

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL**  
**ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**  
**DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

Luís Daniel Farias Gerlack

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS**

Porto Alegre

2012

**Luís Daniel Farias Gerlack**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Porto Alegre

2012

**Luís Daniel Farias Gerlack**

**PROPOSTA DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO PARA UMA  
EMPRESA PRESTADORA DE SERVIÇOS MÉDICOS**

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

Conceito Final:

Aprovado em ..... de ..... de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

---

Prof.

---

Orientador: Prof. Dr. José Eduardo Zdanowicz

## RESUMO

O presente trabalho tem por objetivo apresentar um modelo de planejamento financeiro para a empresa NR Serviços Médicos Ltda., ressaltando a importância da profissionalização da gestão financeira das organizações de pequeno porte. Baseado nisso, estudou-se as principais teorias sobre administração financeira e, principalmente, os autores com foco em planejamento financeiro de curto prazo. Assim foi possível estruturar e analisar todas as contas pagas e recebidas pela empresa nos primeiros seis meses de 2012, bem como calcular os principais indicadores financeiros e econômicos indicados na literatura. Por fim, foram projetados os ingressos e desembolsos de caixa, resultando num fluxo de caixa para o próximo período, objetivando a melhora nos registros e controles financeiros da organização.

**Palavras chave:** Planejamento financeiro, controle, fluxo de caixa, indicadores financeiros econômicos, empresa de serviços, empresa pequeno porte.

## LISTA DE FIGURAS E TABELAS

<b>Figura 1 – Organograma da Empresa .....</b>	<b>19</b>
<b>Figura 2 - Área de atuação do Contador .....</b>	<b>20</b>
<b>Quadro 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial.....</b>	<b>22</b>
<b>Quadro 2 – Resumo Balanço Patrimonial.....</b>	<b>26</b>
<b>Quadro 3 – Modelo de Demonstrativo do Resultado do Exercício .....</b>	<b>28</b>
<b>Quadro 4 – Contas Circulantes .....</b>	<b>43</b>
<b>Figura 3 – Principais Ingressos e Desembolsos de Caixa.....</b>	<b>45</b>
<b>Tabela 1 –Modelo de Fluxo de Caixa.....</b>	<b>48</b>
<b>Tabela 2 – Modelo de Mapa Auxiliar do Fluxo de Caixa .....</b>	<b>51</b>
<b>Tabela 3 – Planilha de Faturamento 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>53</b>
<b>Tabela 4 – Planilha de Receita e dia Pagamento 2012 .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 5 – Planilha de Percentual de Receita 2012 .....</b>	<b>55</b>
<b>Tabela 6 – Despesas Operacionais 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>58</b>
<b>Tabela 7 – Fluxo de Caixa 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>60</b>
<b>Figura 4 – Fluxo de Caixa Diário .....</b>	<b>62</b>
<b>Tabela 8 – Demonstrativo do Resultado do Exercício 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>64</b>
<b>Tabela 9 – Balanço Patrimonial 2012 – Primeiro Semestre .....</b>	<b>65</b>
<b>Quadro 5 – Índices de Liquidez 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>66</b>
<b>Quadro 6 – Índices de Endividamento 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>67</b>
<b>Quadro 7 – Índices de Rentabilidade 2012 – Primeiro Semestre.....</b>	<b>68</b>
<b>Tabela 10 – Planilha de Faturamento 2012 – Segundo Semestre.....</b>	<b>70</b>
<b>Tabela 11- Planilha Auxiliar de Despesas com Imposto 2012 – Segundo Semestre.....</b>	<b>71</b>
<b>Tabela 12 – Planilha Auxiliar de Despesas com Salário 2012 – Segundo Semestre.....</b>	<b>72</b>
<b>Tabela 13 – Despesas Operacionais 2012 – Segundo Semestre .....</b>	<b>74</b>
<b>Tabela 14 – Fluxo de Caixa 2012 – Segundo Semestre .....</b>	<b>76</b>

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO .....</b>	<b>7</b>
1.1. PROBLEMA .....	8
1.2. JUSTIFICATIVAS .....	10
1.3. OBJETIVOS .....	11
<b>1.3.1. Objetivo Geral .....</b>	<b>11</b>
<b>1.3.1. Objetivos Específicos.....</b>	<b>11</b>
1.4. METODOLOGIA .....	12
<b>1.4.1. Método de Pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.4.2. Coleta de Dados .....</b>	<b>13</b>
<b>2. EMPRESA.....</b>	<b>15</b>
2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	15
2.2. HISTÓRICO .....	17
2.3. CLIENTES.....	18
2.4. ORGANOGRAMA.....	19
<b>3. REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>20</b>
3.1. CONTABILIDADE .....	20
<b>3.1.1. Balanço Patrimonial.....</b>	<b>21</b>
<b>3.1.2. Demonstração do Resultado do Exercício.....</b>	<b>26</b>
3.2. INDICADORES FINANCEIROS .....	30
<b>3.2.1. Índices de Liquidez.....</b>	<b>30</b>
<b>3.2.2. Índices de Solvência e Endividamento .....</b>	<b>32</b>
3.3. INDICADORES ECONÔMICOS .....	34
3.4. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA.....	37
<b>3.4.1. Funções da Administração Financeira .....</b>	<b>38</b>

3.5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	39
<b>3.5.1. Planejamento Financeiro de Longo Prazo.....</b>	<b>41</b>
<b>3.5.2. Planejamento Financeiro de Curto Prazo.....</b>	<b>42</b>
3.5.2.1. Capital de Giro.....	42
3.6. FLUXO DE CAIXA .....	44
<b>3.6.1. Elaboração do Fluxo de Caixa .....</b>	<b>46</b>
<b>3.6.2. Mapa Auxiliar do Fluxo de Caixa.....</b>	<b>50</b>
<b>4. ESTUDO DE CASO .....</b>	<b>52</b>
4.1. ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO .....	52
<b>4.1.1. Faturamento .....</b>	<b>53</b>
<b>4.1.2. Fluxo de Caixa Realizado .....</b>	<b>54</b>
4.1.2.1. Ingressos .....	55
4.1.2.2. Desembolsos.....	56
4.1.2.3. Fluxo de Caixa Realizado.....	59
<b>4.1.3. Estrutura Contábil .....</b>	<b>62</b>
4.1.3.1. Demonstrativo do Resultado do Exercício .....	63
4.1.3.2. Balanço Patrimonial .....	65
<b>4.1.4. Análise dos Indicadores econômicos e financeiros .....</b>	<b>66</b>
4.2. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO .....	68
<b>4.2.1. Ingressos .....</b>	<b>69</b>
<b>4.2.2. Desembolsos .....</b>	<b>70</b>
<b>4.2.3. Fluxo de Caixa Projetado .....</b>	<b>75</b>
<b>5. CONCLUSÕES.....</b>	<b>78</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>80</b>

## 1. INTRODUÇÃO

Diante da atual complexidade dos negócios, da competitividade mercadológica, das inovações tecnológicas e do desenvolvimento econômico brasileiro, é de suma importância que as organizações utilizem técnicas e ferramentas de gestão para o fortalecimento de seu negócio.

Grande parte das micro e pequenas empresas sofrem com a falta de uma gestão empresarial qualificada. Isto ocorre pela falta de conhecimento técnico dos sócios nesta área e, em algumas vezes, pela escassez de tempo causada pelas múltiplas tarefas de planejamento e controle, operação do negócio e solução de problemas diários realizadas pelos proprietários, acarretando na má administração dos recursos financeiros e possível falência.

O planejamento e controle financeiro são fundamentais para a continuidade da organização em seu mercado. Ela trará o suporte necessário para uma melhor tomada de decisão, além de indicar aos sócios como está a saúde financeira e econômica de sua empresa.

Para uma gestão financeira adequada, é necessário o controle de todas as contas que são responsáveis por desembolsos de caixa, bem como aquelas que geram receita. O fluxo de caixa deve auxiliar o gestor nesta tarefa. Outras atividades de responsabilidade da área financeira são as análises das necessidades de capital de giro para a manutenção das atividades e dos financiamentos menos onerosos, indicadores que demonstrem a capacidade de pagamento e de geração de lucro da empresa, dentre outras.

Neste contexto, o presente trabalho tem por objetivo propor um modelo de planejamento financeiro, através de um fluxo de caixa projetado, para o segundo semestre de 2012 para a empresa NR Serviços Médicos Ltda. abordando a importância da profissionalização e do controle da área financeira.

Primeiramente, buscou-se pesquisar as características da empresa e seu mercado de atuação identificando a situação problemática encontrada pelos diagnósticos realizados pelo autor do estudo. Logo depois, justificou-se o tema e sua importância, os objetivos gerais e específicos do trabalho e a metodologia de pesquisa e coleta de dados.

A literatura consultada para a elaboração da proposta de organização financeira e planejamento da NR Serviços Médicos Ltda. serviu para embasar teoricamente as técnicas

utilizadas na pesquisa. Temas como Contabilidade, indicadores financeiros e Administração Financeira são encontrados no capítulo três do trabalho.

Por fim, apresentam-se as análises realizadas da atual situação das finanças da organização, o modelo de plano financeiro elaborado pelo autor e as conclusões, destacando as contribuições do estudo para a empresa.

### 1.1. PROBLEMA

A empresa NR Serviços Médicos Ltda., atua há 18 anos no segmento de saúde corporativa no Estado do Rio Grande do Sul. Possui uma grande experiência na área de planejamento, implantação e gerência de assistência médica e odontológica que presta às empresas gaúchas.

A legislação brasileira impõe que as empresas do segmento industrial instaladas em território nacional devem oferecer um ambulatório que preste atendimento médico a seus colaboradores. Além disso, a lei decreta a presença obrigatória de médico do trabalho e de enfermeiros nestes locais. É, neste contexto, que está inserida a NR Serviços Médicos Ltda. As indústrias oferecem e mantêm a estrutura física de atendimento ambulatorial e, a empresa em estudo, oferta a mão de obra médica necessária para o funcionamento do ambulatório. Como forma de diferenciar sua prestação de serviço a empresa também dispõe de dentistas e fisioterapeutas em seu quadro funcional, além dos médicos e enfermeiros. Numa simples definição podemos dizer que a empresa oferta trabalhadores da área da saúde a organizações que necessitam oferecer serviços médicos aos seus colaboradores em suas fábricas.

A NR Serviços Médicos Ltda. vem crescendo gradativamente nos últimos anos no segmento de saúde corporativa. Devido ao caráter empreendedor e familiar da organização a mesma direciona seus esforços nas atividades operacionais de seu negócio e não realiza uma gestão apurada na área financeira. O Diretor Geral da empresa, que tem sua formação na área do Direito e experiência na Gestão de Planos de Saúde, não dispõe de tempo e tampouco tem conhecimento específico para estudar os aspectos financeiros da organização. Ele concorda

que o crescimento atual da NR Serviços Médicos Ltda. deve ser acompanhado por uma gestão mais profissional.

O setor de serviços – na qual se insere a empresa em estudo – opera com grande uso de mão de obra, já que trabalha estritamente com a prestação de serviços. A qualidade dos colaboradores pode e deve ser um diferencial, além de ser de extrema importância para a continuidade do negócio, visto que o principal custo incorrido pela empresa advém dos salários e encargos trabalhistas. O Diretor Geral da NR Serviços Médicos Ltda. sabe que este é o seu principal custo, mas não consegue quantificá-lo e projetá-lo, principalmente, os encargos trabalhistas provenientes de demissões e desligamento de seus colaboradores. Por operar com colaboradores da área da saúde, que recebem salários elevados em relação ao mínimo nacional, eventuais substituições em seu quadro funcional obrigam a empresa a despendar quantias elevadas de seu caixa em rescisões contratuais. Exemplo disto ocorreu no final de 2011, onde a empresa foi obrigada a utilizar todo seu caixa e ainda financiar em bancos uma quantia para quitar suas obrigações trabalhistas.

Além disso, a NR Serviços Médicos Ltda. não tem uma gestão de seus recursos financeiros. Todas as notas fiscais de pagamentos e recebimentos são enviadas a Contabilidade terceirizada que realiza o lançamento dessas informações. Fato este que gera apenas informações do momento atual e não leva em conta nenhum enfoque gerencial. Isto dificulta a tomada de decisão atrelada a recursos financeiros, como empréstimos, contratação de pessoal e eventual investimento decorrente de sobras de caixa.

Outra situação problemática encontrada é a falta de definição dos valores que cada sócio deve receber periodicamente. Devido ao caráter familiar da organização cada um dos três sócios retira uma quantia que acha necessária face ao seu trabalho e despesas pessoais incorridas no período. Isto dificulta o planejamento e controle do resultado de lucros e despesas do exercício que a empresa obteve.

Nestes termos, podemos definir o problema principal do estudo como a falta de um planejamento e controle financeiro na NR Serviços Médicos Ltda., o que pode levar à empresa a falta de solvência, mesmo que ela venha apresentando nos últimos meses receitas maiores que despesas.

Dos diversos métodos que a Administração dispõe para a gestão financeira das empresas o planejamento financeiro, através da técnica do fluxo de caixa, foi o escolhido para propor uma solução ao problema encontrado na organização estudada. Este método instrui o

empresário a planejar e controlar seus futuros gastos e receitas de acordo com suas atividades em certo período de tempo. Além de servir de suporte para tomada de decisões de curto, como de longo prazo.

## 1.2. JUSTIFICATIVAS

Os métodos e técnicas da disciplina de Administração tem o propósito de melhorar uma prática ou implementar novos instrumentos de gestão nas empresas. E, buscam atingir objetivos como a eficiência, a produtividade, a qualidade do produto ou serviço e a sobrevivência da organização no seu mercado. Para que as empresas consigam alcançar estes objetivos são necessários ações e projetos que busquem a melhoria contínua das práticas organizacionais. Além disso, estas ações devem ter premissas definidas, como identificar claramente a importância destas para a empresa, para os colaboradores, para a sociedade ou para o meio ambiente.

O presente estudo que objetiva organizar as finanças de curto prazo da NR Serviços Médicos Ltda. tem a importância centrada na gestão financeira da empresa. Visa oferecer métodos e ferramentas administrativas que avaliam a saúde financeira e auxiliem os gestores na tomada de decisão.

A empresa, atualmente é muito reativa a movimentação e contingências de seu negócio. As ferramentas financeiras que o estudo propôs à organização também são de vital importância para que ela seja mais ativa no futuro e consiga traçar objetivos e metas condizentes com sua atual situação econômica e financeira.

As micros e pequenas empresas possuem grande relevância no cenário econômico e social brasileiro. Segundo dados divulgados pelo Anuário do Trabalho na Micro e Pequena Empresa (SEBRAE, 2011) houve um aumento no número de empresas deste porte e do emprego gerado por elas. De 2000 a 2010, ocorreu a criação de aproximadamente 1,9 milhões de novas MPEs, aumento de 45%. Além disso, estes estabelecimentos respondem por 99% das empresas do país.

Uma grande peculiaridade deste setor é a gestão deste tipo de organização. Muitos empresários e empreendedores nacionais detêm grande habilidade na atividade fim da organização. Por outro lado, pecam na administração empregada em seu negócio. Na maioria das vezes por falta de tempo, por falta de competências e até mesmo pela falta de capital de giro que propicie a contratação de um profissional qualificado para a gestão de sua empresa.

A NR Serviços Médicos Ltda. é uma empresa de pequeno porte que possui uma grande experiência em sua operação. Por outro lado, peca em não planejar e controlar suas finanças de curto prazo. É, neste contexto, que a oportunidade deste estudo está empregada. Oferecer ferramentas e técnicas para uma empresa que necessita de uma gestão mais profissional, bem como mostrar a importância da Administração para os pequenos negócios.

Além disso, este estudo foi importante para a formação acadêmica e profissional do autor do trabalho. Isto porque, aprimorou conhecimentos técnicos e analíticos adquiridos ao longo da formação do mesmo no curso de Administração.

### 1.3. OBJETIVOS

#### **1.3.1. Objetivo Geral**

Propor um modelo de planejamento financeiro, através de um fluxo de caixa, para o segundo semestre de 2012 para a empresa NR Serviços Médicos Ltda.

#### **1.3.1. Objetivos Específicos**

- a) Pesquisar, mais profundamente, o negócio da organização em estudo;

- b) Levantar dados econômicos financeiros do primeiro semestre de 2012;
- c) Apurar o Demonstrativo de Resultado do Exercício do primeiro semestre de 2012;
- d) Analisar os dados do primeiro semestre de 2012, através de indicadores econômicos e financeiros;
- e) Elaborar o Fluxo de Caixa presente da empresa;
- f) Projetar o Fluxo de Caixa para o segundo semestre de 2012;
- g) Elaborar planilhas eletrônicas de controle de contas a pagar e receber;
- h) Apresentar proposta orçamentária para o próximo período, indicando se é necessário financiar o capital de giro ou se há sobras de caixa que podem ser aplicadas no mercado.

#### 1.4. METODOLOGIA

O presente trabalho caracteriza-se por ser um estudo de caso, cuja finalidade é desenvolver uma proposta de organização das finanças de curto prazo da NR Serviços Médicos Ltda., de acordo com suas características e seu mercado de atuação.

Primeiramente, procurou-se compreender o modelo de negócio da empresa e sua forma de funcionamento, através de entrevistas com o Diretor Geral da organização. Em seguida, os dados financeiros pertinentes para avaliação do problema foram coletados para que o estudo atingisse os objetivos propostos anteriormente.

O objetivo deste item é apresentar a caracterização do estudo realizado. Com o intuito de verificar a forma de coleta e análise dos dados.

### **1.4.1. Método de Pesquisa**

Para elaboração deste trabalho foi utilizado o método de pesquisa qualitativa. Roesch (2005) argumenta que a pesquisa qualitativa e seus métodos de coleta e análise de dados são apropriados para uma fase exploratório do estudo, pois através de entrevistas individuais pode-se entender mais claramente a subjetividade dos processos e das atividades da população alvo da pesquisa.

A mesma autora ainda destaca que para pequenos nichos, como pequenas empresas, a pesquisa qualitativa é a mais indicada para a obtenção de resultados mais precisos.

Alguns fatores são importantes para que as entrevistas gerem resultados satisfatórios para o pesquisador. Inicialmente, o entrevistado deve estar disposto a responder de maneira clara e efetiva as questões impostas a ele. A interação social entre ambos, também, determina como serão estas respostas. Além disso, o próprio entrevistador deve cuidar para não influenciar seu entrevistado, através de suas opiniões e seus sentimentos.

Portanto, a pesquisa qualitativa, através de entrevistas em profundidade, foi a mais indicada na realização deste estudo de caso. A empresa estudada caracteriza-se pelo pequeno porte, pela pequena estrutura e por possuir poucas informações gerenciais, o que tornou a entrevista qualitativa uma técnica fundamental para a coleta dos dados necessários ao estudo. Além da proximidade entre o autor do trabalho e o Diretor da organização que tornou as respostas mais confiáveis e, também, da relevância – propor uma técnica de gestão ainda não utiliza pela empresa – que a pesquisa teve para o entrevistado.

