

**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.  
CAMPUS JOINVILLE  
CURSO SUPERIOR DE TECNOLOGIA EM  
GESTÃO HOSPITALAR**

**EDUARDO HENRIQUE CUARELI BORTOLASSI  
KELLY CRISTINA CUARELI BORTOLASSI**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DO FLUXO DE RECURSOS  
FINANCEIROS DE INSTITUIÇÃO HOSPITALAR  
BENEFICENTE**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO**

**JOINVILLE, 2016**



**EDUARDO HENRIQUE CUARELI BORTOLASSI  
KELLY CRISTINA CUARELI BORTOLASSI**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DO FLUXO DE RECURSOS  
FINANCEIROS DE INSTITUIÇÃO HOSPITALAR  
BENEFICENTE**

**JOINVILLE, 2016**



2016	Eduardo H C Bortolassi Kelly C C Bortolassi	A importância do Controle do Fluxo de Recursos Financeiros de Instituição Hospitalar Beneficente	IFSC
------	------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------	------



**INSTITUTO FEDERAL DE EDUCAÇÃO, CIÊNCIA E  
TECNOLOGIA DE SANTA CATARINA.  
CAMPUS JOINVILLE  
CURSO GESTÃO HOSPITALAR**

**EDUARDO HENRIQUE CUARELI BORTOLASSI  
KELLY CRISTINA CUARELI BORTOLASSI**

**A IMPORTÂNCIA DO CONTROLE DO FLUXO DE RECURSOS  
FINANCEIROS DE INSTITUIÇÃO HOSPITALAR  
BENEFICENTE**

**Submetido ao Instituto Federal de  
Educação, Ciência e Tecnologia de  
Santa Catarina como parte dos  
requisitos de obtenção do título de  
Tecnólogo em Gestão Hospitalar.**

**Orientador: Marcio Tadeu Costa.  
Esp.**

**JOINVILLE, 2016**

Bortolassi, Eduardo Henrique Cuareli; Bortolassi, Kelly Cristina Cuareli.

A Importância do Controle do Fluxo de Recursos Financeiros de Instituição Hospitalar Beneficente/ Bortolassi, Eduardo Henrique Cuareli; Bortolassi, Kelly Cristina Cuareli – Joinville: Instituto Federal de Santa Catarina, 2016. 87 f.

Monografia - Instituto Federal de Santa Catarina, 2016. Graduação. Curso Superior de Tecnologia em Gestão Hospitalar.

Orientador: Márcio Tadeu Costa, Esp.

1. Gestão

2. Recursos

3. Financeiro

I. Título

**A IMPOTÊNCIA DO CONTROLE DO FLUXO DE RECURSOS  
FINANCEIROS DE INSTITUIÇÃO HOSPITALAR  
BENEFICENTE**

**EDUARDO HENRIQUE CUARELI BORTOLASSI  
KELLY CRISTINA CUARELI BORTOLASSI**

Este trabalho foi julgado adequado para obtenção do Título de Tecnólogo em Gestão Hospitalar e aprovado na sua forma final pela banca examinadora do Curso Gestão Hospitalar do Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de Santa Catarina.

Joinville, 22 de fevereiro de 2016.

Banca Examinadora:

---

Prof. Marcio Tadeu Costa, Orientador

---

Prof.<sup>a</sup>. Suélen Saraiva, Avaliadora

---

Adm. Edgar Usuy, Avaliador



## DEDICATÓRIA

“Dedico a Deus por ter me dado saúde e força para superar as dificuldades, a minha mãe, Kelly Cristina Cuareli Bortolassi, heroína que me deu apoio, incentivo nas horas difíceis, de desânimo e cansaço, ao meu pai, Flávio Luiz Bortolassi, que apesar de todas as dificuldades me fortaleceu e que para mim foi muito importante, ao professor Marcio Tadeu Costa, pela orientação, apoio e confiança.”

Eduardo Henrique Cuareli Bortolassi

“Dedico a minha família, em especial ao meu esposo Flávio que dedicou todo carinho e atenção sendo meu aporte e meu porto seguro, mesmo sentindo chateado por ter que ficar noites e noites sozinho, sem contar os fins de semana, mas soube me apoiar e me conduzir nos momentos de fraqueza para que chegasse até aqui. Meu filho Eduardo que me acompanhou nesta jornada, sendo também meu colega de sala. Meu filho Luiz, por entender os momentos que precisei me fazer ausente. Aos meus pais pelo incentivo. Aos meus mestres, pelo conhecimento transmitido. A equipe do projeto de pesquisa, Andrea Rosa, Eduardo H. C. Bortolassi e Marileia Heberts e ao “Clube do Vinho” para as horas que se fazia necessário extravasar. Ao nosso orientador Professor Marcio, que soube compreender todo potencial de que dispúnhamos nos conduzido a conclusão deste trabalho. Mas acima de tudo e de todos, dedico a Deus por me presentear com condições físicas, intelectuais e financeiras para realizar mais este sonho.”

Kelly Cristina Cuareli Bortolassi



## **AGRADECIMENTOS**

Agradecemos a Deus que nos deu força e condições para lutar por nossos sonhos, e por seguir firme superando todos os obstáculos para realiza-lo.

A nossa Família que em momento algum deixou de estar ao nosso lado, mesmo com tantos momentos de ausência para cumprir com nossos compromissos de estudantes dedicados.

Aos Professores do Curso de Gestão Hospitalar que dividiram seus conhecimentos para nossa formação e desenvolvimento, ao nosso Orientador Professor Marcio Tadeu Costa, que acreditou em nossa capacidade, nos propondo este grande desafio que hoje transpomos.

