERG,37	ARACAJU	SE	BR	3	7	11	10,80	205,52
32		J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	RUA GRACCO CARDOSO S/N	FEIRA NOVA	SE	BR	3	7	11	3,60	68,51
33		J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	AV.JOAO MARIA CARVALHO, S/N	POCO REDONDO	SE	BR	3	7	11	7,20	137,02
34		POSTO CENTRAL DE LAGARTO LTD	R.LIBERIO MONTEIRO,144,LAUDELINO	LAGARTO	SE	BR	3	7	11	7,20	137,02
35		POSTO BARAO LTDA	AV.BARAO DE MARUIM,552	ARACAJU	SE	BR	3	7	11	12,00	228,36
35	328647950004	P.PRESIDENTE LTDA	R.SETE S/N, QUADRA 18	NOSSA SENHOR	SE	BR	4	8	12	12,80	243,58
36		J L OLIVEIRA E BARROS LTDA	RUA FLORIANO PEIXOTO S/N	N.SR.DA GLORIA	SE	BR	4	8	12	5,40	102,76
37		AUTO POSTO JET 7 LTDA	AV. ARTUR MELO, S/N AMERICA	PROPRIA	SE	BR	4	8	12	5,40	102,76
38		AUTO POSTO MEPS LTDA	ROD. SE 100, K 01, S/N, SÍTIO CANAS	BARRA DOS COC	SE	BR	4	8	12	7,20	137,02
38		AUTO POSTO NOVA TRADICAO LTD	AV.IVO DE CARVALHO,503	ITABAIANA	SE	BR	4	8	12	6,40	121,79
39		POSTO CONFIANCA LTDA	AV. COLETORA C LOTES 01 E 03-AB,	N.SENHORA DO	SE	BR	4	8	12	7,20	137,02
40		P.ACAUA LTDA.	AV. LOURIVAL BATISTA S/N.	MARUIM	SE	BR	4	8	12	7,40	140,82

383,50 MANUTENÇÃO BR 7.298,01

MEDIDOR											
1,30287E+11	VIAÇÃO PROGRESSO LTDA	AV MARECHAL RONDON 956 AMERICA	ARACAJU	SE			1	5	9	4,00	172,00
										MEDIDOR BR	172,00
										MANUTENÇÃO BR	7.470,01

SERVIÇOS EXTRAS

ITEM	ÁREA	PBL	RAZÃO SOCIAL	Servicos Executados	Cidade	ES	CIA	OS	UNIT. \$	VALOR \$
										SERV.EXTRAS

DESCONTOS

ITEM	ÁREA	PBL	RAZÃO SOCIAL	Servicos Executados	Cidade	ES	OS	UNIT. \$	VALOR \$	
			BLOCO 3G				REQ. 4647	1	50,00	50,00
			BLOCO 3G				REQ. 4656	2	50,00	100,00
			BLOCO 3G				REQ. 4626	1	50,00	50,00
			BLOCO 3G				REQ. 4622	1	50,00	50,00
			FECHADURA				REQ. 4574	20	20,00	400,00
									DESCONTOS	650,00

TOTAL GERAL

7.369,01