### **1.4.2. Coleta de Dados**

A coleta de dados primários e secundários foi utilizada para a obtenção de informações necessárias para a realização da pesquisa. Roesch (2005) escreve que os dados primários são obtidos a partir da investigação do pesquisador e os secundários referem-se a informações que já estão documentadas.

Inicialmente, uma entrevista realizada com o Diretor Geral da empresa serviu para investigação dos dados primários. Foram levantadas informações quanto ao negócio e mercado de atuação da empresa, história, características organizacionais, estratégias, tipos de controles financeiros utilizados e planos futuros. Posteriormente, foram realizados contatos via email e telefone para esclarecimento de algumas informações e obtenção de novos dados, o que contribui na evolução do trabalho devido à agilidade de comunicação destes meios.

Como a NR Serviços Médicos Ltda. possui poucos mecanismos de controle, todos informais, foi necessário ir ao encontro do escritório de contabilidade que presta serviços a empresa para a obtenção dos dados secundários. As informações disponibilizadas foram os balancetes contábeis do ano de 2011. Além disso, um levantamento das despesas e receitas, dos cinco primeiros meses de 2012, realizado pela Gerente Administrativa, também, foi utilizado na pesquisa.

Com os dados coletados, foi possível analisar e interpretar estas informações e elaborar uma proposta de um plano financeiro viável e condizente com as características da organização. A bibliografia referente ao tema, exposta em um capítulo específico deste trabalho, também serviu como base de apoio.

## 2. EMPRESA

### DADOS DE IDENTIFICAÇÃO

Razão Social: NR Serviços Médicos Ltda.

Endereço escritório: Rua Carlos Silveira Martins Pacheco, 10/505.

CNPJ: 97.412.217/0001-40

### 2.1. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

A NR Serviços Médicos Ltda. está inserida no mercado de saúde corporativa no Estado do Rio Grande do Sul. Atua na prestação de serviços médicos em ambulatórios de empresas, garantindo a segurança e aproximação entre as empresas e seus colaboradores. Possui uma grande experiência neste segmento, principalmente, nas áreas de planejamento, implantação e gerência de assistência médica e odontológica.

No início dos anos 90 a partir da reestruturação produtiva das empresas nacionais, o processo de terceirização foi disseminado e intensificado. Algumas das atividades das organizações que eram executadas por trabalhadores contratados passaram a ser realizadas por outras empresas. Os serviços de manutenção, alimentação, vigilância e limpeza foram os primeiros a serem terceirizados. A área de saúde corporativa das grandes e médias indústrias, também, passou por este processo.

As leis brasileiras estabelecem que determinadas empresas devam manter em suas instalações um ambulatório que preste atendimento médico aos seus colaboradores. As organizações que, eram obrigadas a ofertar este serviço e oneravam seu quadro funcional com médicos e enfermeiros, passaram a contratar pequenas empresas que ofertavam a mão de obra necessária para o funcionamento de seus ambulatórios. É, neste contexto, que está inserida a NR Serviços Médicos Ltda. As indústrias – principais clientes – mantêm a estrutura física de

atendimento ambulatorial e a empresa estudada presta toda a assistência médica necessária aos colaboradores de seus clientes.

Os serviços prestados pela empresa estudada são realizados por médicos, enfermeiros, técnicos em enfermagem – profissionais exigidos por lei nos atendimentos – dentistas e fisioterapeutas e são executados em ambulatórios médicos previamente equipados pelo próprio cliente, de acordo a legislação brasileira e normas de saúde. Os procedimentos realizados pelos profissionais da NR Serviços Médicos Ltda. compreendem: consultas médicas, procedimentos odontológicos padrões – higienização bucal, prevenção de doenças bucais, exceto cirurgias e etc. –, atendimento de enfermagem – assepsia de ferimentos, vacinas, dentre outros – e seções de fisioterapia, visando à prevenção de doenças decorrentes de esforços físicos produzidos pelos colaboradores em suas atividades diárias. Todos estes serviços são previamente agendados pelos funcionários das empresas clientes, de acordo com a escala dos profissionais que estão à disposição no ambulatório. Com exceção dos procedimentos realizados pelos enfermeiros que trabalham em regime de plantão.

As principais vantagens que surgem pela prestação deste serviço são o controle da saúde do funcionário e a melhora da gestão da saúde corporativa. O controle advém do histórico médico gerado pelo ambulatório da empresa e pelas práticas de saúde ocupacional e de prevenção – métodos que previnem doenças – realizadas em detrimento das práticas assistencialistas – ações que apenas tratam doenças – comumente utilizadas pelas empresas. Além do mais, o colaborador que antes necessitava deslocar-se até uma clínica ou hospital para tratar de sua saúde agora visita os profissionais de saúde que estão dentro de sua própria organização. Isto reduz as saídas antecipadas e o número de faltas justificadas por atestados médicos.

Já foi elencado que o quadro funcional da NR Serviços Médicos Ltda. é composto por médicos, enfermeiros, dentistas e fisioterapeutas. Estas classes de profissionais da saúde possuem altos salários e compõe o principal custo da empresa estudada. Treinamentos exigidos por Lei e outros de cunho adicional também representam gastos constantes para a organização. Atualmente, a empresa possui uma estrutura de vinte e dois colaboradores, sendo a maioria, vinte e um, profissionais da área da saúde – parte operacional – e apenas um colaborador na administração, além do Diretor Geral que também é sócio da empresa.

## 2.2. HISTÓRICO

A NR Serviços Médicos Ltda. é uma empresa familiar que atua na prestação de serviços da área de saúde corporativa. Possui um escritório na Zona Norte de Porto Alegre e sua fundação ocorreu no ano de 1994, a partir da união de esforços de dois profissionais da Medicina.

Um dos fundadores da empresa, o Dr. Nelson Roessler, que é Especialista em Medicina do Trabalho e prestava serviços médicos a grandes empresas, percebeu que a prática da terceirização de alguns setores que não faziam parte da cadeia produtiva destas corporações estava virando rotina no mercado. Foi a partir deste contexto que ele resolveu criar, junto com o médico Paulo Sieczowski, uma empresa que ofertasse mão de obra especializada em saúde para os ambulatórios médicos destas indústrias.

Devido a sua ótima rede de relacionamentos a NR Serviços Médicos Ltda. – nome advindo de Nelson Roessler – não teve dificuldades de se estabelecer neste novo segmento de mercado. Logo conseguiu seus primeiros clientes que eram grandes e médias indústrias de Porto Alegre e de sua Região Metropolitana, das quais o Dr. Nelson Roessler e o Dr. Paulo Sieczowski também eram funcionários, praticando a Medicina do Trabalho, obrigatória por Lei Nacional para empresas deste porte.

Em 1998, os sócios criaram a RS Saúde Gerenciamento e Auditoria em Saúde Ltda. – nome fantasia RS Saúde. Esta nova empresa foi gerada com o intuito de gerir toda a área de saúde das corporações. A NR Serviços Médicos Ltda. presta apenas serviços relacionados à saúde assistencialista de suas empresas clientes. Podemos definir a saúde assistencialista empresarial como forma de apenas tratar doenças e enfermidades. Planos de Saúde e Ambulatórios de empresas são técnicas deste tipo de saúde. A RS Saúde propõe programas de prevenção e educação – práticas que previnem doenças e não apenas tratam os pacientes – e utiliza a NR Serviços Médicos Ltda. como forma de divulgação destes programas através de seus médicos, dentistas e, principalmente, os fisioterapeutas. Além disso, a RS Saúde faz a gestão dos planos de saúde das organizações, sejam eles corporativos ou privados.

Devido ao tempo para realização deste estudo apenas a NR Serviços Médicos Ltda. teve seus dados aqui analisados. A RS Saúde serviu apenas para mostrar a face empreendedora dos médicos citados acima e quão crescente é este tipo de mercado.

Atualmente, a NR Serviços Médicos Ltda. é uma empresa familiar, contando com três sócios: Dr. Nelson Roessler, Christopher Roessler e Gunther Roessler. O médico Paulo Sieczowski está apenas na sociedade da RS Saúde e também controla uma empresa do mesmo molde da NR Serviços Médicos Ltda. e num futuro próximo pretendem unir estas empresas com o intuito de aumentarem sua participação no mercado.

### 2.3. CLIENTES

A NR Serviços Médicos Ltda. presta serviços apenas para empresas nacionais que mantém em suas instalações ambulatorios médicos para atendimento de saúde aos seus colaboradores. Atualmente, apenas três clientes recebem os serviços prestados pela empresa estudada. São eles:

- Parker Hannifin Indústria e Comércio Ltda., localizada em Cachoeirinha/RS.
- Springer Carrier Ltda., instalada em Canoas/RS.
- GKN do Brasil Ltda., situada na Zona Norte de Porto Alegre/RS.

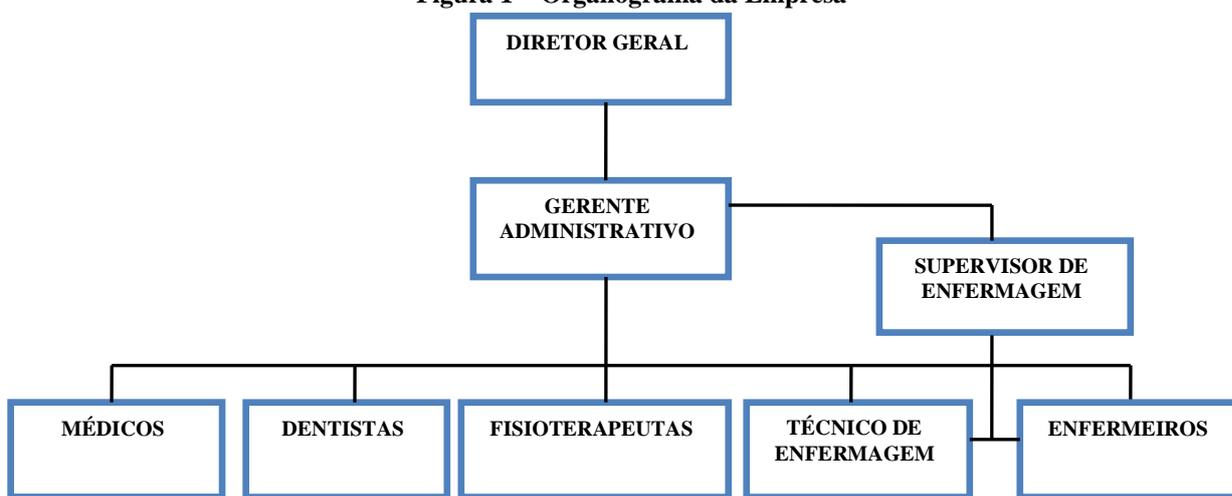
Apesar do pequeno número de clientes a NR Serviços Médicos Ltda. teve um faturamento de R\$ 1.335.304,00 entre março de 2011 a fevereiro de 2012, uma média de R\$ 111.275,00 por mês.

Visto que a empresa conta com poucos clientes a possibilidade de atraso no recebimento de apenas um deles pode comprometer mais de um terço do faturamento da empresa. Indagado sobre essa questão o Diretor Geral disse que esta possibilidade é muito pequena e quando ocorre são poucos os dias de atraso e que não comprometem as finanças de curto prazo da organização.

## 2.4. ORGANOGRAMA

Os vinte e dois colaboradores da NR Serviços Médicos Ltda. estão divididos, respeitando a hierarquia, conforme o organograma desenvolvido pelo autor do trabalho e apresentado a seguir.

**Figura 1 – Organograma da Empresa**



Fonte: Elaborado pelo autor

Como podemos observar, a empresa possui estrutura simples. A parte administrativa conta com o Diretor Geral, a Gerente Administrativa e a Supervisora de Enfermagem – supervisiona apenas os técnicos de enfermagem e enfermeiros. A operação da empresa fica a cargo dos profissionais da saúde: médicos, dentistas, fisioterapeutas, enfermeiros e técnicos em enfermagem.

As tomadas de decisões são centralizadas no Diretor Geral, já a Gerente Administrativa desenvolve o relacionamento com o cliente, bem como cuida das contas a pagar e receber e escala de funcionários nos ambulatórios das três clientes. A Supervisora de Enfermagem monitora os funcionários do setor de enfermagem. A parte operacional da NR Serviços Médicos Ltda. é composta por cinco médicos, dois dentistas, dois fisioterapeutas, dois enfermeiros e dez técnicos em enfermagem.

### 3. REFERENCIAL TEÓRICO

Nesta seção, serão apresentadas as diversas teorias e literaturas que foram consultadas ao longo da realização deste trabalho. Estes conceitos serviram para dar um bom embasamento na análise dos dados da empresa em estudo.

#### 3.1. CONTABILIDADE

A Contabilidade é um instrumento útil para qualquer atividade que requer tomada de decisão no mundo econômico financeiro. Ela mede os resultados das empresas, avalia o desempenho e fornece diretrizes para tomada de decisões.

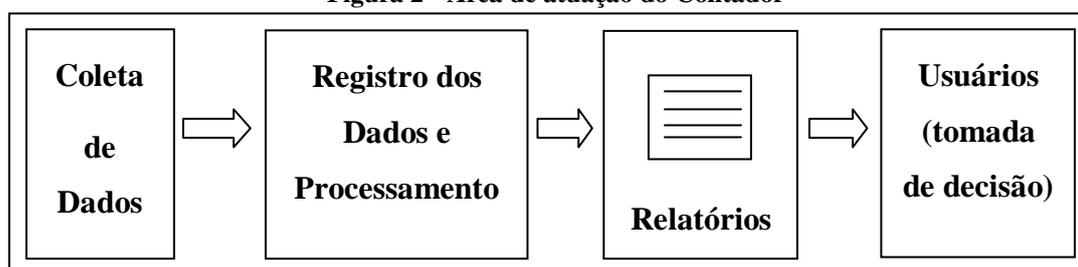
Marion (2008, p. 23) explana o principal objetivo da Contabilidade da seguinte forma:

A Contabilidade é o grande instrumento que auxilia a administração a tomar decisões. Na verdade, ela coleta todos os dados econômicos, mensurando-os monetariamente, registrando-os e resumindo-os em forma de relatórios ou de comunicados, que contribuem sobremaneira para a tomada de decisões.

Frequentemente, as organizações são obrigadas a tomar decisões, quase todas importantes e vitais para o sucesso e continuidade dos negócios. Para isso, existe a necessidade de informações e dados corretos que dêem o suporte para a boa tomada de decisão. Que preço oferecer, quanto vender, quanto produzir, contrair uma dívida de curto ou longo prazo, comprar maquinário são algumas decisões que se apóiam nos documentos e relatórios produzidos pela Contabilidade.

A ilustração a seguir mostra como o profissional contábil atua.

**Figura 2 - Área de atuação do Contador**



Fonte: Marion (2008)

Primeiramente, coletam-se os dados da organização, como entradas e saídas de caixa, receitas e despesas, estoques, bens e imóveis, máquinas, dentre outros, que, posteriormente, são registrados e processados através de sistema de informação. Geram-se relatórios e documentos, como o Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício, e estes são repassados aos usuários que tenham interesse em conhecer os dados da entidade. Os usuários podem ser internos, como diretores, gerentes, conselheiros ou externos à empresa, por exemplo, acionistas, instituições financeiras, fornecedores, governo.

Existe uma ligação funcional entre as disciplinas de Contabilidade e Administração. Marion (2008, p. 30) escreve que a Contabilidade expõe quantitativa e qualitativamente os dados econômicos de uma entidade para este e outros cursos, como Economia, Direito, Engenharia, dentre outros que necessitem o embasamento oferecido pela disciplina. Gitman (2010) explana que muitas vezes é difícil distinguir a Administração Financeira da Contabilidade e que os profissionais das duas áreas, frequentemente, podem realizar funções relativas às duas disciplinas.

Para que a área de Finanças atue corretamente é essencial que a Contabilidade forneça dados fieis da realidade das contas da empresa. Os registros contábeis servem de embasamento para a tomada de decisão e projeções futuras, para avaliar o desempenho do negócio frente a cenários econômicos passados e atuais e auxiliarem os gestores na administração de sua companhia.

Os relatórios gerados pela Contabilidade, também conhecidos por informes contábeis, expõem de forma resumida e ordenada os principais fatos registrados pela empresa em determinado período. O Balanço Patrimonial e o Demonstrativo de Resultado do Exercício serão os principais informes relatados no trabalho. Por servirem de base para o cálculo de índices financeiros e econômicos da empresa em estudo.

### **3.1.1. Balanço Patrimonial**

O Balanço Patrimonial é o principal demonstrativo contábil, pois nele reflete-se a situação financeira e patrimonial, em um determinado momento, da empresa. Este documento

informa de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data.

A estrutura deste informe contábil este definida em duas colunas. Marion (2008) escreve que a coluna do *lado direito* é denominada de Passivo e Patrimônio Líquido e a coluna do *lado esquerdo* é chamada de Ativo.

Nas palavras de Gitman (2004, p. 38) o Balanço Patrimonial é definido como:

O Balanço Patrimonial é uma descrição resumida da posição financeira de uma empresa em certa data. Essa demonstração equilibra os ativos da empresa (aquilo que ela possui) contra seu financiamento, que pode ser capital de terceiros (dívidas) ou capital próprio (fornecido pelos proprietários e também conhecido com patrimônio líquido).

Os Ativos representam as contas resultantes das decisões de investimento da empresa. Já as contas do Passivo refletem as decisões de financiamento.

A estrutura do Balanço Patrimonial pode ser observada conforme a ilustração abaixo:

<b>Quadro 1 – Estrutura do Balanço Patrimonial</b>		<b>R\$ mil</b>
<b>ATIVO</b>	<b>PASSIVO</b>	
<b>ATIVO CIRCULANTE</b>	<b>PASSIVO CIRCULANTE</b>	
- Disponibilidades		
- Direitos Realizáveis		
- Despesas do Exercício Seguinte		
	<b>PASSIVO NÃO CIRCULANTE</b>	
<b>ATIVO NÃO CIRCULANTE</b>	<b>PATRIMÔNIO LÍQUIDO</b>	
- Ativo Realizável a Longo Prazo	- Capital Social	
- Investimentos	- Reservas de Capital	
- Imobilizado	- Ajustes de Avaliação Patrimonial	
- Intangível	- Perdas Acumuladas	
<b>TOTAL</b>	<b>TOTAL</b>	

Fonte: Zdanowicz (2010)

Podemos definir as contas do Ativo como os bens e direitos de propriedade da empresa, que representem benefícios presentes ou futuros e são mensuráveis monetariamente. Marion (2008) revela que os bens são máquinas, terrenos, estoques, dinheiro (moeda), ferramentas, veículos, instalações e etc. E os direitos são representados pelas contas a receber, duplicadas a receber, ações, títulos a receber, títulos de crédito dentre outros. O Ativo evidencia o que existe concretamente na empresa.

Complementando a definição, Zdanowicz (2010, p. 40) escreve que o “Ativo compreende todos os recursos pertencentes à cooperativa capazes de gerar fluxo de caixa e são representados por bens e direitos. Os elementos do ativo são classificados de acordo com a atividade fim da cooperativa”.