Agradecemos um ao outro, pois além de mãe e filho, formamos esta dupla que superou momentos difíceis, mas sem nunca deixar de sorrir e confiar em nossa capacidade pessoal, usando tudo o que nos foi ensinado para nos transformar em profissionais qualificados e capacitados.



“É muito melhor lançar-se em busca de conquistas grandiosas, mesmo expondo-se ao fracasso, do que alinhar-se com os pobres de espírito, que nem gozam muito nem sofrem muito, porque vivem numa penumbra cinzenta, onde não conhecem nem vitória, nem derrota.” (Theodore Roosevelt).



## RESUMO

O presente estudo de intervenção tem por objetivo desenvolver um sistema eficaz para o gerenciamento e sua importância para o controle dos recursos financeiros de instituição hospitalar beneficente, fazendo uso da ferramenta de fluxo de caixa. A metodologia utilizada foi à coleta de dados, entrevistas, análise de documentos financeiros e da ferramenta de controle utilizada na instituição, pesquisa bibliográfica, e estudo das ferramentas disponíveis segundo teóricos pesquisados e validação da ferramenta de fluxo de caixa em Excel desenvolvida. Com base no estudo de intervenção e análise, verificamos a importância de obter dados fidedignos nos lançamentos de entrada e saída de recursos financeiros para o controle financeiro da instituição pesquisada, utilizando ferramentas de controle de fluxo de caixa. De posse dos dados obtidos, é possível fazer uma análise da situação financeira da instituição, como os recursos financeiros estão sendo movimentados, assim proporcionando condições e efetivação de sua prestação de serviço com qualidade e técnica gerencial, garantindo a existência da organização, de extrema importância e significação para a comunidade local e região.

Palavras-chave: Administração Hospitalar. Recursos Financeiros em Saúde. Administração Financeira. Fluxo de Caixa.



## **ABSTRACT**

This intervention study aims to develop an effective system for the management and its importance for the control of financial resources of charity hospital, using the cash flow tool. The methodology used was the data collection, interviews, financial documents analysis and control tool used in the institution, literature, and study of the tools available under theoretical researched and validation of cash flow tool developed in Excel. Based on the study of intervention and analysis, we see the importance of obtaining reliable data on the input and output releases funds for the financial control of the institution investigated using cash flow control tools. Having the data, it is possible to analyze the financial situation of the institution, such as financial resources are being moved, thus providing conditions and effectiveness of their service delivery with quality and management technique, ensuring the existence of the organization, of the utmost importance and significance for the local community and region.

**Keywords:** Hospital administration. Financial Resources in Health. Financial Management. Cash Flow.



## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

AC – Antes de Cristo

BP – Balanço Patrimonial

CFC – Conselho Federal e Contabilidade

DESC – Demonstração de entradas e saídas de caixa

DFC – Demonstração do Fluxo de Caixa

DFLC – Demonstração do fluxo líquido de caixa

DRE – Demonstração do Resultado do Exercício

ERP – Planejamento dos recursos da empresa

IFSC – Instituto Federal de Santa Catarina

NBCT – Normas Brasileiras de Contabilidade

NBC TG – Normas Brasileiras de Contabilidade Geral

POP – Procedimento Operacional Padrão

SEBRAE – Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

SUS – Sistema Único de Saúde



## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO .....	19
1.1 Justificativa .....	20
1.2 Definição do Problema .....	22
1.3 Objetivo .....	23
1.3.1 Objetivo geral .....	23
1.3.2 Objetivos específicos .....	23
2 DESENVOLVIMENTO .....	24
2.1 Revisão da literatura .....	24
2.1.1 Gerenciamento Organizacional .....	24
2.1.2 A Administração Financeira na Organização .....	28
2.1.3 Capital de Giro .....	33
2.1.4 Controle Financeiro .....	34
2.1.5 Fluxo de caixa .....	36
2.1.6 Modelos de ferramentas de apoio à gestão das demonstrações financeiras .....	44
2.2 Metodologia .....	45
2.3 Apresentação dos resultados .....	48
2.3.1 A implantação do Fluxo de Caixa .....	64
2.3.2 Utilização do modelo de planilha eletrônica de Fluxo de Caixa .....	67
2.3.3 Análise e discussão dos resultados .....	72
3 CONCLUSÕES .....	76
REFERÊNCIAS .....	79
APÊNDICES .....	85



# 1 INTRODUÇÃO

No Brasil são oferecidos dois tipos de serviços médico-hospitares: a) os serviços financiados pelo Sistema Único de Saúde (SUS) que constitui um moderno modelo de organização dos serviços de saúde de abrangência nacional, tendo como uma de suas características valorizar os subsistemas em cada estado (SUS estadual) e em cada município (SUS municipal), lembrando que sua ênfase está nos municípios, voltados ao atendimento integral da população local e inseridos de forma conjunta no SUS em suas abrangências estadual e nacional, e apesar de seu alcance social, não tem sido possível implantá-lo da maneira desejada, em decorrência das dificuldades relacionadas tanto com a disponibilidade de recursos financeiros bem como a sua administração; e b) os serviços financiados pelos grupos de planos de saúde, setor privado.

Os hospitais denominados beneficentes são componentes que integram a rede de saúde, onde instituições possuem um alto nível de qualidade em sua gestão, por outro lado, são instituições desprovidas de modelos de gestão profissional, tendo sua autonomia tanto administrativa quanto financeira.