Ao analisar que elementos da empresa farão parte do Ativo, deve-se cuidar os bens que são de posse da empresa, mas não configuram propriedade, como é o caso de *leasing* de um veículo. Pela nossa legislação este automóvel não se configura em Ativo para a empresa.

Além disso, outros elementos que normalmente não aparecem no Ativo, mas representam grande valia para as organizações e podem ser considerados bens e propriedades, são as marcas, a participação no mercado, a imagem perante o cliente, o capital intelectual dentre outros itens que a Contabilidade não consegue avaliar por terem valores subjetivos. Marion (2008) revela que estes itens fazem parte do Ativo Intangível (que não se pode medir). Quando ocorre a negociação (venda) da empresa estes elementos são definidos monetariamente, como a diferença entre o Patrimônio físico da organização e o valor de aquisição.

As contas do Ativo são listadas no Balanço Patrimonial de acordo com sua liquidez, portanto, aquelas que têm mais capacidade de converter-se em dinheiro (moeda) estarão no topo da listagem.

No lado direito do Balanço Patrimonial, conforme evidenciado pelo quadro 1 temos o Passivo e o Patrimônio Líquido. Este é o lado das dívidas e obrigações, num sentido mais amplo, reflete os financiamentos da empresa. Além disto, mostra a origem dos recursos que se acham investidos no Ativo. Ainda na definição de passivo, Zdanowicz (2010, p. 41) explana o seguinte texto:

O passivo compreende as obrigações e as captações junto a terceiros pela cooperativa para gerar fluxo de caixa. Ele constitui-se nas fontes de capitais captadas junto a terceiros e dos associados, pois pela legislação atual engloba inclusive o patrimônio líquido da organização.

Isto quer dizer que todas as obrigações da empresa, naquela data, estão refletidas no lado direito do Balanço Patrimonial. O Passivo reflete todas as dívidas que a empresa tem com terceiros, como contas a pagar, fornecedores a prazo, impostos a pagar, salários a pagar, empréstimos, financiamentos e etc. Marion (2008, p. 45) escreve que o “Passivo é uma obrigação exigível, isto é, no momento que a dívida vencer, será exigida (reclamada) sua liquidação”.

As opções feitas pela administração da empresa quanto a estrutura de capital, bem como da escolha entre capital de terceiros ou capital próprio, e entre capital de terceiros a curto e longo prazo, também definem a natureza dos financiamentos e a alocação das contas do Passivo.

O Patrimônio Líquido, que antes da Lei nº 6.404 de 1976, estava alocado como um subgrupo do Passivo e era denominado, conforme escreveu Marion (2008, p. 45), de Passivo não exigível, por se tratar de uma obrigação que não será reclamada enquanto a empresa estiver funcionando. O mesmo autor registra que esta dívida consiste em recursos aplicados pelos sócios da companhia, sendo assim, a organização não precisa devolver (pagar) enquanto estiver num processo de continuidade.

Hoje, o Patrimônio Líquido está consolidado como um grupo independente do passivo. Ele representa os recursos dos proprietários que foram investidos no empreendimento, além das novas aplicações dos acionistas e dos rendimentos resultantes do capital aplicado.

Matarazzo (2010, p. 27) explica que o Patrimônio Líquido não representa nada de concreto. Apenas informa a origem dos acréscimos do Ativo, sejam eles, por aportes de capital dos sócios ou através dos lucros acumulados.

Os acréscimos no Patrimônio Líquido, mais comuns, são os decorrentes dos rendimentos resultantes do capital aplicado (lucros). Do lucro obtido, em certo período, pela atividade empresarial, parte é distribuída entre os sócios e outra parte é reinvestida no negócio. Esta parte que fica retida na empresa é adicionada ao Patrimônio Líquido, dessa forma, as aplicações dos proprietários vão crescendo.

Algebricamente, Zdanowicz (2010, p. 43) escreve que “o Patrimônio Líquido é a diferença contábil entre o valor do ativo e passivo, que constitui a riqueza da cooperativa.” Sendo assim, temos:

$$\text{ATIVO} - \text{PASSIVO} = \text{PATRIMÔNIO LÍQUIDO}$$

Portanto, podemos denominar o Patrimônio Líquido como o Capital Próprio. Isto é, recursos dos próprios sócios ou acionistas. Enquanto a empresa estiver operando, os proprietários, normalmente, não podem reclamar seu investimento de volta – poderia vender para terceiros – até a extinção da empresa.

Vistos os três grupos – Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido – que compõe a estrutura de um Balanço Patrimonial, partiremos para a distribuição das contas que compõem estes três itens.

Para facilitar a interpretação e análise do Balanço, Marion (2008, p. 58) informa que existe uma preocupação em estabelecer uma adequada distribuição das contas em grupos homogêneos. Os subgrupos do Ativo estão reunidos de acordo com sua rapidez de conversão em dinheiro, isto é, seu grau de liquidez. Assim como as contas do Passivo, que estão listadas de acordo com exigibilidade na qual devem ser pagas.

O quadro apresentado a seguir, que foi elaborado por Marion (2008, p. 75), mostra como devem ser dispostos os grupos de contas no Balanço Patrimonial, bem como faz uma rápida descrição de cada conta dentro do Ativo, Passivo e Patrimônio Líquido.

Quadro 2 – Resumo Balanço Patrimonial

R\$ mil

ATIVO	PASSIVO E PATRIMÔNIO LÍQUIDO
<p><b>Circulante</b></p> <p>(São contas que estão constantemente em giro – em movimento –, sendo que a conversão em dinheiro será, no máximo, no próximo exercício social).</p> <p><b>Realizável a Longo Prazo</b></p> <p>(São bens e direitos que se transformarão em dinheiro após um ano do levantamento do Balanço).</p> <p><b>Permanente</b></p> <p>(São bens e direitos que não se destinam a venda e têm vida útil, no caso de bens, longo).</p> <p><b>- Investimentos</b></p> <p>(São as inversões financeiras de caráter permanente que geram rendimentos e não são necessárias à manutenção da atividade fundamental da empresa).</p> <p><b>- Imobilizado</b></p> <p>(São itens de natureza permanente que serão utilizados para a manutenção da atividade básica da empresa).</p> <p><b>- Diferido</b></p> <p>(São gastos com serviços que beneficiarão resultados de exercícios futuros).</p>	<p><b>Circulante</b></p> <p>(São obrigações exigíveis que serão liquidadas no próximo exercício social: nos próximos 365 dias após o levantamento do Balanço).</p> <p><b>Exigível a Longo Prazo</b></p> <p>(São obrigações exigíveis que serão liquidadas com prazo superior a um ano – Dívidas de longo prazo).</p> <hr/> <p><b>Patrimônio Líquido</b></p> <p>(São os recursos dos proprietários aplicados na empresa. Os recursos significam o capital mais seu rendimento – Lucros e Reservas).</p>

Fonte: Marion (2008)

### 3.1.2. Demonstração do Resultado do Exercício

A Demonstração do Resultado do Exercício é um informe contábil que se destina a evidenciar a formação do resultado do período, através do confronto das receitas, custos, despesas e as perdas incorridas. Marion (2008, p. 112) escreve sobre a Demonstração do Resultado do Exercício da seguinte maneira:

Ao fim de cada exercício social, conforme disposição da Lei das Sociedades por Ações, a Contabilidade da empresa elabora, entre outras demonstrações, a Demonstração do Resultado do Exercício, em que observamos o grande indicador global de eficiência: o retorno resultante do investimento dos donos da empresa (lucro ou prejuízo).

Portanto, a cada final de período, normalmente doze meses, todas as despesas e receitas são transferidas para este Demonstrativo, evidenciando as variações positivas (ganhos) e as negativas (perdas, pagamentos) ocorridas no exercício social, informando o resultado das atividades operacionais da empresa. Zdanowicz (2010) relata que este resultado representa o ganho efetivo – ou perda efetiva – auferido pela cooperativa, que irá remunerar os sócios e/ou aumentar o patrimônio.

A ilustração a seguir dispõe um modelo de Demonstração do Resultado do Exercício:

**Quadro 3 – Modelo de Demonstrativo do Resultado do Exercício**

<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO</b>
RECEITA BRUTA
(-) Deduções
RECEITA LIQUIDA
(-) Custos das vendas ou serviços
LUCRO BRUTO (OU PREJUÍZO)
(-) Despesas Operacionais
De Vendas
Administrativas
Financeira (deduzida a receita)
Outras Despesas ou Receitas Operacionais
LUCRO OPERACIONAL (OU PREJUÍZO)
Receitas não Operacionais
(-) Despesas não Operacionais
(±) Ganhos/Perdas
LUCRO ANTES DO IMPOSTO DE RENDA (OU PREJUÍZO)
(-) Provisão para Imposto de Renda
LUCRO DEPOIS DO IMPOSTO DE RENDA (OU PREJUÍZO)
(-) Participação de Debêntures
(-) Participações de Empregados e/ou Administração
(-) Participação de Partes Beneficiárias
(-) Contribuições e Doações
LUCRO LIQUIDO (OU PREJUÍZO)
LUCRO LIQUIDO POR AÇÃO DO CAPITAL SOCIAL

Fonte: Marion (2008)

Nota-se que a forma de apresentação do Demonstrativo é verticalizada, isto é, subtrai-se e soma-se. Esta peça contábil é o resumo do movimento de certas entradas e saídas no balanço, entre duas datas. Matarazzo (2010) finaliza escrevendo que para a “Demonstração do Resultado não importa (em princípio) se uma receita ou despesa tem reflexos em dinheiro, basta apenas que afete o Patrimônio Líquido”. Retrata apenas o fluxo econômico – regime de competência – e não o fluxo monetário – fluxo do dinheiro.

Conforme ilustrado no quadro 3 as principais linhas do informe contábil são explanadas a seguir. Inicialmente, temos a Receita Bruta que é constituída pelo valor bruto

faturado, proveniente das operações de vendas de produtos e/ou de serviços prestados a prazo ou a vista. Marion (2008, p. 114) define a receita bruta como “a venda de produtos e subprodutos, de mercadorias e prestação de serviços, incluindo todos os impostos cobrados do comprador...”. Representa o resultado bruto da atividade operacional da empresa. Depois de faturado este resultado, excluem-se (monetariamente) algumas deduções deste valor. São elas: as vendas canceladas – mercadorias em desacordo com o pedido do cliente que são devolvidas. Os abatimentos – descontos concedidos ao comprador depois da entrega dos produtos, por defeitos de qualidade, não atendimento completo de especificações e etc. E os impostos incidentes sobre vendas – “inflam” a receita, porém são recursos que pertencem ao governo. O resultado desta subtração é a Receita Líquida da empresa.

Para que alcancemos o Lucro Bruto devemos deduzir da Receita Líquida os custos da vendas ou serviços prestados. Marion (2008) escreve que quanto maior for o Lucro Bruto, maior poderá ser a remuneração dos administradores, dos diretores, dos proprietários, do governo e etc.

Na sequência da realização do Demonstrativo, auferimos as Despesas Operacionais, que segundo Matarazzo (2010) são gastos necessários para a empresa funcionar, isto é, vender, administrar e financiar as operações. Enfim, são todas as despesas que contribuem para a manutenção da atividade operacional da companhia. O resultado da subtração do Lucro Bruto com este tipo de despesa gera o Lucro Operacional. Marion (2008) escreve que algumas empresas utilizam o Lucro Operacional como um indicador de geração de caixa do negócio.

O Lucro antes do Imposto de Renda (Lair) é calculado com a dedução das Despesas e não Operacionais e das Receitas não Operacionais do Lucro Operacional. As receitas e despesas não operacionais são caracterizadas por ganhos ou perdas não relacionadas com o objetivo do negócio da empresa, como, por exemplo, venda de imobilizado – com lucro ou prejuízo – venda de ações, perdas decorrentes de desastres climáticos e etc.

Apurado o Imposto de Renda a ser pago e subtraído do Lair, identificamos o Lucro depois do Imposto de Renda. Para encontrarmos o resultado principal que a Demonstração de Resultado do Exercício aufere, devemos deduzir do Lucro depois do Imposto de Renda as participações, previstas nos estatutos da empresa, de debêntures, de empregados, administradores e partes beneficiárias, e as contribuições e doações para instituições e fundos,

além da previdência de empregados. Após essas deduções, identificaremos o Lucro Líquido (ou Prejuízo), que é a sobra líquida a disposição dos proprietários e sócios da empresa.

## 3.2. INDICADORES FINANCEIROS

Os índices são ferramentas que evidenciam determinado aspecto da situação financeira ou econômica de uma empresa e são utilizados para medirem o desempenho da organização perante o mercado, em determinado período de tempo, além de servirem de comparativo. Matarazzo (2010) expõe que a principal característica dos índices é fornecer uma visão ampla da situação econômica e financeira da companhia. O mesmo autor escreve que o índice financeiro é um “alerta” e não deve ser analisado de maneira isolada.

A literatura que trata a respeito destes indicadores, levanta uma boa quantidade de índices que podem ser calculados. Mas o usuário – diretores, gerentes, administradores – é quem define o conjunto de indicadores que deve ser analisado, segundo o grau de profundidade que o estudo requer. Por exemplo, um fornecedor preocupado com o recebimento de vendas de seus produtos pode analisar apenas a rentabilidade de seu cliente. Porém, se ele estiver interessado numa fusão entre as duas organizações, desejará uma análise muito mais profunda.

Neste capítulo, trataremos dos índices que evidenciam aspectos da situação financeira da empresa. Indicadores que demonstram liquidez e solvência.

### 3.2.1. Índices de Liquidez

A liquidez é a capacidade financeira que a empresa possui em honrar suas dívidas em dia. Zdanowicz (2010) define o tema como a condição que a cooperativa tem em pagar os compromissos assumidos em dia com terceiros, a partir da comparação entre os bens e direitos realizáveis e as exigibilidades de curto prazo, avaliando assim, o quanto é sólida a sua

situação financeira. O mesmo autor cita que os principais índices que medem a liquidez, são: imediata, seca, corrente e total.

Os indicadores são calculados através de quocientes. E os dados para obtenção destes índices são extraídos do Balanço Patrimonial. A seguir, relacionam-se os indicadores de liquidez.

#### **Liquidez Imediata (LI):**

Também denominado por liquidez instantânea ou absoluta, mede a capacidade da empresa em pagar as obrigações de curto prazo e mais imediatas, utilizando somente suas disponibilidades.

$$LI = \frac{\text{(Caixa + bancos + aplicações de resgate imediato)}}{\text{Passivo Circulante}}$$

#### **Liquidez Seca (LS):**

Avalia a capacidade de pagamento da organização no curto prazo, sem levar em conta os estoques. Indica quanto a empresa possui de ativo líquido para cada unidade monetária de dívidas a curto prazo – passivo circulante.

$$LS = \frac{\text{Ativo Circulante} - \text{Estoques}}{\text{Passivo Circulante}}$$

#### **Liquidez Corrente (LC):**

Utilizado para avaliar a capacidade de pagamento das obrigações de curto prazo – passivo circulante. Adverte quanto à companhia possui no ativo circulante para cada unidade monetária de passivo circulante.

$$LC = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

Recomenda-se que o indicador gire, em torno, de R\$ 1,50, isto é, para que a empresa possua reservas para fazer frente às obrigações de curto prazo. Zdanowicz (2010, p. 81).

**Liquidez Total (LT):**

Informa a situação financeira a longo prazo. É a relação entre a totalidade dos capitais circulantes próprio de curto e longo prazo da empresa menos os valores de investimentos, imobilizado e intangível, em relação aos capitais de terceiros captados.

$$LT = \frac{\text{Ativo Circulante} + \text{Realizável a Longo Prazo}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Exigível a Longo Prazo}}$$

Demonstra quanto a organização possui no ativo circulante e realizável a longo prazo para cada unidade monetária de dívida total.

**3.2.2. Índices de Solvência e Endividamento**

A solvência refere-se à capacidade financeira de longo prazo que a empresa possui para atender aos compromissos assumidos perante terceiros exigíveis no curto e longo prazo. Para Zdanowicz (2010, p. 77) a “solvência deve assegurar que os bens e direitos do Ativo excedam as obrigações do Passivo, mediante um montante suficiente para dar segurança à cooperativa”. O conjunto de bens e direitos da empresa deve oferecer uma cobertura aos capitais de terceiros do período analisado. Zdanowicz (2010) escreve que os índices de solvência não são sinônimos aos índices de liquidez. Uma organização pode ser solvente, em certo período, mas seu Ativo pode não ter liquidez para converter-se em moeda na velocidade desejável para honrar as dívidas na data do vencimento.

Para que a companhia não enfrente problemas de solvabilidade deve-se analisar como está a composição do Passivo em relação a seu Patrimônio Líquido. Em princípio, quanto menor a participação de recursos de terceiros (Passivo Circulante + Exigível a Longo Prazo) em relação ao capital próprio (Patrimônio Líquido) melhor é a situação financeira. Entretanto, o endividamento de maneira planejada é importante para a alavancagem e competitividade da empresa. É importante ressaltar, que a participação de capitais de terceiros não deve ser exagerada, pois afeta a capacidade de pagamento, além de dificultar a obtenção de crédito junto a instituições financeiras.

Diversos indicadores fornecem o grau de comprometimento financeiro da empresa frente a seus credores, auxiliando nas decisões de financiamento frente às decisões de investimento. Os principais índices deste grupo são:

#### **Solvência Geral (SG):**

O índice de solvência geral avalia a capacidade financeira de longo prazo da companhia em quitar suas obrigações perante terceiros, exigíveis a qualquer momento. Sua relação matemática é expressa a seguir:

$$SG = \frac{\text{Ativo Total}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$$

O valor considerado “ideal” para este índice é de duas unidades monetárias, porém, não existe um “padrão”, devido a variação das características de cada empresa em seu mercado de atuação. Além disso, o exame isolado deste índice não será suficiente para indicar a situação financeira da organização.

#### **Grau de Endividamento (E):**

Indica a composição do endividamento da empresa. Isto é, mede a proporção do Ativo financiada por capitais próprios e/ou capitais de terceiros. É uma relação inversa do grau de solvência geral.

$$E = \frac{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}{\text{Ativo Total}}$$

Se o grau de endividamento for igual a uma unidade, indicará um Ativo totalmente financiado por recursos de terceiros. Quanto mais próximo de zero, maior a autonomia financeira da organização.

#### **Garantia aos Capitais de Terceiros (GT):**

Representa o quanto o capital próprio cobre o capital de terceiros. Segundo Zdanowicz (2010, p. 85) a “garantia aos capitais de terceiros procura analisar a segurança financeira que

os capitais próprios oferecem aos recursos de terceiros aplicados na massa patrimonial ativa da cooperativa...”. O cálculo deste indicador está indicado a seguir:

$$GT = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Passivo Circulante} + \text{Passivo não Circulante}}$$

Se o índice for superior a uma unidade significa que há uma participação maior de capitais próprios perante aos capitais de terceiros. Quando o quociente for menor que uma unidade existe uma maior participação de recursos de terceiros.

### **Grau de Imobilização dos Capitais Próprios (ICP):**

Este indicador informa quanto do Patrimônio Líquido da empresa está sendo aplicado no Ativo Permanente. Evidenciando quanto como está sendo financiado imobilizado da organização.

$$ICP = \frac{\text{Patrimônio Líquido}}{\text{Ativo Permanente}}$$

Quando o grau de imobilização dos capitais próprios for superior a uma unidade, significa que o Imobilizado é todo bancado por recursos próprios, liberando a sobra para financiar o capital de giro. Já quando o índice for menor que uma unidade o Ativo Permanente é financiado por uma parcela de capitais de terceiros.

Acrescenta-se informar, que todos os indicadores citados acima não devem ser analisados isoladamente. Faz-se necessário o exame de outros índices – internos e externos a organização – em conjunto, pois um complementa o outro. Deste modo, a situação financeira da empresa sofre uma análise mais crítica, consistente e eficaz.

### 3.3. INDICADORES ECONÔMICOS

Os indicadores econômicos demonstram como a empresa vem utilizando os recursos próprios e de terceiros, se estão gerando riqueza aos sócios em nível satisfatório ou não. Os

índices deste grupo informam qual o rendimento dos investimentos realizados. Segundo Zdanowicz (2010, p. 117) a “análise econômica é fundamental para os dirigentes e associados avaliarem o desempenho operacional da cooperativa”. Isto é, qual o grau de êxito econômico da empresa.

A análise dos indicadores econômicos, a partir de um enfoque gerencial, permite ao administrador estudar o desempenho da organização nos últimos anos e compará-lo ao setor de atuação, a partir de dados como a margem (lucratividade), rotação e rentabilidade do negócio. A seguir são apurados alguns índices deste grupo:

#### **Margem Bruta (MB):**

Também denominada por lucratividade primária da empresa. Aponta as sobras obtidas após a dedução da receita operacional líquida, podendo ser calculada através da seguinte fórmula:

$$\text{MB} = \frac{\text{Sobra Operacional Bruta}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

Este percentual indica o resultado das operações desenvolvidas pela companhia no período em análise.

#### **Margem Líquida (ML):**

Indica quanto sobrou das receitas após as deduções de custos e despesas operacionais, considerando tão somente os ganhos advindos das atividades fins da organização. Mede quanto a empresa recebe para cada unidade monetária vendida.

$$\text{ML} = \frac{\text{Sobra Operacional Líquida}}{\text{Receita Operacional Líquida}} \times 100$$

#### **Giro do Ativo (G):**

Este índice informa quantas vezes o Ativo total da empresa transformou-se em receitas. Reflete se o volume de vendas auferidas no período foi suficiente em relação ao capital total investido.

$$G = \frac{\text{Receita Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}}$$

Quanto maior o número de vezes que o Ativo girar no negócio, mais eficiente é a gestão. Zdanowicz (2010) recomenda que este quociente seja superior a uma unidade.

#### **Taxa de Retorno sobre o Investimento (TRI):**

Informa qual foi o ganho da organização para cada unidade monetária investida. Mede, principalmente, a eficiência dos negócios da empresa. Indica ao acionista o poder de ganho da companhia.

$$TRI = \frac{\text{Sobra Operacional Líquida}}{\text{Ativo Total}} \times 100$$

#### **Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE):**

Este indicador mostra qual a taxa de rendimento do capital próprio. Isto é, para cada unidade investida do Patrimônio Líquido na empresa mede-se quanto de sobras serão distribuídas aos sócios.

$$ROE = \frac{\text{Sobra Operacional Líquida}}{\text{Patrimônio Líquido}} \times 100$$

A taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido aponta a rentabilidade obtida sobre o investimento dos sócios da companhia.

Portanto, a análise dos indicadores econômicos, auxilia no acompanhamento da margem de lucro obtida a partir dos investimentos realizados na empresa, bem como revela quanto foi ganho – em unidades monetárias – por cada unidade investida no período. O gestor financeiro deve estar atento para aqueles itens do ativo que, realmente, geraram receitas e produziram lucro para a organização. A gestão eficaz destes elementos pode aumentar a rentabilidade dos negócios.

### 3.4. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA

A área de finanças é muito ampla e dinâmica, afetando diretamente a vida de todas as pessoas e todos os tipos de organização, sejam financeiras ou não, privadas ou públicas, grandes ou pequenas, com ou sem fins lucrativos. Podemos dividi-la em âmbitos macro e micro. O âmbito macro de finanças está relacionado à macroeconomia, e refere-se a questões como fluxos internacionais de capital, sistema financeiro nacional e mercados financeiros. O âmbito micro diz respeito as finanças das organizações, que podem ser separadas em curto prazo e longo prazo. No longo prazo, as finanças empresariais contemplam temas como a análise de projetos, a estrutura e o orçamento de capital. No curto prazo, enquadram-se o capital de giro líquido e a gestão de caixa.

Gitman (2004, p. 4) define a área de finanças “como a arte e a ciência da gestão do dinheiro”. Além disso, explana que esta disciplina “preocupa-se com os processos, as instituições, os mercados e os instrumentos associados à transferência de dinheiro entre indivíduos, empresas e órgãos governamentais”.

A administração financeira tem grande importância em qualquer tipo de organização, pois dela depende o bom funcionamento dos processos e a sobrevivência da empresa em termos de capital ao longo do tempo.

Praticamente todas as áreas de uma organização necessitam de financiamentos e investimentos para darem continuidade aos seus processos. E a área de finanças trabalha junto com as mesmas de modo a gerir este capital da melhor maneira possível. Isto não quer dizer que a administração financeira é a mais importante na organização. Mas ela é indispensável para a continuidade das atividades da empresa.

Além disso, Gitman (2004) relaciona a estrutura da empresa e o contexto econômico com o porte e a relevância da função da administração financeira. A medida que uma empresa cresce, esta função tende a se tornar mais ramificada e especificada. Já quanto às variações dos níveis de atividade econômica e das mudanças das políticas econômicas, o autor nos mostra que qualquer administrador financeiro deve estar atento a isto, independentemente do porte de sua organização.

Portanto, “além de seu envolvimento com as atividades de análise, controle e planos financeiros, o administrador financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento”. Gitman (2004, p. 11).

A gestão financeira busca estudar quais tipos de investimentos a empresa deverá realizar, bem como a forma de financiamento desse capital, sejam eles próprios ou de terceiros. Somando-se a isso, as finanças corporativas também analisam a gestão de caixa.

### **3.4.1. Funções da Administração Financeira**

O porte e as características da empresa é que vão refletir as funções da administração financeira. Quanto mais complexa e hierarquizada é a organização, mais ramificada e específica torna-se esta função. Nas grandes empresas a gestão financeira ganha departamentos específicos onde são elaboradas atividades, tais como planejamento financeiro e captação de fundos, tomada de decisões de investimentos, gestão de caixa, gestão de crédito, dentre outras. Enquanto que, nas pequenas empresas, na maioria dos casos, uma única pessoa fica responsável por toda a administração das finanças.

Para Gitman (2004) as atividades financeiras estão intimamente ligadas às disciplinas de Contabilidade e Economia. A teoria econômica auxilia o gestor financeiro a se preparar para as conseqüências das variações dos níveis de atividade do setor e das mudanças de política econômica, bem como deve utilizar-se destas teorias para o funcionamento eficiente da empresa. A ligação com o campo contábil deve-se, principalmente, aos relatórios elaborados pelo contador que servem para a avaliação e tomada de decisão por parte do administrador.

Além de seu envolvimento permanente com atividades de análise e planos financeiros, o gestor financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento. As decisões de investimento determinam tanto a composição quanto os tipos de ativos na empresa. As decisões de financiamento determinam tanto a composição quanto os tipos de recursos financeiros usados pela empresa. Estas decisões podem ser visualizadas com a ajuda de informações contábeis da empresa, entretanto, é com base nos efeitos de seus fluxos de caixa é que estas decisões são tomadas.

Para Ross, Westerfield, Jordan (2010) a tarefa mais importante de um administrador financeiro é criar valor nas atividades de investimento, financiamento e gestão de liquidez da empresa, procurando adquirir ativos que produzam mais caixa do que custam e vender passivos na mesma relação.

De forma geral, a atividade do gestor financeiro é acompanhar os indicadores e informações contábeis e financeiras, a fim de estar apto a tomar decisões de planejamento e controle, gestão do ativo empresarial e administração do passivo empresarial. Também deve estar disposto a visualizar toda a organização em suas estratégias de competitividade e seu mercado de atuação, gerenciando os recursos de modo a alcançar as metas estabelecidas logrando para a saúde econômica e financeira da empresa.

### 3.5. PLANEJAMENTO FINANCEIRO

O planejamento financeiro é a forma como a empresa estabelece, antecipadamente, as ações necessárias e o modo de agir para alcançar seus objetivos e metas estratégicas em determinado período de tempo, possibilitando ao administrador tomar decisões antecipadas de captação de recursos e investimentos de capital. Somando-se a isso, os planos financeiros podem projetar situações adversas que oportunizam a adoção de medidas corretivas, tão logo sejam necessárias.

Segundo Zdanowicz (2003) uma empresa deve utilizar o planejamento financeiro de modo a antecipar oportunidades futuras e, de forma estratégica, organizar os caminhos para se chegar aos novos objetivos. O autor ainda cita alguns elementos que devem servir de base para a elaboração do planejamento, são eles: as diretrizes da organização, que devem ser genéricas e orientam o curso principal a ser seguido pela empresa. As premissas, que são hipóteses que podem afetar o curso do processo de implantação do planejamento e podem ser internas e externas. Os objetivos, ou seja, os resultados esperados. As metas, que são nada menos que a quantificação dos objetivos. E por fim, as estratégias, que representam os parâmetros gerais e estabelecem alguns caminhos, em certo período de tempo, para que a empresa chegue ao seu objetivo.

Os elementos básicos de política nos planos financeiros incluem as oportunidades de investimento que a empresa decide aproveitar, o grau de endividamento que a empresa decide adotar e o montante de dinheiro que a empresa julga necessário e apropriado distribuir aos acionistas. Estas são políticas financeiras que a empresa precisa escolher, visando seu crescimento e sua rentabilidade.

Para Ross, Westerfield, Jordan (2010, p. 510) o processo de planejamento tende a atingir os seguintes objetivos:

- a) Interações: o plano financeiro deve deixar explícitas as ligações entre as propostas de investimento para as várias atividades operacionais da empresa e as alternativas de financiamento disponíveis à empresa. A meta de taxa de crescimento da organização não deve estar separada de seu programa de financiamento.
- b) Opções: o plano financeiro dá a empresa a oportunidade de examinar suas várias opções de investimento e financiamento. A empresa pode assim verificar quais são os melhores esquemas de financiamento, bem como avaliar opções de fechamento de unidades ou lançamento de novos produtos.
- c) Viabilidade: os vários planos devem encaixar-se no objetivo geral de maximização da riqueza do acionista.
- d) Evitar surpresas: o planejamento financeiro deve identificar o que pode ocorrer no futuro caso certos eventos aconteçam. Portanto, uma das finalidades do planejamento é evitar surpresas.

O planejamento financeiro traduz quantitativamente as metas estabelecidas pelo planejamento estratégico da empresa, tornando-se assim uma importante ferramenta de suporte a tomada de decisões por parte da alta direção.

Zdanowicz (2003, p. 130) escreve que, “periodicamente é preciso realizar avaliações criteriosas sobre as diferenças encontradas entre as metas e a situação financeira corrente da empresa e do setor econômico”. Isto é, o controle do que foi proposto pelo que está sendo realizado pela organização, em curtos e constantes períodos de tempo, é essencial para que o planejamento financeiro seja flexível, ao ponto de suportar planos alternativos para que a empresa atinja seus objetivos e metas.

Desta forma, conclui-se que o planejamento financeiro é um dos aspectos fundamentais para o bom funcionamento e sustentação de qualquer organização. Buscando

refletir os objetivos e metas do planejamento estratégico da empresa em ações coordenadas e planejadas, tanto no curto, quanto no longo prazo.

### **3.5.1. Planejamento Financeiro de Longo Prazo**

Os planos financeiros de longo prazo procuram refletir os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa. À medida que o horizonte de planejamento se distancia da data de elaboração, o grau de detalhamento se reduz, em virtude do nível de confiabilidade das projeções. Portanto, a atuação a longo prazo se apóia nos instrumentos de orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e caixa.

Gitman (2004, p. 93) define este tema com a seguinte citação:

Os planos financeiros de longo prazo (estratégicos) estipulam as medidas financeiras planejadas da empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos. É comum a elaboração de planos estratégicos de cinco anos, revistos assim que novas informações importantes se tornam disponíveis. Em geral, as empresas que estão sujeitas a elevada incerteza operacional, ciclos de produção relativamente curtos ou ambos tendem a adotar horizontes de planejamento mais curtos.

Estes planos orientam a empresa na direção de seus objetivos e metas estratégicas e envolvem gastos propostos com ativos permanentes, atividades de pesquisa e desenvolvimento, programas de desenvolvimento de produtos e marketing, estrutura de capital e fontes de financiamento. Para a construção do planejamento de longo prazo são utilizadas técnicas orçamentárias que projetam cenários, em termos de receitas, gastos e financiamentos necessários para o atingimento das metas.

O controle financeiro é essencial para o acompanhamento dos planos traçados, pois permitirá a comparação entre o desempenho da empresa periódico e as projeções determinadas. Portanto, a empresa terá conhecimento sobre o diagnóstico financeiro em que se encontra e poderá elaborar planos de contingência para os resultados previstos.

O planejamento financeiro de longo prazo orienta a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais, que, em geral, refletem os objetivos estratégicos de longo prazo da empresa.

### 3.5.2. Planejamento Financeiro de Curto Prazo

A administração financeira de curto prazo tem por objetivo elaborar planos que estruturam a gestão dos ativos e passivos circulantes da empresa. Esses planos quase sempre abrangem um período de um a dois anos e devem ser bem detalhados, através do uso de instrumentos como o orçamento de capital, as projeções de fluxo de caixa e de Demonstrativo de Resultados periódicos e os balanços patrimoniais projetados.

O planejamento financeiro de curto prazo projeta os dados operacionais e financeiros da empresa, isto é, determina quais impactos ocorrerão nas contas circulantes – principalmente, estoques, caixa e vendas –, a partir das atividades operacionais da organização.

Gitman (2004, p. 93) estrutura os planos financeiros de curto prazo da seguinte maneira:

O planejamento financeiro de curto prazo começa com a previsão de vendas. A partir daí são formulados planos de produção que levam em conta os tempos necessários para a preparação de equipamentos e incluem estimativas de matérias primas exigidas. Com base nos planos de produção, a empresa pode estimar as necessidades de mão de obra, os gastos gerais de produção e as despesas operacionais. Uma vez feitas essas estimativas, torna-se possível preparar a demonstração projetada de resultado e o orçamento de caixa da empresa. Com esses elementos básicos (demonstração projetada de resultado, orçamento de caixa, plano de gastos com ativos permanentes, plano de financiamento de longo prazo e balanço patrimonial do período corrente) pode-se finalmente confeccionar o balanço patrimonial projetado.

Em suma, os planos financeiros que orientam a empresa no curto prazo envolvem os fluxos de caixa com duração das séries de um a dois anos. As decisões financeiras neste período abrangem entradas e saídas que afetam o ativo e passivo circulante da organização. O gestor financeiro deve estar atento para que os financiamentos de curto prazo sejam aplicados em investimentos de mesmo período, assim os retornos deste ativo serão suficientes para cobrir as obrigações circulantes.

#### 3.5.2.1. Capital de Giro

O capital de giro refere-se aos recursos financeiros, próprios ou de terceiros, necessários para sustentar as atividades operacionais, no dia a dia das empresas. Para Di Agustini (1999) a característica predominante dos itens que compõem o capital de giro é a rápida conversão em outras formas de ativo ou receita. O caixa pode ser usado para recompor

estoques, financiar clientes; os estoques são transformados em vendas, quando à vista voltam a recompor o caixa e quando a prazo elevam o saldo de contas a receber.

A gestão do capital de giro é focada no controle dos recursos financeiros aplicados no ativo circulante. A origem dos recursos são as obrigações de curto prazo – o Passivo Circulante. Para melhor compreensão do capital de giro necessário ao funcionamento das atividades da organização, faz-se necessário o entendimento e administração dos ciclos financeiro e operacional da empresa.

O ciclo operacional refere-se ao fluxo que começa na compra de insumos e mercadorias, sendo finalizado no recebimento pela venda do produto final. Já o ciclo financeiro considera as movimentações de caixa, abrangendo o período entre o pagamento inicial e o recebimento das vendas. Estes ciclos são rotineiros e se bem dimensionados e administrados, permitirá a empresa a geração de suficiente liquidez e lucratividade, essenciais a continuidade e prosperidade dos negócios.

De acordo com Matias (2007) o volume do capital de giro não é constante e varia de acordo com o volume de vendas, sazonalidade do negócio, fatores cíclicos da economia, tecnologia e política de negócios. Todos estes itens podem provocar mudanças nas contas circulantes da organização, como aumentos de caixa e estoque, mudanças nas políticas de prazo de vendas e crédito, variação de produção dentre outras alterações.

O gestor financeiro deve estar atento no controle das contas circulantes da empresa, visto que, este é o principal objetivo da administração do capital de giro. Para melhor compreensão destas contas é apresentado o quadro abaixo:

**Quadro 4 – Contas Circulantes**

ATIVO CIRCULANTE	PASSIVO CIRCULANTE
Disponível	Fornecedores
Aplicações financeiras	Empréstimos CP
Contas a receber	Duplicatas descontadas
Estoques	Salários a pagar
	Encargos e Tributos a pagar

Fonte: Elaborado pelo autor

Os itens do Ativo Circulante representam as aplicações dos recursos da empresa. A gestão deste grupo deve estabelecer a quantidade ideal de caixa, a política de crédito e a quantidade de estoque. O custo de oportunidade de perda de clientes pela falta de estoques ou pelo excessivo controle de crédito é um desafio ao administrador financeiro na gestão do capital de giro.

Na gestão do passivo circulante Matias (2007, p. 33) cita o nível de endividamento e as alternativas e custos de financiamentos, como decisões a serem tomadas frente aos itens que integram este grupo.

O capital de giro total refere-se a todo o Ativo Circulante da empresa. Já o capital de giro líquido (CGL) representa a diferença entre o Ativo Circulante e Passivo Circulante, conforme relação algébrica apresentada na sequência:

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

Quando o resultado desta operação for positivo, isto é, Ativo Circulante maior que Passivo Circulante, temos um excedente financeiro – capital de giro próprio. Sendo negativo significa que a empresa opera seus itens circulantes com capital de giro de terceiros.

Di Agustini (1999) cita que as empresa que financiam no curto prazo suas atividades operacionais precisam analisar cuidadosamente a relação existente entre o custo do capital de giro de terceiros e a rentabilidade proporcionada em seu negócio, de modo, há não comprometer a sua solvência.