Estas entidades integram o patrimônio de pessoa jurídica de direito privado sem fins lucrativos de acordo com os termos das Leis número 12.101/2009 e 12.868/2013. Destacam-se as organizações originárias das Santas Casas de Misericórdia, que atendiam os desvalidos e desassistidos pelo poder público. REPUBLICA FEDERAL (LEI 12.101:2009 – 12.868:2013)

Com a Constituição Federal de 1988 e a criação do Sistema Único de Saúde, por lei aprovada em 1990, que garante a universalidade do sistema de saúde do Brasil, a necessidade de profissionalização tornou-se primordial nas organizações beneficentes, principalmente o que se refere aos controles dos recursos de ordem financeira, articuladores da prestação de serviços que são, tornaram-se nas duas últimas décadas e meia um dos componentes da gestão que mais necessitaram de compreensão e ação técnica de gestão. CONSTITUIÇÃO FEDERAL (1988).

Cabral (2007) diz que a terminologia utilizada para designar a parcela da sociedade civil sem fins lucrativos é denominada Terceiro Setor, que se organizam em busca de soluções para problemas e causas sociais da população, principalmente com a precarização nos sistemas de saúde, quer seja pela ineficácia governamental, nos níveis do poder executivo (municipal, estadual ou federal) ou pela inabilidade das organizações

paraestatais que oferecem este serviço, por meio de organizações hospitalares de natureza privada e beneficente.

As entidades beneficentes enfrentam um fator adverso que corresponde a um grande risco: a inexistência de um nível razoável de controle sobre os recursos financeiros, previsões de pagamento e recebimento, qualidade e fidedignidade nestas informações e controle constante do processo, uma vez que os gestores necessitam de ferramentas que possam medir e identificar as ações financeiras acerca da organização.

Para manter e viabilizar os recursos financeiros de entidades privadas ou beneficentes é de suma importância compreender a necessidade do controle financeiro e de utilizar estes controles para construir o fluxo de caixa para analisar e tomar decisões acerca da entrada e saída de recursos, da capacidade da empresa de assumir compromissos e dos prazos de pagamento e recebimento.

O estudo se justifica e se faz relevante uma vez que trabalhar com uma ferramenta financeira, evidencia os controles efetuados, preserva a probidade do gestor e corrobora com a eficiência da gestão.

O gerenciamento do fluxo de recursos financeiros visa assegurar ao gestor subsídio no que se refere a melhor administração financeira, através de análises e teorias, pois atualmente as empresas de um modo geral vêm sofrendo dificuldades por não possuírem total conhecimento de sua real situação financeira. Ferramentas para um melhor planejamento são imprescindíveis e transformam-se em um instrumento para que o gestor tenha uma visão nítida do que está ocorrendo na organização, a fim de permitir a projeção futura da organização em um cenário que permita sua operacionalidade eficaz, respeitando o ambiente a que está inserido, possibilitando manter a infraestrutura de instalações, equipamentos, médicos, funcionários, recursos financeiros e especialmente os clientes que ali se dirigem em busca de assistência a sua saúde.

O referencial teórico contempla os principais aspectos no controle financeiro: a legislação vigente, sistemas de gestão empresarial, gestão financeira, análise contábil e financeira, administração geral, fluxo de caixa, reengenharia de processos, controle financeiro, controladoria de gestão, planejamento, gestão de recursos financeiros, capital de giro e índices financeiros básicos, permitindo-nos ampliar nosso conhecimento e mesmo sem a especificidade da gestão hospitalar, embasou-nos para elaborar o sistema de controle de recursos financeiros da instituição estudada.

## **1.1 Justificativa**

A gestão financeira consiste em um conjunto de ações e procedimentos que envolvem as práticas, os registros e as rotinas financeiras, o planejamento, a análise e principalmente o controle dos recursos financeiros da organização. Recursos estes representados pelo conjunto de riquezas de propriedade de alguém ou de entidade jurídica, que tem características serem úteis, raros, fungíveis, tangíveis, desejáveis. (PADOVEZE, 2010).

Para atender às demandas do processo assistencial e gerencial, faz-se necessário que se implante um modelo de gestão atual, a fim de aperfeiçoar o processo gerencial hospitalar, que hoje é visto como uma empresa (BURMESTER et al, 2007). Diante do estudo de intervenção realizado, buscou-se orientar a instituição beneficente estudada para controlar os recursos financeiros de maneira organizada e contínua, fazendo uso do modelo de planilha eletrônica de fluxo de caixa desenvolvida pelos discentes para registro das movimentações financeiras.

No geral, a administração financeira serve para manusear da melhor forma possível os recursos financeiros e tem como objetivo otimizar o máximo que se puder, o valor agregado dos produtos e serviços das empresas, a fim de se ter uma posição competitiva mediante a um mercado repleto de concorrência, proporcionando assim, o retorno positivo a tudo que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores, além da importância do acompanhamento da atividade econômica e sua política pelo administrador financeiro, já que isso é essencial nas tomadas de decisões financeiras, pois os benefícios adicionais devem ser superiores aos custos somados, como descreve Lawrence J Gitman (2010).

O gerenciamento do fluxo de recursos financeiros visa assegurar ao gestor uma visão do que está ocorrendo na organização, fornecendo a este subsidio no que se refere a melhor administração financeira, através de análises e teorias, pois atualmente as empresas de um modo geral vêm sofrendo dificuldades por não possuírem total conhecimento de sua real situação financeira, e ferramentas para um melhor planejamento são imprescindíveis e transformam-se em um instrumento que gera ao gestor uma visão nítida do que está ocorrendo na organização para que assim possa manter a infraestrutura de instalações, equipamentos, médicos, funcionários, recursos financeiros e especialmente os clientes que ali se dirigem em busca de assistência a sua saúde.

O gerenciamento do capital de giro é fundamental para que, no dia a dia financeiro da empresa, haja sincronia entre os prazos de aquisição de produtos e serviços, produção, vendas e prestação de serviços, e seu

recebimento. Para Hoji (2001), o capital de giro são recursos financeiros alocados em ativos circulantes que se transforma constantemente dentro do ciclo operacional de uma empresa.

O controle financeiro consiste no planejamento e controle das entradas e saídas, por meio do acompanhamento dos créditos e débitos e denota-se, então, que a administração do capital de uma empresa torna-se possível a partir do conhecimento e informações que precisam ser coletadas, reunidas, relacionadas e tratadas, de maneira a proporcionar ao gestor um suporte adequado às suas decisões. Segundo Prestes (2002), além de fatores ambientais (internos e externos), é preciso ferramentas gerenciais que ajudem na gestão dos empreendimentos, em especial a administração do fluxo de caixa, na qual o gestor visualiza as contas a pagar e receber, além de poder gerenciar melhor o capital de giro.

Para tanto, são necessários alguns controles mínimos das atividades operacionais como controle de caixa e bancos, de estoques, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixa oriunda das operações realizadas na instituição.

Este trabalho foi possível por meio da aplicação do aprendizado obtido ao longo do curso em aulas expositivas, estudos de caso, artigos científicos e textos relacionados ao assunto sob a ótica financeira, bem como o conhecimento profissional adquirido pela discente Kelly Cristina ao exercer a função de Gerente Administrativo financeiro em Clínica Oftalmológica com Centro Cirúrgico, setor de Lentes de Contato e Centro de diagnósticos onde inclusive foi utilizada a ferramenta desenvolvida por dois anos, sendo completamente satisfatória sua utilização no trato do controle financeiro, e do conhecimento profissional do discente Eduardo Henrique na área de sistema com foco gerencial, contábil e fiscal, possibilitando melhoria no desenvolvimento das contas gerenciais, nos relatórios, fórmulas e análise financeira.

## **1.2 Definição do Problema**

Com base nas análises internas e externas da instituição estudada, análises bibliográficas e estudos dirigidos que apresentaram uma deficiência de escrituração dos dados contábeis e do controle dos recursos financeiros da organização, questiona-se que ações podem oferecer a organização o gerenciamento efetivo dos seus recursos financeiros?

## **1.3 Objetivo**

### **1.3.1 Objetivo geral**

Desenvolver um sistema de controle eficaz para o gerenciamento dos recursos financeiros por meio de estudo de variáveis de fluxo de caixa, tendo como base o período compreendido entre agosto de 2014 e julho de 2015 de um hospital beneficente.

### **1.3.2 Objetivos específicos**

- Coletar e analisar dados do balanço patrimonial,
- Realizar entrevistas com operadores e dirigentes da organização;
- Validar os dados com os dirigentes da organização;
- Analisar as informações financeiras;
- Identificar quais são de maior importância para o controle eficaz (de entrada e saídas) necessários para o planejamento financeiro eficaz do gerenciamento financeiro;
- Apresentar a ferramenta desenvolvida para controle e gerenciamento dos recursos financeiros, validando os dados com os dirigentes da organização;
- Descrever como utilizar a ferramenta modelo desenvolvida para controle dos recursos financeiros.

## 2 DESENVOLVIMENTO

### 2.1 Revisão da literatura

O trabalho desenvolvido no estágio fundamenta-se nas ações preconizadas pela Administração, definida por Chiavenato (2000, p. 6) como "o ato de realizar uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço para outro." e por Stoner e Freeman (1995, p.4) que definem este processo composto pelas funções "de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos". No objeto de estudo, o objetivo é o controle financeiro da organização comandado pela Direção Geral e seu departamento financeiro.

Em 1911, Taylor publicou sua mais importante obra, considerada essencial para os organizadores do trabalho: Princípios da Administração Científica.

A obra tornou-se referência no mundo inteiro, onde apresenta a história da Administração, que surgiu, por volta do ano 5.000 A.C., na Suméria, quando seus antigos habitantes procuravam uma maneira para melhorar a resolução de seus problemas práticos, o exercício de administrar. Após a revolução industrial, com a migração do homem do campo para a cidade, as organizações cresceram desorganizadas, aumentando a necessidade de desenvolver a capacidade de pensar, definir situações organizacionais complexas, diagnosticar e propor soluções.

A palavra administração tem origem no latim "*administratio*", onde "*ad*" significa direção, tendência para, e "*minister*" subordinação ou obediência, ou seja, pessoa que exerce uma função sob o comando de outra pessoa.

A tarefa básica da administração é a de fazer os produtos e serviços, por meio das pessoas, de maneira eficiente e eficaz. O mundo moderno se caracteriza por uma era institucional, ou seja, formado por organizações, e administrá-las seguindo as tendências de mercado exige cada vez mais conhecimento em gestão e controles.

#### 2.1.1 Gerenciamento Organizacional

Gerenciar uma organização significa assumir responsabilidade pela realização dos resultados e pela utilização correta dos recursos disponíveis. Sendo assim é necessário assumir racionalmente essa responsabilidade.

A origem dessa sequência clássica: planejar, organizar, dirigir e controlar nos leva a Jules Henry Fayol, um engenheiro francês que desenvolveu o primeiro modelo teórico completo para o gerenciamento de empresas, e normalmente, seu nome aparece ao lado de Frederick Taylor, norte americano e também engenheiro, que sistematizou a organização do trabalho. Embora Taylor e Fayol, com suas obras publicadas no início do século XX, sejam considerados os pais da Administração, se tem registro de princípios administrativos utilizados desde o início da humanidade como os da divisão do trabalho e da estrutura hierarquizada.