É importante que o gestor mantenha um nível razoável de capital de giro líquido na empresa. Para esse fim, deve equilibrar a relação de rentabilidade e liquidez, associando os níveis dos Ativos e Passivos Circulantes, a partir da administração eficaz de itens como estoques, duplicatas a receber, financiamentos e desembolsos de curto prazo, aumentando os prazos de pagamentos e encurtando os prazos dos recebimentos. Contribuindo, assim, para o valor da empresa.

### 3.6. FLUXO DE CAIXA

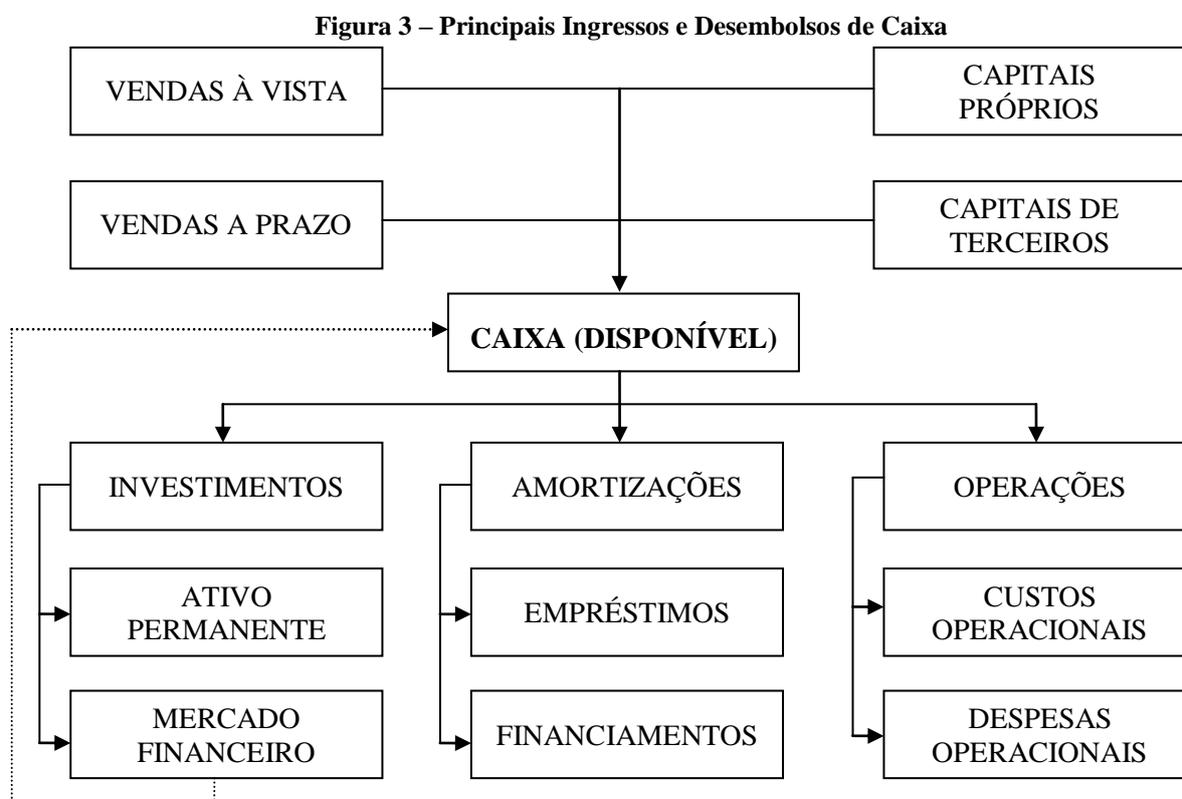
Chamamos de fluxo de caixa ao método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise.

O planejamento e controle de entradas e saídas de caixa de uma empresa são de extrema importância para preservação de sua liquidez. Estudar o fluxo de caixa é procurar compreender o processo de formação de liquidez na companhia. É identificar que atividades estão liberando ou retirando recursos do caixa. Zdanowicz (1998, p. 40) conceitua o fluxo de caixa da seguinte maneira:

Denomina-se fluxo de caixa de uma empresa ao conjunto de ingressos e desembolsos de numerário ao longo de um período determinado. O fluxo de caixa consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Em outras palavras, este método procura analisar os valores que entram e saem do Disponível – conta do Ativo Circulante – da empresa, provenientes das atividades operacionais e não operacionais, identificando excesso de recursos, que podem ser aplicados, ou escassez de recursos, que demandam captação. Somando-se a isso, o fluxo de caixa auxilia o gestor financeiro na administração do crescimento a médio e longo prazo.

Na figura a seguir identificamos os principais ingressos e desembolsos financeiros:



Fonte: Zdanowicz (1998)

Os ingressos podem ser de fontes internas, como venda à vista, vendas a prazo, vendas de itens do Imobilizado, e externas, como fornecedores, captação de empréstimos junto às

instituições financeiras e governo. Quanto aos desembolsos, estes podem ocorrer por pagamentos de salários, de fornecedores, despesas administrativas e de vendas.

O fluxo de caixa tem como objetivo principal, projetar as entradas e saídas de recursos financeiros para determinado período, visando dimensionar a necessidade de captar empréstimos ou aplicar sobras de caixa, em função do nível de caixa desejado pela empresa. Outros objetivos, não menos importantes, são identificados por Zdanowicz (1998, p. 41):

- Dar uma visão das atividades desenvolvidas, bem como as operações financeiras que são realizadas diariamente no ativo circulante, dentro das disponibilidades;
- Programar os ingressos e desembolsos de caixa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos em época de pouco encaixe;
- Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- Proporcionar o intercâmbio dos diversos departamentos da empresa com a área financeira;
- Participar e integrar todas as atividades da empresa, facilitando assim os controles financeiros.

Em suma, o fluxo de caixa é uma importante ferramenta de planejamento e controle financeiro, sendo um referencial para a tomada de decisões de curto e longo prazo da companhia.

### **3.6.1. Elaboração do Fluxo de Caixa**

O processo de elaboração do fluxo de caixa consiste em implantar um mecanismo seguro que estime os futuros ingressos e desembolsos de caixa, de acordo com as necessidades e características da empresa. Segundo Zdanowicz (1998) o fluxo de caixa projetado tem a finalidade de indicar se o saldo inicial de caixa adicionado aos ingressos,

menos os desembolsos em determinado período, resultará num excedente de capital ou numa escassez de recursos financeiros.

Nestes termos, a sobra ou falta de caixa projetada auxiliará o gestor financeiro na aplicação ou captação de recursos. O administrador, também, deve estar atento aos juros fixados e aos prazos de liquidação destas operações financeiras.

Quanto ao período abrangido pelo fluxo de caixa, este depende das oscilações de volumes e prazos dos ingressos e desembolsos de caixa pela empresa. Para Zdanowicz (1998) quando as atividades sofrem grandes variações deve-se trabalhar com prazos curtos – diário, semanal ou mensal –, enquanto que, organizações com volume de vendas estável a elaboração do fluxo de caixa apresenta períodos mais longos – mensal, trimestral ou semestral.

Cumprir destacar que, a integração entre os outros setores da companhia, como o de vendas, de produção, de recursos humanos dentre outros, é de grande valia para que o planejamento e controle do fluxo de caixa sejam eficazes. Isto porque, serão estes departamentos que irão fornecer as informações pertinentes para a elaboração deste método, bem como buscarão atingir as metas e objetivos propostos pelo fluxo de caixa projetado.

A implantação deste instrumento consiste em apropriar os valores de recebimentos e pagamentos da empresa no período que efetivamente alterarão a posição de caixa da empresa. Carlos Sá (2006) explana que a base do fluxo de caixa é o desenvolvimento de um plano de contas. O autor cita que este plano é uma maneira de decompor as entradas e as saídas em grupos e subgrupos para melhor compreensão da variação do saldo de caixa. A elaboração destas contas e subcontas facilita a análise e o controle do fluxo de caixa, pois permite comparar o comportamento de uma conta a partir de uma série histórica, bem como projetar seu valor futuro.

A seguir, é apresentado um modelo de fluxo de caixa que discriminará todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa em determinado período.

Tabela 1 – Modelo de Fluxo de Caixa

ITENS	PERÍODOS			JAN			FEV			MAR			...			TOTAL		
	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D	P	R	D
<b>1. INGRESSOS</b>																		
Vendas à vista																		
Cobranças em carteira																		
Cobranças bancárias																		
Descontos de duplicatas																		
Vendas de itens do ativo permanente																		
Aluguéis recebidos																		
Aumentos de capital social																		
Receitas financeiras																		
Outros																		
<b>SOMA</b>																		
<b>2. DESEMBOLSOS</b>																		
Compras à vista																		
Fornecedores																		
Salários																		
Compras de itens do ativo permanente																		
Energia elétrica																		
Telefone																		
Manutenção de máquinas																		
Despesas administrativas																		
Despesas com vendas																		
Despesas tributárias																		
Despesas financeiras																		
Outros																		
<b>SOMA</b>																		
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO (1 - 2)</b>																		
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>																		
<b>5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA (<math>\pm 3 + 4</math>)</b>																		
<b>6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA</b>																		
<b>7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR</b>																		
<b>8. APLICAÇÕES NO MERCADO FINANCEIRO</b>																		
<b>9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS</b>																		
<b>10. RESGATES DE APLICAÇÕES FINANCEIRAS</b>																		
<b>11. SALDO FINAL DE CAIXA</b>																		

Fonte: Zdanowicz (1998)

Cumprido destacar que, o modelo é apresentado em três colunas dentro dos períodos, isto é, os valores projetados (P), os valores realizados (R) e a defasagem apresentada (D) entre o projetado e o realizado. A grande vantagem deste modelo apresentada por Zdanowicz (1998, p. 146) é a sua “flexibilidade e a posição diária do caixa, além de permitir a simulação de várias situações financeiras para a empresa. Outra facilidade da planilha é que ela está disposta em linhas e colunas que podem ser facilmente replicadas em planilhas eletrônicas, resultando em agilidade no processo de elaboração e controle do fluxo de caixa.

A seguir, os principais itens que compõem o fluxo de caixa, segundo Zdanowicz (1998), são apresentados:

**Ingresso:**

São todas as entradas de caixa e bancos em qualquer período, como as vendas à vista, vendas a prazo e os recebimentos com atraso. Podem-se ter ingressos por aumentos de capital social, desconto de duplicatas, vendas de itens do ativo permanente, aluguéis recebidos e receitas financeiras.

**Desembolsos:**

Constituem-se desembolsos todas as operações financeiras decorrentes de pagamentos gerados pelo processo de produção, comercialização e distribuição de produtos pela empresa. A compra de itens do ativo permanente também representa uma saída de caixa ou bancos.

**Diferença do período:**

É o valor que resulta da diferença entre os valores de ingressos e desembolsos do mesmo período pela empresa. Este saldo pode ser positivo, negativo ou nulo.

**Saldo inicial de caixa:**

É igual ao saldo final de caixa do período imediatamente anterior.

**Disponibilidade acumulada:**

É o resultado da diferença do período apurada, mais o saldo inicial de caixa.

**Nível desejado de caixa:**

É a projeção do disponível para o período seguinte, isto é, a determinação do capital de giro líquido necessário pela empresa, em função do volume de ingressos e desembolsos futuros.

**Empréstimos ou aplicações de recursos financeiros:**

A partir do saldo da disponibilidade acumulada, poderão ser captados empréstimos para suprir as necessidades de caixa, ou serão realizadas aplicações no mercado financeiro, quando houver excedentes de caixa.

**Amortizações ou resgates das aplicações:**

Amortizações são as devoluções do principal tomado emprestado, enquanto os resgates das aplicações constituem-se nos recebimentos do principal.

**Saldo final de caixa:**

É o nível desejado de caixa projetado para o período seguinte que será o saldo inicial de caixa do período subsequente.

**3.6.2. Mapa Auxiliar do Fluxo de Caixa**

Os mapas auxiliares são úteis na elaboração do fluxo de caixa, pois permitem ao gestor financeiro visualizar melhor o comportamento das contas que movimentam as disponibilidades, além de organizar as informações da empresa de modo que sejam facilmente transportadas para a planilha do fluxo de caixa. Atividades como vendas à prazo e pagamentos à prazo podem ser projetadas em planilhas que demonstrem seu comportamento até sua quitação.

Zdanowicz (1998, p. 149) escreve que o “número de mapas auxiliares a serem utilizados pela empresa, depende do porte e tipo de atividade econômica”. Quanto mais detalhado forem os ingressos e desembolsos em quadros auxiliares, mais fácil será a análise e interpretação dos mesmos. Também deve-se ter cuidado no exagero de instrumentos para que o sistema não fique muito burocrático.

A seguir, é apresentado um modelo de mapa auxiliar de pagamento de compras a prazo:

Tabela 2 – Modelo de Mapa Auxiliar do Fluxo de Caixa

MÊS DE COMPRA	MÊS DE PAGAMENTO												TOTAL
	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	
OUT	X												
NOV	X	X											
DEZ	X	X	X										
JAN		X	X	X									
FEV			X	X	X								
MAR				X	X	X							
ABR					X	X	X						
MAI						X	X	X					
JUN							X	X	X				
JUL								X	X	X			
AGO									X	X	X		
SET										X	X	X	
<b>TOTAL</b>													

Fonte: Zdanowicz (1998)

Nota-se que, as linhas representam os meses que a compra foi efetuada e as colunas representam os meses de pagamento das parcelas. Acresce-se ainda, que o somatório mensal de cada linha deverá ser transportado para o fluxo de caixa.

## 4. ESTUDO DE CASO

Neste capítulo foi desenvolvida uma análise da atual situação econômica e financeira da NR Serviços Médicos Ltda., seguindo a metodologia escolhida pelo autor do estudo. Através dos dados e informações levantados com o Diretor Geral, com a Gerente de Administração e com o escritório de contabilidade foi possível realizar a análise que será demonstrada na sequência desta seção.

Primeiramente, foi elaborado o fluxo de caixa realizado do primeiro semestre de 2012 da empresa. Depois, foram estudados os informes contábeis fornecidos pelo escritório que presta assessoria a organização. Após a exploração destes dados, preparou-se a proposta de planejamento e controle financeiros, de acordo com o perfil e com as necessidades expostas pela empresa estudada.

### 4.1. ANÁLISE DA ATUAL SITUAÇÃO

Com uma estrutura organizacional bastante simples, o Diretor Geral, e também sócio da empresa, fica com a incumbência do relacionamento com seus clientes, tomada de decisões, além de dispor boa parte de seu tempo na gestão da outra empresa do grupo a RS Saúde. As tarefas administrativas como contas a pagar e receber e relacionamento com os colaboradores ficam a cargo da Gerente Administrativa.

Conforme citado na apresentação da empresa, um dos problemas identificados na sua gestão foi a falta de um controle de ingressos e desembolsos de caixa, o que tem provocado sucessivas quebras na conta banco, obrigando a utilização do limite especial da conta garantida – equivalente ao cheque especial da pessoa física.

Os registros de entradas e saídas são realizados de forma simples, em planilhas eletrônicas criadas pela Gerente Administrativa, onde são documentados depois da efetivação do pagamento ou do recebimento. Nenhuma projeção dos valores que movimentam o caixa da empresa é realizada.

As contas recebidas e pagas são alocadas numa mesma planilha divididas entre os meses do ano. Os recebimentos provenientes dos serviços prestados – única fonte de receita – são efetuados pelos três clientes da NR Serviços Médicos Ltda. diretamente em sua conta bancária e conferida por extratos semanais e mensais. Somando-se estes ingressos obtemos o faturamento mensal da empresa.

Quanto aos pagamentos, estes são registrados numa única tabela sem distinção da atividade operacional que gerou este desembolso. As despesas administrativas, tributárias, financeiras e salariais são incluídas de maneira conjunta, dificultando o controle e visualização de forma segregada destas contas.

#### 4.1.1. Faturamento

O faturamento da empresa é proveniente da prestação de serviços médicos e ambulatoriais. Na realização destas tarefas não são incorridos custos diretos para a organização. Isto é, as despesas com local de prestação do serviço, equipamentos necessários, manutenção e limpeza são pagas diretamente pelo cliente. Sendo assim, a formação do preço final ao consumidor leva em conta o número de profissionais que realizarão os serviços, bem como seus salários e encargos trabalhistas que serão pagos pela NR Serviços Médicos Ltda. Uma característica do faturamento da empresa é a pequena variação de um mês para o outro, não há flutuações em seus recebimentos e, tampouco, períodos sazonais de prestação de serviço. O quadro a seguir apresenta os recebimentos de 2012.

**Tabela 3 – Planilha de Faturamento 2012 – Primeiro Semestre**

<b>PLANILHA DE FATURAMENTO 2012 - PRIMEIRO SEMESTRE</b>				
<b>Cliente</b>	<b>GKN do Brasil</b>	<b>Parker Hannifin</b>	<b>Springer Carrier</b>	<b>TOTAL</b>
Janeiro	63.987,98	18.193,01	20.336,33	<b>102.517,32</b>
Fevereiro	64.307,93	18.283,97	20.493,94	<b>103.085,84</b>
Março	64.307,93	18.283,97	21.209,92	<b>103.801,82</b>
Abril	65.715,68	18.283,97	17.393,73	<b>101.393,38</b>
Maiο	67.504,03	18.283,97	18.258,18	<b>104.046,18</b>
Junho	67.504,03	18.283,97	18.487,18	<b>104.275,18</b>
<b>TOTAL</b>	<b>393.327,58</b>	<b>109.612,86</b>	<b>116.179,28</b>	<b>619.119,72</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Nota-se, que cada empresa paga um valor único no mês. No mês de abril houve uma queda de 3,8% no faturamento em relação a março, isto porque, a Springer Carrier Ltda. pediu

que um colaborador da NR Serviços Médicos Ltda. deixasse de prestar seus serviços, ocasionando a queda no valor pago por este cliente.

Nos meses de maio e junho, ocorreu uma elevação do faturamento. A GKN do Brasil Ltda. teve seus contratos reajustados em 5% de acordo com convenção sindical do ano de 2012, o que provocou o aumento de receita. Este mesmo reajuste ainda está sendo negociado com as outras duas empresas.

As pequenas variações ocorridas no faturamento mensal refletem as horas extras produzidas pelos colaboradores da NR Serviços Médicos Ltda. Estes valores não são transmitidos aos lucros da organização, pois são repassados aos funcionários através dos salários mensais.

Cabe ressaltar, que a GKN do Brasil Ltda., em suas duas sedes Porto Alegre/RS e Charqueadas/RS, é a maior cliente da organização, colaborando com 63% do faturamento semestral. Enquanto que Parker Hannifin Indústria e Comércio Ltda. e Springer Carrier Ltda. representam 18% e 19%, respectivamente, deste faturamento.

#### **4.1.2. Fluxo de Caixa Realizado**

De modo a obter embasamento para as projeções que serão realizadas, foi organizado o fluxo de caixa de 2012 realizado até o mês de junho. Os dados foram coletados através das planilhas que a Gerente Administrativa utiliza para registro das movimentações de caixa, de extratos bancários e de informações enviadas pelo escritório de contabilidade.

Para a elaboração do fluxo de caixa todos os ingressos e desembolsos da empresa no primeiro semestre de 2012 foram organizados e planilhados em contas e sub contas, facilitando a execução desta ferramenta.

## 4.1.2.1. Ingressos

Os ingressos pelos serviços prestados pela empresa são efetuados diretamente em sua conta bancária. Conforme já explanado anteriormente, a NR Serviços Médicos Ltda. possui apenas rendimentos provenientes de três clientes. Porém, devemos separar a GKN do Brasil Ltda. em duas partes, a GKN Charqueadas e a GKN Porto Alegre. Isto porque, cada uma delas faz o depósito de pagamento em diferentes datas no mês. O quadro abaixo expõe as datas e os valores recebidos no primeiro semestre de 2012.

Tabela 4 – Planilha de Receita e dia Pagamento 2012

PLANILHA DE RECEITA E DIA PAGAMENTO 2012					
CLIENTE	GKN do Brasil - Charqueadas/RS	GKN do Brasil - Porto Alegre/RS	Parker Hannifin - Cachoeirinha/RS	Springer Carrier - Canoas/RS	
<b>DIA PAGAMENTO</b>	<b>8</b>	<b>2</b>	<b>14</b>	<b>14</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Janeiro</b>	12.732,15	51.255,83	18.193,01	20.336,33	<b>102.517,32</b>
<b>Fevereiro</b>	12.795,82	51.512,11	18.283,97	20.493,94	<b>103.085,84</b>
<b>Março</b>	12.795,82	51.512,11	18.283,97	21.209,92	<b>103.801,82</b>
<b>Abril</b>	14.203,57	51.512,11	18.283,97	17.393,73	<b>101.393,38</b>
<b>Mai</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	18.258,18	<b>104.046,18</b>
<b>Junho</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	18.487,18	<b>104.275,18</b>
<b>TOTAL</b>	79.390,90	313.936,68	109.612,86	116.179,28	<b>619.119,72</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 5 – Planilha de Percentual de Receita 2012

PLANILHA DE PERCENTUAL DA RECEITA 2012					
CLIENTE	GKN do Brasil - Charqueadas/RS	GKN do Brasil - Porto Alegre/RS	Parker Hannifin - Cachoeirinha/RS	Springer Carrier - Canoas/RS	TOTAL
<b>Janeiro</b>	12%	50%	18%	20%	100%
<b>Fevereiro</b>	12%	50%	18%	20%	100%
<b>Março</b>	12%	50%	18%	20%	100%
<b>Abril</b>	14%	51%	18%	17%	100%
<b>Mai</b>	13%	52%	18%	18%	100%
<b>Junho</b>	13%	52%	18%	18%	100%
<b>TOTAL</b>	13%	51%	18%	19%	100%

Fonte: Elaborado pelo autor

Foi possível observar na tabela 4 a pequena variação ocorrida nos ingressos mensais, principalmente no mês de abril. Segundo o Diretor Geral da organização esta constância nos recebimentos é uma característica da empresa desde a sua criação. Ainda segundo o gestor, isto acontece devido a fidelidade de seus clientes e a necessidade – são obrigados por lei – que os mesmos tem pelos seus serviços.

Com relação a tabela 5, podemos notar o peso que a GKN do Brasil Ltda. representa no faturamento mensal. Apenas a sede de Porto Alegre/RS colabora com metade de todos os ingressos de caixa. Somando-se a sede de Charqueadas/RS obtemos, em torno de, 63% da receita bruta com um único cliente.

Outro fator importante exposto na tabela 4 são as datas em que ocorrem os depósitos bancários pelos serviços prestados. Os valores recebidos sofrem um descasamento dentro do mês. Nos dias 2 e 8 acontecem os depósitos da GKN do Brasil Ltda. Somente no dia 14 – é comum esta data variar até o dia 20 – as outras duas empresas clientes fazem os pagamentos referentes a prestação do serviço do mês anterior. As contas a pagar e receber dentro do mês serão analisadas no transcorrer deste trabalho.

#### 4.1.2.2. Desembolsos

Estudadas as informações e dados referentes aos ingressos, foram apurados os gastos referentes às atividades da empresa estudada. Para isso, realizou-se a coleta das informações referentes aos meses de janeiro até junho através, de contatos diretos com a Gerente de Administração e com o escritório de contabilidade e da análise dos extratos bancários do período e da planilha que a gestora utiliza para registrar as contas pagas.

Os desembolsos da empresa são, basicamente, as despesas administrativas, como aluguel e despesas com pessoal, as despesas tributárias, como os impostos sobre a renda e sobre o faturamento e as despesas financeiras provenientes dos empréstimos bancários e dos juros oriundos destas operações.

Nas despesas administrativas estão os custos relacionados ao trabalho diário da empresa e as despesas com pessoal, cujas contas são os salários dos colaboradores, os encargos sociais, que são o Fundo de Garantia por Tempo de Serviço (FGTS) e a previdência social (INSS), além dos auxílios alimentação, transporte e saúde.

As despesas tributárias são os impostos incidentes sobre as receitas da empresa, como o Imposto sobre Serviços (ISS), a Contribuição ao Programa de Integração Social (PIS), a Contribuição Social para Financiamento da Seguridade (COFINS), o Imposto de Renda (IR) e a Contribuição Social sobre o Lucro (CSLL). Estes tributos são calculados mensalmente sobre

o lucro presumido da organização pelo escritório de contabilidade e repassados a Gerente Administrativa para a efetivação do pagamento. Já as despesas financeiras são representadas pelas taxas e juros pela utilização dos limites da conta bancária e, também, dos encargos gerados pelos dois empréstimos adquiridos no primeiro semestre de 2012.

O maior desembolso que incide sobre o faturamento da NR Serviços Médicos Ltda. são os salários e encargos sociais e os tributos federais e municipais. A folha salarial chega a representar, em média, 50% das saídas de caixa no mês. Enquanto, que os impostos somam, em média, 16% dos desembolsos no semestre e são pagos no mês seguinte a apuração, com exceção do IR que devido ao fluxo de caixa da empresa é parcelado em duas vezes. Sendo assim, os principais dispêndios da companhia são pagos à vista, o que torna a necessária a disponibilidade de caixa mensalmente.

As despesas administrativas, tributárias e financeiras estão apresentadas na tabela a seguir.

Tabela 6 – Despesas Operacionais 2012 – Primeiro Semestre

<b>DESpesas OPERACIONAIS 2012 - PRIMEIRO SEMESTRE</b>							
<b>DESpesas</b>	<b>Janeiro</b>	<b>Fevereiro</b>	<b>Março</b>	<b>Abril</b>	<b>Mai</b>	<b>Junho</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Administrativas</b>	<b>59.628,58</b>	<b>65.346,94</b>	<b>64.007,84</b>	<b>59.938,39</b>	<b>68.344,00</b>	<b>64.498,46</b>	<b>381.764,21</b>
Aluguel	948,88	963,38	1.031,00	1.055,69	1.032,90	1.028,40	6.060,25
Telefone	120,34	120,30	122,23	149,40	120,10	120,70	753,07
Contabilidade	1.012,50	1.155,00	1.155,00	1.155,00	1.155,00	1.155,00	6.787,50
Lavanderia	-	277,00	107,00	-	164,42	142,00	690,42
Motoboy	187,00	164,00	153,00	214,00	147,00	141,00	1.006,00
Salários	34.009,08	40.079,26	39.194,25	41.340,25	42.898,31	44.285,65	241.806,80
Transporte	819,68	912,67	1.252,84	1.089,42	920,85	1.153,41	6.148,87
Alimentação	1.293,50	1.274,00	1.168,84	1.257,65	1.295,00	1.181,70	7.470,69
Plano de Saúde	-	1.359,38	1.359,38	1.429,17	1.433,31	1.433,31	7.014,55
Encargos trabalhistas	11.724,48	11.224,95	12.535,13	11.415,81	11.228,87	12.090,29	70.219,53
<i>INSS</i>	8.987,55	9.220,52	9.350,81	9.597,64	8.722,56	10.197,96	56.077,04
<i>FGTS</i>	2.736,93	2.004,43	3.184,32	1.818,17	2.506,31	1.892,33	14.142,49
Férias	6.310,00	6.475,00	4.059,17	-	2.326,00	-	19.170,17
Rescisões	-	-	-	-	3.100,24	-	3.100,24
Adiantamentos	420,00	720,00	720,00	720,00	-	-	2.580,00
Programa Tabagismo	-	-	1.150,00	-	2.223,00	1.417,00	4.790,00
Outros	2.783,12	622,00	-	112,00	299,00	350,00	4.166,12
<b>Tributárias</b>	<b>19.569,83</b>	<b>14.253,03</b>	<b>6.094,97</b>	<b>21.396,07</b>	<b>14.103,95</b>	<b>6.316,41</b>	<b>81.734,25</b>
IR	7.972,20	8.065,23	-	8.973,05	8.098,28	-	33.108,76
CSLL	6.309,87	-	-	6.363,62	-	-	12.673,49
ISS	2.501,82	2.445,92	2.332,33	2.270,63	2.304,81	2.518,72	14.374,23
PIS	638,51	666,36	670,06	674,71	659,06	676,30	3.985,00
COFINS	2.147,43	3.075,52	3.092,58	3.114,05	3.041,80	3.121,39	17.592,77
<b>Financeiras</b>	<b>6.948,02</b>	<b>6.349,41</b>	<b>7.016,64</b>	<b>7.062,16</b>	<b>4.350,47</b>	<b>4.298,23</b>	<b>36.024,93</b>
Amortização de empréstimos	5.555,06	5.555,06	5.555,06	5.555,08	2.723,79	2.723,79	27.667,84
Juros bancários	974,26	378,31	918,53	934,87	1.053,04	1.297,06	5.556,07
Taxas bancárias	418,70	416,04	543,05	572,21	573,64	277,38	2.801,02
<b>TOTAL DESPESA</b>	<b>86.146,43</b>	<b>85.949,38</b>	<b>77.119,45</b>	<b>88.396,62</b>	<b>86.798,42</b>	<b>75.113,10</b>	<b>499.523,39</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

A tabela 6 mostra a disposição das despesas operacionais da NR Serviços Médicos Ltda. nos primeiros seis meses de 2012. Vale ressaltar, que algumas contas do mês de julho foram parcialmente projetadas. Nota-se que nos meses de janeiro e abril o total dos desembolsos foi maior em relação aos outros meses. Isto porque, as despesas tributárias sobem neste período em virtude do pagamento da primeira parcela do IR e do pagamento total da CSLL. Estes dois tributos são apurados trimestralmente em relação à receita bruta da empresa e pagos no mês subsequente ao levantamento dos valores. Já em março e junho os gastos tributários ficaram reduzidos em, torno de, 68% em relação a janeiro e abril, respectivamente, fato que tornou estes meses os menos onerosos para a organização.

Os desembolsos gerados pela folha salarial também são de grande representatividade na despesa total. Metade das saídas de caixa do semestre foi destinada a este recurso. E 63% das despesas administrativas foram oriundas desta conta. Conseqüentemente, os gastos com salários, bem como os encargos sociais, foram os que mais pesaram nas despesas operacionais da empresa.

Dois empréstimos bancários foram liquidados pela organização nos primeiros meses do ano. O primeiro deles foi tomado no final de dezembro de 2011 para o pagamento de décimo terceiro salários daquele ano e rescisões, sendo pago totalmente no final de abril deste ano. O segundo serviu para minimizar a constante utilização do cheque especial da conta banco da NR Serviços Médicos Ltda. e foi quitado no final de julho de 2012. Os valores pagos por estas operações estão demonstrados nas linhas das despesas financeiras da tabela 6.

#### 4.1.2.3. Fluxo de Caixa Realizado

Para a elaboração do fluxo de caixa realizado do primeiro semestre de 2012 foram utilizadas as informações das planilhas de ingressos e desembolsos, além do saldo inicial de caixa retirado do extrato bancário de janeiro de 2012. Por se adequar melhor ao perfil da empresa, selecionou-se o método direto como modelo de fluxo de caixa, na qual os ingressos e desembolsos são separados e detalhados em grupos e subgrupos. Sua planilha pode ser visualizada na página a seguir.

Tabela 7 – Fluxo de Caixa 2012 – Primeiro Semestre

FLUXO DE CAIXA - PRIMEIRO SEMESTRE 2012							
PERÍODO	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maiο	Junho*	Total
<b>1. INGRESSOS</b>							
Serviços prestados	102.517,32	103.085,84	103.801,82	101.393,38	104.046,18	104.275,18	619.119,72
Receita extra	938,50	1.407,75	1.407,75	5.000,00	1.407,75	1.407,75	11.569,50
<b>Soma</b>	<b>103.455,82</b>	<b>104.493,59</b>	<b>105.209,57</b>	<b>106.393,38</b>	<b>105.453,93</b>	<b>105.682,93</b>	<b>630.689,22</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>							
Salários	34.009,08	37.352,00	41.250,00	41.576,00	42.156,00	44.609,15	240.952,23
Despesas Administrativas	25.619,50	24.034,07	22.963,24	17.641,88	24.073,35	19.593,00	133.925,04
Despesas Tributárias	19.569,83	14.016,66	6.133,67	20.113,35	14.125,28	6.160,53	80.119,32
Despesas Financeiras	6.948,02	6.939,98	7.923,16	8.615,42	5.246,39	5.547,66	41.220,63
Retiradas Sócios	26.591,24	29.073,51	21.559,19	21.459,44	19.380,79	21.000,00	139.064,17
<b>Soma</b>	<b>112.737,67</b>	<b>111.416,22</b>	<b>99.829,26</b>	<b>109.406,09</b>	<b>104.981,81</b>	<b>96.910,34</b>	<b>635.281,39</b>
<b>3. DIFERENÇA DO PERÍODO</b>	<b>(9.281,85)</b>	<b>(6.922,63)</b>	<b>5.380,31</b>	<b>(3.012,71)</b>	<b>472,12</b>	<b>8.772,59</b>	<b>(4.592,17)</b>
<b>4. SALDO INICIAL DE CAIXA</b>	<b>(14.399,75)</b>	<b>(23.681,60)</b>	<b>(30.604,23)</b>	<b>(25.223,92)</b>	<b>(28.236,63)</b>	<b>(27.764,51)</b>	<b>(14.399,75)</b>
<b>5. SALDO FINAL DE CAIXA</b>	<b>(23.681,60)</b>	<b>(30.604,23)</b>	<b>(25.223,92)</b>	<b>(28.236,63)</b>	<b>(27.764,51)</b>	<b>(18.991,92)</b>	<b>(18.991,92)</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

De acordo com o fluxo de caixa elaborado, verificou-se que o saldo final de caixa dos cinco primeiros meses do ano esteve negativo, assim como a projeção de junho. Para a Contabilidade a conta caixa não pode ser negativa, pois não existe dinheiro negativo. Para o autor do trabalho a disposição negativa de saldos faz-se necessária para melhor visualização das perdas ocorridas nos períodos estudados, isto é, o saldo inicial e final de caixa refere-se ao saldo da conta bancária, visto que a NR Serviços Médicos Ltda. realiza todos seus pagamentos e recebimentos via banco, não utilizando caixa (dinheiro).

De janeiro a junho de 2012 o saldo final de caixa manteve-se negativo. Isto é, a empresa ficou dependente do financiamento de curto prazo, no caso o cheque especial. Nos meses de março, maio e junho os ingressos foram superiores aos desembolsos, enquanto que no restante dos meses ocorreu a situação inversa.

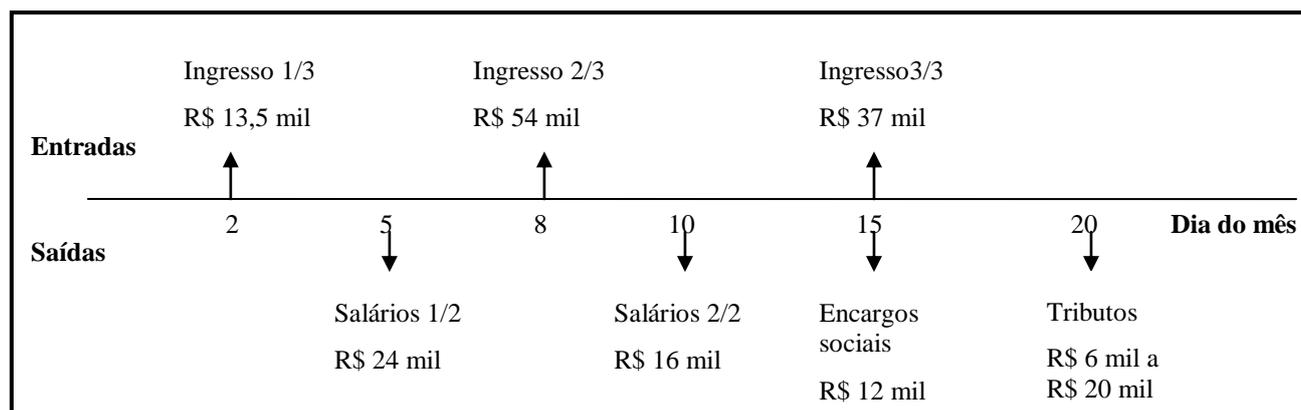
Conforme citado na apresentação dos desembolsos e demonstrado na tabela 4 como receita extra, um empréstimo bancário no valor de R\$ 5.000,00 foi tomado em abril para cobrir algumas despesas do mês. Este valor não foi suficiente para que a empresa deixasse de depender de recursos de terceiros de curto prazo para financiar seus gastos.

O autor do trabalho não teve acesso a dados anteriores a janeiro de 2012, por isso não é possível afirmar como e porque a organização passou a depender deste tipo de recurso, pois segundo o relato da Gerente Administrativa a operação sempre foi financiada por recursos próprios e apenas a partir de abril de 2011 passou a utilizar o cheque especial de sua conta bancária, que possui uma das maiores taxas de juros do mercado.

Como se pode ver na tabela 7, as retiradas dos sócios não podem deixar de serem consideradas no fluxo de caixa realizado. Nota-se que nos meses de janeiro e fevereiro elas chegaram perto dos R\$ 30.000,00 mensais, enquanto que nos meses seguintes ficaram próximas dos R\$ 20.000,00 mensais. É necessária uma revisão destes valores, tornando-os constantes em cada mês e compatíveis com os ingressos e desembolsos gerados pela companhia, evitando assim uma possível falta de solvência.

Analisando o fluxo de caixa realizado da NR Serviços Médicos Ltda. podemos verificar o descasamento de alguns ingressos e desembolsos de caixa dentro do mês. A figura abaixo apresenta o ciclo de caixa da organização.