Os conhecimentos desenvolvidos por Taylor e Fayol convergem em: definir precisamente os resultados desejados, que significa planejar; ordenar os recursos necessários à execução do trabalho, organizar; comunicar todas as informações e diretrizes necessárias para a execução do trabalho, influenciando de modo positivo o comportamento das pessoas, coordenar; e acompanhar a evolução das atividades, verificando os resultados obtidos e os recursos usados, providenciando as correções necessárias para assegurar a realização dos objetivos, controlar. (CASTRO, 2006, p. 10)

Apresenta-se na citação de Castro, a efetiva diferenciação dos dois precursores da Administração, e que será importante neste trabalho, pois serão objeto do estudo tanto os recursos (fluxo de caixa) como a gestão destes recursos (gerenciamento do fluxo de caixa).

Stoner (1999, p.4) também nos apresenta sua definição de administração.

"A Administração é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar os esforços realizados pelos membros da organização e o uso de todos os outros recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos."

Chiavenato (2000, p.5) concorda com o conceito de Stoner, Taylor e Fayol, quando diz que a:

"Administração é o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar o uso de recursos a fim de alcançar objetivos [...] a tarefa básica da Administração é a de fazer

as coisas por meio de pessoas de maneira eficiente e eficaz”.

A convergência dos autores define claramente o conceito de administração e sua importância no dia-a-dia das instituições modernas bem com os princípios em que uma administração adequada se baseia. Assim como a sociedade, a administração também sofreu mudanças e continua transformando-se.

Com novos recursos materiais, humanos, financeiros, tecnológicos, gerenciais e mercadológicos, a prática mudou para se adaptar a uma nova realidade organizacional. Mesmo assim, todos os administradores devem desempenhar essas quatro funções. Como elas são indispensáveis, podemos conceituar administrador como uma pessoa que planeja, organiza, dirige e controla as atividades de uma organização. Os autores concordam que para haver uma boa administração é necessário existir planejamento, organização, direção e controle.

Descreveremos então o que versam alguns autores sobre estas funções:

#### a) Planejar

Planejar é uma atividade intrínseca ao ser humano. O planejamento é a determinação antecipada dos objetivos a serem conseguidos e dos meios pelos quais esses objetivos devem ser atingidos. Todos nós planejamos nossas ações, algumas mais conscientes e estruturadas, outras nem tanto, mas sempre planejamos para alcançar os resultados que desejamos.

É a decisão do que fazer, como fazê-lo e quem deverá fazê-lo. É fundamental seguir as quatro funções do processo administrativo que estabelecerá a ponte onde estamos e onde queremos estar. Com isso, conclui-se que nenhuma instituição sobrevive sem um planejamento estruturado, uma vez que organizações são formadas por diversas pessoas. Muitas vezes, a lacuna existente entre o planejar e o executar é muito distante, daí a importância de um planejamento estruturado, simples, objetivo e que viabilize a sua execução com ações diárias preparadas de forma racional para que se alcancem os objetivos a que se propõe.

O planejamento é uma das funções essenciais da administração, segundo Petrocchi (2001) na teoria neoclássica da administração, o planejamento articula-se no denominado ciclo administrativo, e suas funções são: organizar, dirigir e controlar. Este elemento é fundamental para a sobrevivência das organizações, permite prever ações, escolher caminhos ou estabelecer processo na tomada de decisão, o planejamento precisa ter uma

visão global do sistema e estudar cenários futuros. As imagens de complexidade e de dificuldade sobre o planejamento em muitos momentos aparecem distorcidas, e todos que lidam no seu dia a dia de forma planejada o fazem com absoluta naturalidade. “Somente com a elaboração do planejamento se pode estabelecer o que se dever realizar para que essas finalidades possam ser atingidas”. (MENEGOLLA, at SANT’ANNA, 1991, p. 31).

Planejar facilita a tomada de decisão, possibilitando elaborar de forma mais rápida onde buscar os recursos e que ferramentas dispõem para fazer uso logo ao identificar a ausência de informações, de maneira a evitar gargalos indevidos de tempo. Ao planejar a sequência de ações a serem seguidas ganha-se tempo para alcançar metas mais amplas de modo oportuno.

#### b) Organizar

Organizar significa preparar processos a fim de obter os resultados planejados.

“Organização é a metodologia administrativa que orienta a capacidade de ordenação, estruturação e apresentação de um sistema, de um projeto, de um trabalho e dos recursos alocados visando alcançar os recursos estabelecidos no planejamento” (OLIVEIRA, 2009, p. 35)”.

O conceito de organização pelo enfoque administrativo é de aliar capital, recursos humanos, equipamentos e processos, buscando atingir um determinado resultado.

Segundo Fayol, organizar é dizer quem vai fazer o que e em que ordem, montar equipes, destinar orçamentos, estabelecer prioridades, dizer o que não fazer também é importante. Deixar claro o que não fazer também é importante, para que assim todos saibam exatamente o que cada um faz, em quanto tempo deverá ser executado, o tipo de controle e a forma de cobrança, e quais recompensas poderá receber. É transformar o planejamento em ações objetivas e ordenadas.

#### c) Dirigir

Devido sua complexidade e variedade de conceitos, liderar é a função mais difícil de definir. Esse trabalho não pretende discutir sobre aos diferentes estilos de liderança e suas influências. Em poucas palavras, liderar

é usar das habilidades técnicas, conceituais e principalmente humanas, para se construir junto às pessoas o resultado esperado. Por sua relação direta e constante com as pessoas, a habilidade mais preponderante na liderança é a habilidade pessoal.

Para Stoner (1999) liderar significa dirigir, influenciar e motivar os empregados a realizar tarefas essenciais.

Chiavenato (2000, p. 7) diz que:

"Definido o planejamento e estabelecida a organização, resta fazer as coisas andarem e acontecerem. Este é o papel da direção (liderança): acionar e dinamizar a empresa. A direção (liderança) está relacionada com a ação, com o colocar-se em marcha, e tem muito a ver com as pessoas. Ela está relacionada diretamente com a atuação sobre os recursos humanos da empresa."