**Figura 4 – Fluxo de Caixa Diário**



Fonte: Elaborado pelo autor

De maneira geral, os recebimentos somados superam os pagamentos totais do mês. Ao analisarmos dia a dia verificamos que a primeira entrada de caixa ocorre no dia 2 do mês (ou no dia útil subsequente) no valor, aproximado, de R\$ 13.500,00. Já no dia 5 ocorre o pagamento de parte dos salários que somados ficam em torno de R\$ 24.000,00. Conseqüentemente, a empresa precisa financiar-se em R\$ 10.500,00 – diferença entre o primeiro ingresso e o primeiro desembolso –, isto porque, o recebimento do dia 2 não consegue cobrir a primeira parcela das despesas salariais. A partir da segunda arrecadação que acontece no dia 8 e gera R\$ 54.000,00 ao caixa, a empresa já possui recursos próprios para o pagamento das despesas que virão no decorrer do mês.

A última entrada de caixa ocorre no dia 15 e provém de duas fontes, da Springer Carrier Ltda. e da Parker Hannifin Indústria e Comércio Ltda. gerando capital suficiente para o pagamento dos tributos federais e municipais que vencem no final de cada mês. Segundo relato da Gerente Administrativa, uma das duas clientes tem atrasado o pagamento constantemente nos últimos 15 meses, ocasionando outro descasamento de receitas e despesas no período.

#### 4.1.3. Estrutura Contábil

A NR Serviços Médicos Ltda. é optante pelo regime tributário de lucro presumido, onde os impostos são calculados a partir de um percentual das receitas, que o fisco presume ser o lucro da empresa, sendo assim não é exigida a apresentação de Balanço Patrimonial nem

de Demonstrativo do Resultado do Exercício. Contudo, esses dois informes são elaborados pelo escritório de contabilidade que assessora a empresa, porém estes dados não são utilizados como fonte de informação para a geração de relatórios gerenciais e planos financeiros.

As demonstrações contábeis foram necessárias para a realização da análise da situação econômica e financeira da empresa, buscando auxiliar os sócios na tomada de decisão gerencial. Para que as decisões sejam adequadas ao perfil da empresa, o gestor deve estar munido de informações no que tange o seu Ativo, Passivo, Patrimônio Líquido e Resultado do Exercício.

O Balanço Patrimonial e o Demonstrativo do Resultado do Exercício de 2012 (somente primeiros seis meses) foram coletados junto ao escritório de contabilidade e serão apresentados e analisados, juntamente com os índices econômicos e financeiros na sequência desta seção.

#### 4.1.3.1. Demonstrativo do Resultado do Exercício

O Demonstrativo do Resultado do Exercício (DRE) tem por objetivo principal auferir o ganho (lucro) ou perda (prejuízo) da atividade operacional da empresa, através do confronto das receitas, despesas, custos e perdas ocorridas em determinado período. A tabela a seguir mostra este informe contábil da NR Serviços Médicos Ltda. apurado nos primeiros seis meses do ano.

Tabela 8 – Demonstrativo do Resultado do Exercício 2012 – Primeiro Semestre

<b>DRE - PRIMEIRO SEMESTRE 2012</b>	
<b>Receita Bruta</b>	<b>619.119,72</b>
Deduções	35.952,00
ISS	14.374,23
PIS	3.985,00
COFINS	17.592,77
<b>Receita Líquida</b>	<b>583.167,72</b>
Custos	-
<b>Lucro Bruto</b>	<b>583.167,72</b>
Despesas Operacionais	390.121,30
<b>Lucro Operacional</b>	<b>193.046,42</b>
Receita não Operacional	11.570,00
<b>Lucro Antes do Imposto de Renda</b>	<b>204.616,42</b>
IR	35.950,61
CSLL	15.283,40
<b>Lucro Depois do Imposto de Renda</b>	<b>153.382,41</b>
Participação dos sócios	139.064,17
<b>Lucro Líquido</b>	<b>14.318,24</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Uma peculiaridade encontrada na empresa estudada e demonstrada no DRE acima é a falta de custos diretos na prestação dos serviços. Na verdade estes custos existem, porém são pagos e fiscalizados pelo cliente da organização. Portanto, a receita líquida torna-se igual ao lucro bruto obtido.

O informe mostra que a empresa foi rentável nos primeiros meses do ano, ou seja, as operações da organização geram renda suficiente para o pagamento de suas despesas. O lucro operacional representou 31% da receita bruta no período. Se pegarmos este resultado e compará-lo ao fluxo de caixa realizado e analisado anteriormente, podemos concluir que a organização produz ganhos em seu negócio, porém não está administrando estes recursos de forma eficaz.

O peso da carga tributária, principalmente o IR e a CSLL, sobre os lucros da empresa também são visualizados no DRE, em torno de 25% do que foi arrecadado antes destes tributos foi destinado ao fisco.

O Demonstrativo do Resultado do Exercício gera importantes informações para a tomada de decisão gerencial. Pois, evidencia os ganhos que a atividade fim da NR Serviços Médicos Ltda. produziu no ano de 2012 e auxilia a traçar os planos financeiros para os próximos períodos.

#### 4.1.3.2. Balanço Patrimonial

A organização possui uma disposição patrimonial bastante simplificada, principalmente por não precisar de Ativo Imobilizado para realizar seus serviços, além de não possuir contas como estoque, fornecedores e obrigações de longo prazo.

O Balanço Patrimonial da primeira metade de 2012 está disposto a seguir.

**Tabela 9 – Balanço Patrimonial 2012 – Primeiro Semestre**

<b>BALANÇO PATRIMONIAL - PRIMEIRO SEMESTRE DE 2012</b>			
<b>ATIVO</b>	<b>563.987,21</b>	<b>PASSIVO</b>	<b>563.987,21</b>
<b>Circulante</b>	103.996,35	<b>Circulante</b>	108.127,12
Caixa	-	Empréstimos	18.991,92
Bancos	-	<i>Cheque especial</i>	18.991,92
Clientes	103.996,35	Salários a pagar	42.691,32
		Alugueis a pagar	1.032,90
<b>Não Circulante</b>	459.990,86	Impostos a recolher	33.860,47
Débito Pessoa Física Ligada	459.990,86	<i>IR a recolher</i>	18.777,18
		<i>CSLL a recolher</i>	8.919,78
		<i>ISS a recolher</i>	2.357,46
		<i>PIS a recolher</i>	677,79
		<i>COFINS a recolher</i>	3.128,26
		Encargos sociais a recolher	11.550,51
		<i>INSS a recolher</i>	9.745,58
		<i>FGTS a recolher</i>	1.804,93
		<b>PATRIMONIO LIQUIDO</b>	<b>455.860,09</b>
		Capital Social	10.000,00
		Reserva	449.990,86
		Prejuízo Acumulado	(4.130,77)

Fonte: Elaborado pelo autor

O Balanço da empresa é composto basicamente de Ativo Circulante e Passivo Circulante. Isto é, direitos que se transformarão em caixa durante o ciclo operacional e obrigações cuja liquidação irá ocorrer dentro do exercício social seguinte – neste caso, nos próximos seis meses.

Os valores das contas que constam nesta peça contábil refletem apenas a situação de momento, pois, no período seguinte, diversas contas poderão modificar seus saldos e outras ficarem inalteradas. Sendo assim, o gestor não deve usar unicamente o Balanço para a tomada de decisões gerenciais e planejamento financeiro.

Ao contrário do que foi exposto pelo DRE o Balanço Patrimonial do mesmo período resultou em prejuízo para a organização. Mais uma vez a alta carga tributária oriunda das receitas e os salários a pagar no primeiro mês do próximo exercício afetaram os lucros.

A análise do capital de giro da NR Serviços Médicos Ltda. em 2012 gerou os resultados a seguir:

- Capital de Giro = AC = R\$ 103.996,35
- Capital de Giro Líquido = AC – PC = R\$ (4.130,77)

O capital de giro líquido ficou negativo indicando um déficit de ativos circulantes para honrar os passivos circulantes. Portanto, o capital de giro da empresa está sendo financiado por terceiros, através do cheque especial da conta bancária.

Neste caso é preciso rever as aplicações, os prazos nas operações ativas e os recebíveis, bem como as obrigações e prazos utilizados pela companhia. Pois pode estar ocorrendo uma má gestão da tesouraria.

#### 4.1.4. Análise dos Indicadores econômicos e financeiros

Nesta seção são apresentados os principais índices que evidenciam aspectos da situação econômica e financeira da empresa estudada calculados a partir dos informes contábeis já apresentados neste trabalho.

Os índices de liquidez que procuram medir o quão sólida é a base financeira da empresa, apresentaram resultados perto de uma unidade. Como a empresa não possui estoques e as contas caixa e banco do Balanço Patrimonial estão zeradas, bem como não existem financiamentos de longo prazo, os três principais índices deste grupo resultaram num mesmo valor. A tabela abaixo apresenta os indicadores de liquidez.

**Quadro 5 – Índices de Liquidez 2012 – Primeiro Semestre**

<b>ÍNDICES DE LIQUIDEZ - 2012</b>	
Liquidez Corrente	0,96
Liquidez Seca	0,96
Liquidez Total	0,96

Fonte: Elaborado pelo autor

Portanto, para cada uma unidade monetária de dívida existem investimentos circulantes de R\$ 0,96, representando um Passivo circulante maior que o Ativo circulante. Isto não quer dizer que a empresa não vá possuir condições de pagar a totalidade de suas dívidas nesta data, pois existem outros critérios a serem considerados, como o prazo,

renovação das dívidas, etc. Porém a empresa deverá gerar recursos para liquidar suas obrigações, pois os atuais recursos circulantes são insuficientes.

Quanto aos indicadores de endividamento, estes apresentaram bons resultados, comprovando que a empresa possui capacidade de pagamento de dívidas e geração de recursos para tanto. O índice de solvência se situou em torno de R\$ 5,22. Isto significa que os ativos totais da empresa cobrem o total de suas dívidas, tanto de curto, quanto de longo prazo. A seguir temos a tabela que apresenta os índices de endividamento do primeiro semestre de 2012.

**Quadro 6 – Índices de Endividamento 2012 – Primeiro Semestre**

<b>ÍNDICES DE ENDIVIDAMENTO - 2012</b>	
Solvência geral	5,22
Endividamento	0,19
Participação de capitais de terceiros	0,24
Garantia aos capitais de terceiros	4,22

Fonte: Elaborado pelo autor

O grau de endividamento indica qual a composição das dívidas da empresa. No caso estudado obtivemos um valor próximo a zero, apontando que a proporção do Ativo total financiada pelo capital de terceiros é pequena e a empresa não mantém recursos nas contas de longo prazo. Por se tratar de indicador inverso ao de solvência geral, já era esperado que o resultado do grau de endividamento fosse baixo. O mesmo ocorre no índice de participação de capitais de terceiros.

A garantia aos capitais de terceiros procura analisar a segurança financeira que os capitais próprios oferecem aos recursos de terceiros aplicados na empresa. Este indicador resultou quatro vezes acima de uma unidade monetária apontando uma boa margem de segurança para os credores.

Cumprido destacar, que os índices de endividamento tiveram bons resultados devido a conta “débito pessoa física ligada” do Ativo não circulante. Porém, estes valores não estão disponíveis a empresa e, somente, serão utilizados como última alternativa de financiamento. Sendo assim, os indicadores expostos acima não devem ser analisados sozinhos. O ideal é a comparação deles com índices históricos da empresa e de mercado. Como o autor do trabalho não teve acesso a dados anteriores a 2012 não foi possível fazer tais comparações.

Daqui em diante foi realizada a análise das características econômicas da organização estudada. Os indicadores econômicos são imprescindíveis para o estudo da capacidade da organização em gerar resultados, relacionado a lucratividade obtida com o capital investido.

Na sequência estão sintetizados os resultados dos índices de rentabilidade da NR Serviços Médicos Ltda., obtidos através de seus demonstrativos contábeis do primeiro semestre de 2012.

**Quadro 7 – Índices de Rentabilidade 2012 – Primeiro Semestre**

<b>ÍNDICES DE RENTABILIDADE - 2012</b>	
Margem Líquida	33%
Giro do Ativo	1,03
TRI (Taxa de Retorno sobre Investimentos)	34%
ROE (Taxa de Retorno sobre o Patrimônio Líquido)	42%

Fonte: Elaborado pelo autor

Como se pode ver no quadro acima, a situação econômica está boa. Em relação a rentabilidade do investimento, temos que, para cada R\$ 100,00 investidos a empresa gerou R\$ 34,00 de ganho. Este resultado mostra a eficiência dos negócios da organização.

A taxa de retorno sobre o Patrimônio Líquido que mensura o rendimento do capital próprio investido, também gerou um bom resultado. Em torno de 42% do que foi aplicado de recursos próprios retornou a empresa.

A margem líquida representa a lucratividade e rentabilidade da operação da companhia. Considerando somente os ganhos advindos da atividade fim do negócio. Para o primeiro semestre de 2012 foi obtido 33% de lucro na prestação de serviços da NR Serviços Médicos Ltda. Além disso, para cada R\$ 1,00 de investimento total a empresa vendeu R\$ 1,03, o que explica a alta margem líquida dos negócios.

Os indicadores econômicos mostram que a organização produz bons resultados em suas operações. O fato de a empresa estar precisando financiar seu capital de giro constantemente nos últimos meses, conforme demonstrado no fluxo de caixa realizado, é resultado da falta de planejamento dos recursos gerados por ela.

#### 4.2. PROPOSTA DE PLANEJAMENTO E CONTROLE FINANCEIRO

Nesta seção do trabalho foi elaborada uma proposta de planejamento e controle financeiro para o segundo semestre de 2012, visando organizar e profissionalizar a gestão das finanças da NR Serviços Médicos Ltda. Todo o processo em questão foi realizado com base nos dados e informações explanados nos capítulos anteriores deste trabalho, além de contar com a participação do Diretor e da Gerente da empresa estudada.

Como o faturamento da organização não sofre influências sazonais e, tampouco, apresenta variações consideráveis de um mês para o outro, não foi utilizada nenhuma taxa de crescimento da empresa ou do mercado para a projeção do faturamento mensal. Sendo assim, somente foram analisados os contratos firmados entre NR Serviços Médicos Ltda. e suas três empresas clientes para a provisão de ingressos.

Quanto aos desembolsos que irão ocorrer no segundo semestre de 2012, foram analisadas todas as despesas do primeiro semestre do mesmo ano, e a partir das informações levantadas com os gestores e escritório de contabilidade, bem como o comportamento no primeiro semestre destas contas foi possível projetar os gastos para os próximos seis meses.

A continuidade do trabalho mostrará, através de planilhas e descrições das mesmas, como ficou a proposta de planejamento financeiro.

#### **4.2.1. Ingressos**

Uma característica do mercado de atuação da organização é a continuidade que este tipo de serviço exige e a fidelidade encontrada. Sendo assim, os ingressos projetados foram extraídos dos contratos firmados entre empresa e cliente, pois os mesmos não sofrerão alterações até o final do ano. A próxima tabela traz as receitas para o restante do ano.

Tabela 10 – Planilha de Faturamento 2012 – Segundo Semestre

<b>PLANILHA DE FATURAMENTO 2012 - SEGUNDO SEMESTRE</b>					
<b>CLIENTE</b>	<b>GKN do Brasil - Charqueadas/RS</b>	<b>GKN do Brasil - Porto Alegre/RS</b>	<b>Parker Hannifin - Cachoeirinha/RS</b>	<b>Springer Carrier - Canoas/RS</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Julho</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	18.208,35	<b>103.996,35</b>
<b>Agosto</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	18.208,35	<b>103.996,35</b>
<b>Setembro</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	20.336,33	<b>106.124,33</b>
<b>Outubro</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	20.336,33	<b>106.124,33</b>
<b>Novembro</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	20.336,33	<b>106.124,33</b>
<b>Dezembro</b>	13.431,77	54.072,26	18.283,97	20.336,33	<b>106.124,33</b>
<b>TOTAL</b>	<b>80.590,62</b>	<b>324.433,56</b>	<b>109.703,82</b>	<b>117.762,02</b>	<b>632.490,02</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como ocorreu nos primeiros meses do ano o faturamento provém apenas dos três clientes citados na tabela 6. A GKN do Brasil Ltda. em suas duas sedes é a companhia que vai gerar mais entradas de caixa neste período. Por este motivo, é de vital importância a continuidade nas operações nesta empresa. Segundo o Diretor Geral da NR Serviços Médicos Ltda. a parceria entre ambas é sólida e deve continuar assim nos próximos anos. O gestor ainda explana que todos os contratos estão sendo revisados, pois estão alguns anos sem reajustes mais expressivos, e a projeção é de que em 2013 eles sejam alterados.

#### 4.2.2. Desembolsos

Conforme relatado na apresentação dos desembolsos realizados em 2012, os que mais impactam as despesas gerais são os salários e os tributos. De modo a auxiliar a projeção de todos os gastos do próximo período, foram criadas planilhas auxiliares com estas contas provisionadas mês a mês.