Caberá ao líder influenciar as pessoas com transparência, dedicação, honestidade, em vez de ordenar, conciliando suas necessidades com os valores da organização, incentivando o desenvolvimento dos liderados, aumentando a satisfação e conseqüentemente sua produtividade.

#### d) Controlar

Controlar é inteirar-se do que foi planejado e se está produzindo os resultados esperados, avaliando o sucesso ou adversidades de todo o processo administrativo. O controle é essencial para garantir a eficiência e eficácia da Administração.

Sobre a finalidade do controle, Stoner (1999, p.7) diz que: "Através da função de controlar, o administrador mantém a organização no caminho escolhido". De modo análogo, Chiavenato (2000) diz que o intento do controle é assegurar que os resultados planejados, organizados e dirigidos se ajustem aos possíveis objetivos previamente estabelecidos.

Portanto, através do controle é possível identificar gargalos no processo e melhorá-lo se possível, bem como avaliar se o processo está se desenvolvendo de maneira insatisfatória em tempo hábil para propor ações corretivas ou novos direcionamentos para a Administração. É o controle que garante qualidade nos resultados e a melhoria contínua do Processo de Administrar.

### **2.1.2 A Administração Financeira na Organização**

A administração financeira surgiu por volta 1900, e seu estudo apontava como forma de orientar e legalizar empresas que estavam se colocando no mercado, e precisavam levantar capitais através de diversos tipos de títulos.

A Gestão Financeira é um conjunto de ações que através de registros adequados permite visualizar a atual situação da empresa, colaborando com o planejamento para aperfeiçoar resultados. Para Assaf Neto (2002) é o estudo teórico e prático que objetiva, essencialmente, assegurar um melhor e mais eficiente processo empresarial de captação e alocação de recursos de capital. A correta utilização da Gestão Financeira proporciona uma análise dos resultados financeiros que permite planejar ações necessárias para obter melhorias. Sobre isto, Catelli (1999, p. 111) diz que a “gestão é o processo de decisão, baseado em um conjunto de conceitos e princípios coerentes entre si, que visa garantir a consecução da missão da empresa”.

Outra definição que podemos considerar diz:

Gestão deriva do latim *gestione* e significa gerir, gerência, administração. Administrar é planejar, organizar, dirigir e controlar recursos, visando atingir determinado objetivo. Gerir é fazer as coisas acontecerem e conduzir a organização para seus objetivos. Portanto, gestão é o ato de conduzir as empresas para a obtenção dos resultados desejados. (OLIVEIRA, PEREZ JUNIOR e SILVA, 2007, p. 138)

A utilização da gestão financeira é composta de procedimentos que envolvem o planejamento, a análise e o controle das atividades financeiras da organização, sendo assim temos que o controle e gerenciamento financeiro é inerente a qualquer forma de organização, administrando os atos e recursos organizacionais para alcançar os objetivos estabelecidos.

O principal objetivo da administração financeira é controlar recursos e avaliar a situação financeira das organizações, valendo-se de ferramentas para controle dos resultados alcançados e do retorno dos investimentos realizados. Sendo assim, todos os setores de uma organização estão direta ou indiretamente relacionados à administração financeira, já que toda decisão a ser tomada deve ser baseada nos resultados que a instituição deseja alcançar.

“Os administradores financeiros têm a sua atuação ligada as diferentes atividades como planejar, conceder créditos, avaliar investimentos e captar recursos, a fim de contribuir para o melhor funcionamento da empresa [...] a

importância do acompanhamento da atividade econômica e sua política pelo administrador financeiro, já que isso é essencial nas tomadas de decisões financeiras, pois os benefícios adicionais devem ser superiores aos custos somados.” (GITMAN, 2004, p. 34 e 39).

Com a administração financeira pode-se manusear da melhor forma possível os recursos financeiros tendo como desígnio otimizar o máximo que se puder, o valor agregado dos produtos e serviços das empresas, a fim de se ter uma posição competitiva mediante a um mercado repleto de concorrência, proporcionando assim, o retorno positivo a tudo que foi investido para a realização das atividades da mesma, estabelecendo crescimento financeiro e satisfação aos investidores como descreve Gitman (2010).

Em um mercado de turbulência como o atual, os responsáveis pela área financeira precisam estar habilitados para desenvolver e implantar estratégias financeiras eficazes, devendo, para tanto, possuir um bom conhecimento profissional do ambiente financeiro que lhe permita tomar decisões. A Gestão Financeira é fundamental para que as empresas sejam bem sucedidas e sustentáveis buscando a perpetuidade, essa gestão concentra-se sobre o estudo das decisões financeiras assumidas na empresa.

Até o Século XX, a Administração Financeira estava ligada a Ciência Econômica. Apenas no início do Século XX houve a separação e esse campo da Administração passou a receber a devida atenção por estar associado aos grandes movimentos de consolidação e fusão de empresas nos Estados Unidos, conjecturando seus desdobramentos no campo da gestão financeira.

O gerenciamento do fluxo de recursos financeiros visa assegurar ao gestor uma visão nítida do que está ocorrendo na organização, fornecendo a este subsídio no que se refere a melhor administração financeira, através de análises e teorias, pois atualmente as empresas de um modo geral vêm sofrendo dificuldades por não possuírem total conhecimento de sua real situação financeira, e ferramentas para um melhor planejamento são imprescindíveis e transformam-se em um instrumento que gera ao gestor uma visão nítida do que está ocorrendo na organização.

Para garantir uma boa interpretação da situação financeira de uma empresa, alguns conceitos são importantes, e conhece-los se faz necessário, não basta apenas controlar as finanças, mais sim saber como, quando, onde e quanto de recursos foram ganhos e gastos na instituição e também prever receitas e despesas. Possuir um Controle Financeiro irá ajudá-lo a entender as entradas, saídas, receitas e dividendos. Além de poder controlar custos pertinentes a área financeira de uma instituição.

### 2.1.2.1 Recursos organizacionais

“Os Recursos Organizacionais representam todos os meios colocados à disposição da organização e necessários à realização das suas atividades.” Vasconcelos e Cyrino (2000, p. 20-37), comentam que o recurso organizacional é um valor e também um atributo dos produtos e serviços oferecidos aos clientes, recursos valiosos não são negociáveis no mercado, mas construídos e acumulados no interior da firma. Incluem-se nestes recursos, os recursos humanos que englobam todas as pessoas, suas qualificações e capacidades, para colaborar com a organização. Constituem atualmente o seu principal ativo; recursos materiais e tecnológicos, compreendendo os equipamentos e utensílios utilizados pela organização, suas instalações fabris e administrativas, as tecnologias e processos utilizados na produção e na gestão, entre outros; e recursos financeiros que representam os recursos monetários captados pela organização e a capacidade de obtê-los para sua utilização no financiamento da atividade exercida ou na realização de novos investimentos. A imagem de mercado sua credibilidade perante o exterior representa o posicionamento da organização e das suas marcas, demonstrando aquilo que os consumidores pensam dos bens ou serviços produzidos e da própria organização.

Os recursos organizacionais sejam materiais, financeiros, humanos ou mercadológicos requerem processos criteriosos de administração. Se faz necessário capturá-los do ambiente, aplicando nos processos dentro do sistema. Manter, desenvolver e controlar todo e qualquer recurso para que o sistema se faça eficiente e eficaz. Para Vasconcelos e Brito, (2004) a visão baseada em recursos é uma teoria econômica que indica que o uso que a organização faz de seus recursos internos, as oportunidades e as ameaças criadas no mercado é o principal determinante da sua vantagem competitiva.

A gestão dos recursos organizacionais de uma empresa evidencia principalmente a potencialização da sua base de recursos organizacionais, buscando em primeiro lugar, viabilizar e estruturar a organização para, então permitir sua solidificação e crescimento, sendo, portanto, imperioso para a obtenção do seu sucesso. Para Maximiano (2012, p. 3) “é um sistema de recursos que procura realizar algum tipo de objetivo (ou conjunto de objetivos)”. A classificação das empresas como organizações se dá ao fato de serem formadas por pessoas que trabalham com objetivos instituídos por sua administração.

### **2.1.2.2 Recursos financeiros**

Os Recursos Financeiros de uma organização representam os meios monetários pertinentes à instituição, ou junto de entidades financiadoras, que podem ser utilizados no financiamento da atividade corrente ou no financiamento de novos investimentos, os quais são utilizados pelos gestores para o controle, planejamento, orçamento, elaboração do fluxo de caixa, controles das contas a pagar e a receber, ou a capacidade de obtê-los nos mercados.

Para Chiavenato (2007, p. 59 e 60) os recursos são os meios que possibilitam as ações e operações da empresa a atingir seus objetivos com eficiência e eficácia no alcance dos objetivos organizacionais, representados pelos bens e serviços consumidos internamente na realização das atividades, sendo os financeiros sob a forma de capital, fluxo de caixa, empréstimos, financiamentos, créditos, entre outros, em disponibilidade que garantem os meios para a aquisição ou obtenção dos demais recursos necessários à organização.

Desta forma, os recursos financeiros de uma organização são compostos por todos os meios de pagamento tais como valores em caixa e os depósitos bancários, bem como outros ativos detidos pela empresa que são facilmente convertíveis em meios de pagamento. De acordo com Assaf Neto e Silva (2002), o objetivo básico da função financeira é munir a empresa dos recursos de caixa necessários para que a mesma cumpra seus compromissos e ao mesmo tempo eleve os seus lucros.

Atualmente o papel que a informação possui sobre a realização de negócios entre as instituições beneficentes tomou proporções gigantescas, chegando ao ponto de encontrarmos afirmações do tipo "a informação significa poder", ou seja, quanto mais informações de qualidade e fidedignas a organização detiver, maior será seu poder, podendo desta forma dispor de mais um instrumento que possa lhe dar segurança no processo de gestão empresarial.

Definitivamente, é necessário inteirar-se do ciclo de vida da instituição a fim de que todas as decisões nela tomadas sejam consistentes e apropriadas para conduzir a organização ao sucesso. As informações extraídas dos relatórios financeiros para a tomada de decisão são de extrema importância, para produzir a análise financeira da organização. É fundamental que as instituições conheçam antecipadamente os recursos de que dispõem no mês corrente, nesse sentido, Braga (1989, p. 124) afirma que "as projeções dos fluxos de entradas e de saídas de numerário constituem um instrumento imprescindível na administração de disponibilidades". Trabalhar

antecipando possíveis acontecimentos permite ao gestor se precaver e buscar soluções para garantir a saúde financeira da instituição.

### **2.1.3 Capital de Giro**

O Capital de Giro é um recurso de rápida renovação (dinheiro, créditos, estoques, serviços, entre outros) que simula a liquidez da operação disponível para a organização ou outra entidade qualquer, incluindo entidades públicas. O termo Capital de Giro vem do processo girar da empresa que compra estoque, produz, vende, compra estoque, produz e vende, repetidamente, daí o emprego da expressão capital de giro. Fazendo uso dos termos contábeis, o capital de giro representa o ativo circulante da empresa, que são os bens da empresa que podem ser convertidos em capital em curto prazo, por exemplo: mercadorias em estoque, dinheiro em caixa, matérias primas e aplicações financeiras. É uma ferramenta fundamental para tomada de decisões, pois se refere ao ciclo operacional de uma empresa, englobando desde a aquisição de matéria-prima até a venda e o recebimento dos produtos ou serviços vendidos. Assim como o ativo fixo como equipamentos, o capital de giro é considerado uma parte do capital operacional.