Tabela 11- Planilha Auxiliar de Despesas com Imposto 2012 – Segundo Semestre

PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS COM IMPOSTOS 2012 - SEGUNDO SEMESTRE							
IMPOSTOS - PERÍODOS	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	TOTAL
<b><i>Tributos apurados mensalmente</i></b>							
PIS	677,79	675,98	675,98	689,81	689,81	689,81	<b>4.099,17</b>
COFINS	3.128,26	3.119,89	3.119,89	3.183,73	3.183,73	3.183,73	<b>18.919,23</b>
ISSQN	2.357,46	2.351,19	2.351,19	2.399,06	2.399,06	2.399,06	<b>14.257,02</b>
<i>Charqueadas</i>	402,95	402,95	402,95	402,95	402,95	402,95	<b>2.417,72</b>
<i>POA</i>	1.081,45	1.081,45	1.081,45	1.081,45	1.081,45	1.081,45	<b>6.488,67</b>
<i>Cachoeirinha</i>	457,10	457,10	457,10	457,10	457,10	457,10	<b>2.742,60</b>
<i>Canoas</i>	415,96	409,69	409,69	457,57	457,57	457,57	<b>2.608,04</b>
<b><i>Tributos apurados trimestralmente</i></b>							
IR	9.388,59	9.490,69	-	9.564,68	9.668,70	-	<b>38.112,66</b>
CSLL	8.919,78	-	-	9.046,57	-	-	<b>17.966,35</b>
<b>TOTAL</b>	<b>26.829,34</b>	<b>17.988,93</b>	<b>8.498,24</b>	<b>27.282,92</b>	<b>18.340,37</b>	<b>8.671,67</b>	<b>107.611,45</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Tabela 12 – Planilha Auxiliar de Despesas com Salário 2012 – Segundo Semestre

PLANILHA AUXILIAR DE DESPESAS COM SALÁRIO 2012 - SEGUNDO SEMESTRE								
COLABORADOR	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro		Dezembro	
	Salário	Salário	Salário	Salário	Salário	13º salário 1/2	Salário	13º salário 2/2
Dentista 1	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	1.000,00	4.500,00	1.000,00
Médico 1	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	4.500,00	2.250,00	4.500,00	2.250,00
Médico 2	4.112,55	4.112,55	4.112,55	4.112,55	4.112,55	2.056,28	4.112,55	2.056,28
Médico 3	3.890,00	3.890,00	3.890,00	3.890,00	3.890,00	1.945,00	3.890,00	1.945,00
Médico 4	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	3.100,00	1.000,00	3.100,00	1.000,00
Médico 5	2.624,93	2.624,93	2.624,93	2.624,93	2.624,93	1.312,47	2.624,93	1.312,47
Fisioterapeuta	2.027,96	2.027,96	2.027,96	2.027,96	2.027,96	1.013,98	2.027,96	1.013,98
Auxiliar Enfermagem	1.866,45	1.866,45	1.866,45	1.866,45	1.866,45	933,23	1.866,45	933,23
Gerente Administrativa	1.834,83	1.834,83	1.834,83	1.834,83	1.834,83	917,42	1.834,83	917,42
Técnico Enfermagem 1	1.677,94	1.677,94	1.677,94	1.677,94	1.677,94	838,97	1.677,94	838,97
Técnico Enfermagem 2	1.560,59	1.560,59	1.560,59	1.560,59	1.560,59	780,30	1.560,59	780,30
Técnico Enfermagem 3	1.543,58	1.543,58	1.543,58	1.543,58	1.543,58	771,79	1.543,58	771,79
Técnico Enfermagem 4	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	1.320,00	660,00	1.320,00	660,00
Médico 6	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	1.300,00	650,00	1.300,00	650,00
Técnico Enfermagem 5	1.277,71	1.277,71	1.277,71	1.277,71	1.277,71	638,86	1.277,71	638,86
Técnico Enfermagem 6	1.243,93	1.243,93	1.243,93	1.243,93	1.243,93	621,97	1.243,93	621,97
Técnico Enfermagem 7	1.159,00	1.159,00	1.159,00	1.159,00	1.159,00	579,50	1.159,00	579,50
Técnico Enfermagem 8	1.112,34	1.112,34	1.112,34	1.112,34	1.112,34	556,17	1.112,34	556,17
Enfermeira 1	1.068,31	1.068,31	1.068,31	1.068,31	1.068,31	534,16	1.068,31	534,16
Enfermeira 2	944,00	944,00	944,00	944,00	944,00	472,00	944,00	472,00
Enfermeira 3	600,00	600,00	600,00	600,00	600,00	300,00	600,00	300,00
Novo Colaborador	-	-	1.400,00	1.400,00	1.400,00	233,33	1.400,00	233,33
<b>TOTAL SALÁRIO</b>	<b>43.264,12</b>	<b>43.264,12</b>	<b>44.664,12</b>	<b>44.664,12</b>	<b>64.729,51</b>		<b>64.729,51</b>	

Fonte: Elaborado pelo autor

Os impostos foram apurados com auxílio da contabilidade que assessora a empresa. Podemos observar que o imposto de renda e a contribuição social sobre lucro presumido são apurados semestralmente e pagos no mês subsequente. Os dois tributos podem ser parcelados em até três vezes. Contudo, apenas o IR sofre parcelamento por causar mais impacto no faturamento da empresa.

Com relação aos demais impostos de apuração mensal, estes foram projetados em relação ao faturamento do mês anterior ao seu pagamento. O Imposto sobre Serviços (ISS) que é de competência dos municípios é calculado sobre os pagamentos efetuados por cada uma das empresas clientes. Isto ocorre, pois estes clientes têm suas sedes em diferentes cidades e a NR Serviços Médicos Ltda. possui um CNPJ para cada uma delas. Logo, o faturamento proveniente da Springer Carrier Ltda., por exemplo, sofre a incidência de uma alíquota de ISS, e assim por diante, conforme exposto na tabela 11.

A folha salarial foi projetada a partir da planilha de cargos e salários utilizada pela Gerente Administrativa. Além disso, está prevista a contratação de um novo colaborador que iniciará suas atividades a partir de agosto. Em novembro e dezembro os gastos com salários aumentarão em função do pagamento do 13º salário aos funcionários que se dará em duas parcelas. Pequenas alterações podem ocorrer na despesa com pessoal devido as horas extras realizadas, contudo estes valores são repassados aos clientes e não devem impactar no planejamento financeiro.

As demais despesas foram planejadas de acordo com seu comportamento nos primeiros seis meses do ano e com informações levantadas com a gestora da organização. Uma pequena ressalva deve ser feita em relação as despesas financeiras, pois estas tiveram seu valores provisionados a partir das taxas obtidas nos resumos mensais de movimentação bancária e na projeção de um novo empréstimo que será demonstrado no fluxo de caixa futuro.

A planilha das despesas operacionais para o último semestre do ano pode ser observada a seguir.

Tabela 13 – Despesas Operacionais 2012 – Segundo Semestre

<b>DESPESAS OPERACIONAIS 2012 - SEGUNDO SEMESTRE</b>							
<b>DESPESAS</b>	<b>Julho</b>	<b>Agosto</b>	<b>Setembro</b>	<b>Outubro</b>	<b>Novembro</b>	<b>Dezembro</b>	<b>TOTAL</b>
<b>Administrativas</b>	<b>61.393,99</b>	<b>63.417,35</b>	<b>62.601,13</b>	<b>64.672,52</b>	<b>89.938,93</b>	<b>89.115,43</b>	<b>431.139,35</b>
Aluguel	1.032,90	1.032,90	1.032,90	1.032,90	1.032,90	1.032,90	6.197,40
Telefone	120,34	120,30	122,23	120,00	120,10	120,00	722,97
Contabilidade	1.155,00	1.155,00	1.155,00	1.155,00	1.155,00	1.155,00	6.930,00
Lavanderia	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	120,00	720,00
Motoboy	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	168,00	1.008,00
Salários	43.264,12	43.264,12	44.244,12	44.664,12	64.009,51	64.009,51	303.455,51
Transporte	1.024,81	1.071,39	906,80	1.024,81	931,65	885,06	5.844,52
Alimentação	1.250,00	1.306,82	1.106,06	1.250,00	1.136,36	1.079,55	7.128,79
Plano de Saúde	1.433,31	1.433,31	1.433,31	1.504,98	1.504,98	1.504,98	8.814,86
Encargos trabalhistas	11.550,51	11.550,51	12.037,71	12.037,71	18.165,43	18.165,43	83.507,30
INSS	9.745,58	9.745,58	10.120,78	10.120,78	15.355,38	15.355,38	70.443,49
FGTS	1.804,93	1.804,93	1.916,93	1.916,93	2.810,06	2.810,06	13.063,81
Férias	-	1.500,00	-	600,00	600,00	600,00	3.300,00
Rescisões	-	-	-	-	-	-	-
Adiantamentos	-	420,00	-	720,00	720,00	-	1.860,00
Outros	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	275,00	1.650,00
<b>Tributárias</b>	<b>24.471,88</b>	<b>15.637,74</b>	<b>6.147,05</b>	<b>24.883,85</b>	<b>15.941,30</b>	<b>6.272,60</b>	<b>93.354,43</b>
IR	9.388,59	9.490,69	-	9.564,68	9.668,70	-	38.112,66
CSLL	8.919,78	-	-	9.046,57	-	-	17.966,35
ISS	2.357,46	2.351,19	2.351,19	2.399,06	2.399,06	2.399,06	14.257,02
PIS	677,79	675,98	675,98	689,81	689,81	689,81	4.099,17
COFINS	3.128,26	3.119,89	3.119,89	3.183,73	3.183,73	3.183,73	18.919,23
<b>Financeiras</b>	<b>948,00</b>	<b>1.093,05</b>	<b>1.061,47</b>	<b>1.001,92</b>	<b>994,71</b>	<b>935,66</b>	<b>6.034,81</b>
Juros bancários	760,00	899,43	866,23	804,82	796,01	734,85	4.861,34
Taxas bancárias	188,00	193,61	195,23	197,10	198,71	200,81	1.173,47
<b>TOTAL DESPESA</b>	<b>86.813,87</b>	<b>80.148,14</b>	<b>69.809,65</b>	<b>90.558,29</b>	<b>106.874,94</b>	<b>96.323,70</b>	<b>530.528,58</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Assim como ocorreu nos primeiros meses do ano, os desembolsos totais aumentam quando se faz necessário o pagamento do IR e da CSLL. Nos meses onde não ocorre esta saída de caixa as despesas diminuem. Já nos últimos dois meses do ano as despesas aumentam consideravelmente, por causa do pagamento do 13º salário aos colaboradores.

Uma diferença elencada entre as planilhas dos desembolsos realizados e dos projetados está na conta amortização de empréstimos. Antes, este pagamento estava descrito nesta planilha, agora ele estará exposto no fluxo de caixa projetado para o próximo período.

#### **4.2.3. Fluxo de Caixa Projetado**

Para a elaboração do fluxo de caixa projetado da NR Serviços Médicos Ltda. foram utilizadas todas as informações referentes aos recebimentos e pagamentos provisionados e demonstrados nas seções anteriores.

Nos ingressos do fluxo de caixa foram consideradas as entradas provenientes dos serviços prestados pela empresa aos seus três clientes. Nos desembolsos estão inseridos os gastos com salários, as despesas administrativas, as despesas tributárias, as despesas financeiras e as retiradas dos sócios. Os valores de desembolso também foram coletados através da utilização das planilhas auxiliares.

A projeção do fluxo de caixa pelo método direto prevê que se determine o nível desejado de caixa, identificado no item 6 da tabela 14. Este valor não foi determinado, pois a empresa não possui dados históricos de caixa para que se mensure tal quantia. Além disso, a constante utilização do cheque especial bancário também impacta nesta decisão. O Diretor Geral da organização tomou parte desta decisão e relatou que após a profissionalização da área financeira vai ter capacidade de estimar quanto a empresa deve manter em caixa mensalmente. Sendo assim, este valor será sempre representado pelo saldo final de caixa do mês. A planilha do fluxo projetado pode ser analisada na página a seguir.

Tabela 14 – Fluxo de Caixa 2012 – Segundo Semestre

FLUXO DE CAIXA - SEGUNDO SEMESTRE 2012							
PERÍODO	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
<b>1. INGRESSOS</b>							
Serviços prestados	103.996,35	103.996,35	106.124,33	106.124,33	106.124,33	106.124,33	<b>632.490,02</b>
<b>Soma</b>	<b>103.996,35</b>	<b>103.996,35</b>	<b>106.124,33</b>	<b>106.124,33</b>	<b>106.124,33</b>	<b>106.124,33</b>	<b>632.490,02</b>
<b>2. DESEMBOLSOS</b>							
Salários	43.264,12	43.264,12	44.244,12	44.664,12	64.009,51	64.009,51	<b>303.455,51</b>
Despesas Administrativas	18.129,87	20.153,23	18.357,01	20.008,40	25.929,42	25.105,92	<b>127.683,84</b>
Despesas Tributárias	24.471,88	15.637,74	6.147,05	24.883,85	15.941,30	6.272,60	<b>93.354,43</b>
Despesas Financeiras	948,00	1.093,05	1.061,47	1.001,92	994,71	935,66	<b>6.034,81</b>
Retiradas Sócios	18.000,00	18.000,00	18.000,00	18.000,00	16.000,00	16.000,00	<b>104.000,00</b>
<b>Soma</b>	<b>104.813,87</b>	<b>98.148,14</b>	<b>87.809,65</b>	<b>108.558,29</b>	<b>122.874,94</b>	<b>112.323,70</b>	<b>634.528,58</b>
3. DIFERENÇA DO PERÍODO	(817,52)	5.848,21	18.314,68	(2.433,96)	(16.750,61)	(6.199,37)	<b>(2.038,56)</b>
4. SALDO INICIAL DE CAIXA	(18.991,92)	10.190,56	14.931,52	32.105,74	28.469,91	10.508,62	<b>(18.991,92)</b>
5. DISPONIBILIDADE ACUMULADA	(19.809,44)	16.038,77	33.246,19	29.671,78	11.719,30	4.309,26	<b>(21.030,48)</b>
6. NÍVEL DESEJADO DE CAIXA	10.190,56	14.931,52	28.105,74	28.469,91	10.508,62	3.037,42	<b>3.037,42</b>
7. EMPRÉSTIMOS A CAPTAR	30.000,00	-	-	-	-	-	<b>30.000,00</b>
8. APLICAÇÕES FINANCEIRAS	-	-	-	-	-	-	-
9. AMORTIZAÇÕES DE EMPRÉSTIMOS	-	1.107,26	1.140,45	1.201,87	1.210,68	1.271,83	<b>5.932,09</b>
10. RESGATES DE APLICAÇÕES	-	-	-	-	-	-	-
11. SALDO FINAL DE CAIXA	<b>10.190,56</b>	<b>14.931,52</b>	<b>32.105,74</b>	<b>28.469,91</b>	<b>10.508,62</b>	<b>3.037,42</b>	<b>3.037,42</b>

Fonte: Elaborado pelo autor

Conforme observado na projeção de caixa para o segundo semestre de 2012, o mês de julho já começa com saldo negativo e a situação piora com outro resultado negativo do fim do período. Com a intenção de sanar o financiamento do cheque especial que está sendo utilizado pela empresa, foi planejado um empréstimo de R\$ 30.000,00 que cobrirá este saldo e o restante será utilizado para o pagamento de parte das despesas de novembro e dezembro que são as mais altas do período. A partir dos juros e encargos da linha de crédito para capital de giro de uma importante instituição bancária brasileira foram calculadas as despesas financeiras e amortizações deste financiamento.

Com o intuito de melhorar a saúde financeira da organização as retiradas dos sócios foram projetadas em menor valor em relação a participação dos mesmos nos primeiros meses do ano, além de estarem mais condizentes com as receitas geradas pela empresa.

Outro ponto a ser observado na planilha de fluxo de caixa é a não aplicação dos recursos excedentes dentre do mês no mercado financeiro. Como não foi possível estimar um nível ideal de caixa neste momento, também não é possível fazer aplicações, pois a diferença entre a disponibilidade acumulada (item 5) e o nível desejado de caixa resultaria na quantia a ser aplicada – desde que a diferença seja positiva.

A planilha de fluxo de caixa apresentada irá auxiliar a empresa no controle de seu caixa para não ser surpreendida com saldos negativos, assim como está ocorrendo.

## 5. CONCLUSÕES

O presente trabalho consistiu na elaboração de uma proposta de planejamento e controle financeiros para a empresa NR Serviços Médicos Ltda. visando o segundo semestre do ano de 2012. Por se tratar de uma empresa de pequeno porte a estrutura de gestão financeira praticamente não existia. Os gestores procuravam solucionar os problemas diários da operação e deixavam de lado o planejamento e controle das finanças.

Inicialmente, procurou-se compreender o negócio da organização e como era tratada a questão financeira pelos sócios. Posteriormente, foram coletados todos os dados que estavam disponíveis para efetuar a análise da atual situação das finanças da empresa. A partir daí, foi possível elaborar um modelo de planejamento e controle financeiro.

Foram utilizados os Informes Contábeis como fonte de informação para análise gerencial e a montagem de um fluxo de caixa para o controle dos ingressos e desembolsos da empresa. A apreciação do Balanço Patrimonial e do Demonstrativo do Resultado do Exercício busca identificar os aspectos econômicos e financeiros, através da liquidez e solvência do negócio, das características de endividamento e da rentabilidade e lucratividade gerada. Para a empresa estudada, os indicadores revelaram uma situação de liquidez próxima a ideal, baixo endividamento – apesar de nos últimos seis meses estar financiando boa parte de seu capital de giro –, boa capacidade de pagamento de suas obrigações de curto prazo e uma boa rentabilidade.

Com o auxílio das planilhas utilizadas pela Gerente Administrativa para registro das contas pagas e recebidas e dos resumos das movimentações bancárias dos primeiros seis meses de 2012, foi possível elaborar o fluxo de caixa da empresa. Os ingressos foram orientados numa tabela com o valor recebido de cada cliente. Os desembolsos foram organizados de acordo com sua natureza e separados por função, ou seja, dispostos em despesas administrativas, despesas tributárias e despesas financeiras. Os tributos sobre a renda como o IR, CSLL e COFINS, bem como a folha salarial, foram as saídas de caixa com mais representatividade nos gastos totais da empresa no período estudado.

Foi observado que a empresa começou o ano de 2012 com saldo negativo em sua conta bancária, fato que continuou a ocorrer até o final da coleta de dados (15 de junho)

deste trabalho. Foram notadas as elevadas taxas e encargos pagos nesse tipo de financiamento, motivo suficiente para a organização buscar outra forma de financiamento.

É aconselhável que a empresa insira em sua rotina diária a atualização das planilhas de ingresso, desembolso e fluxo de caixa. Assim, os sócios e gestores terão informações fideis sobre as movimentações de capital ocorridas. A compra de um sistema de informação gerencial pode ser uma alternativa viável em relação as planilhas eletrônicas que, constantemente, precisam ser atualizadas.

Também deve ser analisada a troca da instituição bancária, visto que o atual banco detém as maiores taxas e encargos financeiros do mercado segundo o Banco Central do Brasil. Os impostos pagos pela NR Serviços Médicos Ltda. devem ser analisados e revisados, pois geram um forte impacto nas despesas. Uma pequena queda nas alíquotas já traria um bom retorno.

Enfim, acredita-se que este estudo será de grande valia, tanto na contribuição da organização e exposição dos pagamentos e recebimentos, quanto para criar uma cultura interna de gestão financeira. Permitindo a preposição de orçamentos e planos para os períodos seguintes, tornando a empresa mais proativa e preparada para o futuro.

## REFERÊNCIAS

DI AGUSTINI, Carlos Alberto. **Capital de Giro: análise das alternativas fontes de financiamento**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

GITMAN, Lawrence Jeffrey. **Princípios de Administração Financeira**. 10 ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 13 ed. São Paulo: Atlas, 2007.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise Financeira de Balanço: abordagem gerencial**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MATIAS, Alberto Borges. **Finanças Corporativas de Curto Prazo: A Gestão do Valor do Capital de Giro**. São Paulo: Atlas, 2007.

ROESCH, Sylvia Maria Azevedo. **Projetos de Estágio e de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2005.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: uma visão da tesouraria e da controladoria**. São Paulo: Atlas, 2006.

SEBRAE. **Anuário no Trabalho na Micro e Pequena Empresa 2010/2011**. Disponível em <[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/\\$File/NT00047276.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/25BA39988A7410D78325795D003E8172/$File/NT00047276.pdf)>. Acesso em: 20mar. 2012.

SEBRAE. **Empreendedorismo no Brasil, 2010**. Disponível em <[http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/livro\\_gem\\_2010.pdf](http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/temas-estrategicos/empreendedorismo/livro_gem_2010.pdf)>. Acesso em: 06 nov. 2011.

ROSS, Stephen A.; WESTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Administração Financeira**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Criando Valor Através do Orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito para o sucesso na administração das empresas coureiro calçadistas do Rio Grande do Sul**. 1. ed. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 7 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Gestão Financeira para Cooperativas: de produção, consumo, crédito e demais sociedades**. Porto Alegre: Evangraf, 2010.