Para se entender o conceito de capital giro é preciso ter conhecimento do que é o passivo circulante na empresa, que são as obrigações de pagamento da empresa à curto prazo, geralmente pagas no prazo de um ano, como contas a pagar, dívidas com fornecedores de mercadorias, impostos a recolher entre outros. Para Matarazzo (2003, p. 338) a necessidade de Capital de Giro é dada pela diferença entre o ativo circulante operacional e o passivo circulante operacional das empresas. Para Assaf e Silva (2002) e Ching (2010), o ativo circulante é representado pelas disponibilidades, ou seja, o valor a receber e estoques, enquanto passivo circulante é identificado como fornecedores, salários e encargos sociais, contas a pagar, além de empréstimos e financiamentos.

O gerenciamento do capital de giro é fundamental para que, no dia a dia financeiro da empresa, haja sincronia entre os prazos de aquisição de produtos e serviços, produção, vendas e prestação de serviços, e seu recebimento, itens que formam o ciclo operacional no qual se detecta a necessidade de Capital de Giro para o “fechamento do caixa”. Segundo Gitman (1987, p. 279), “a administração de capital de giro abrange a administração de contas circulantes da empresa, incluindo ativos circulantes e passivos circulantes”.

Nesse contexto, o capital de giro necessita manter-se no menor nível necessário para permitir o equilíbrio entre o comportamento do volume atual e o previsto da atividade operacional. Para Hoji (2001), o capital de giro são recursos financeiros alocados em ativos circulantes que se transforma constantemente dentro do ciclo operacional de uma empresa. Para tanto, são necessários alguns controles mínimos das atividades operacionais como controle de caixa e bancos, de estoques, contas a receber, contas a pagar e fluxo de caixas provenientes das operações realizadas na instituição.

#### **2.1.4 Controle Financeiro**

O Controle Financeiro engloba planejamento e controle das entradas e saídas, por meio do acompanhamento dos créditos e débitos, tornando possível a partir do conhecimento e informações que precisam ser coletadas, transcritas, inventariadas e tratadas, a fim de proporcionar ao gestor um suporte adequado às suas decisões baseado nos relatórios financeiros elaborados a partir da situação do fluxo de caixa.

Para Fayol (1994), "Dirigir é conduzir a empresa, tendo em vista os fins visados, procurando obter as maiores vantagens possíveis de todos os recursos de que ela dispõe".

Os Recursos Organizacionais são os vários meios que as instituições possuem para alcançarem seus objetivos. São os bens ou serviços empregados para gerencia das atividades organizacionais. Quando se fala em recursos financeiros, não limitamos apenas ao dinheiro, mas num âmbito mais amplo que engloba as matérias primas utilizadas nas produções, nos serviços prestados pelas organizações, materiais, equipamentos e colaboradores.

De modo geral, os recursos podem ser divididos em cinco grupos como descrito no trabalho dos acadêmicos Madson Denes Romário Lima e Jander Carvalho de Souza sobre os recursos organizacionais (2008) abaixo:

- a) os recursos físicos ou materiais compreendem o espaço físico, os prédios e terrenos, o processo produtivo, a tecnologia utilizada no processo de produção dos bens e serviços produzidos pela organização. Orienta e controla as atividades de materiais da organização, conforme os planos estabelecidos e a política adotada. Elabora rotinas de trabalho, tendo em vista a implantação de sistemas que devem conduzir a melhores resultados com menores custos, o que demanda a utilização de organogramas, fluxogramas e outros instrumentos de trabalho;

- b) os recursos financeiros compreendem os recursos na forma de capital, fluxo de caixa, investimentos, aplicações, empréstimos, financiamento entre outros;
- c) os recursos humanos são as pessoas que compõe as organizações independentes do nível de hierárquico. Os recursos humanos estão distribuídos nos diversos níveis institucionais, no nível intermediário e no nível operacional;
- d) os recursos mercadológicos compreendem todos os métodos utilizados pelas organizações para análise de mercado, planejamento de venda, execução e controle de qualidade, promoções, propagandas pelos meios de comunicação, lançamento de novos produtos no mercado com novas tecnologias necessárias para a demanda do mercado de acordo com as exigências dos consumidores e assistência técnicas;
- e) os recursos administrativos, são as coordenações utilizadas pelas organizações, compreende as atividades de planejamento, organização e controle das tomadas de decisões é o setor responsável pela distribuição de informações dentro e fora da organização.

Silva e Lins (2010) consideram que a carência hábil de um controle financeiro nas empresas, geralmente são resultados diretos da falta de informações contábeis e de um controle efetivo do fluxo de caixa. Controle financeiro se desdobra nas análises financeiras proporcionadas pelo fluxo de caixa da empresa abalizado na coordenação das atividades e avaliação da condição financeira da empresa.

Além de fatores ambientais (internos e externos), é preciso ferramentas gerenciais que ajudem na gestão dos empreendimentos, em especial a administração do fluxo de caixa, na qual o gestor visualiza as contas a pagar e receber, possibilitando também gerenciar melhor o capital de giro. (PRESTES, 2002)

Ter o domínio sobre os dados a serem controlados, é ter o poder de decisão assertiva e sobre o que está acontecendo na organização.

É importante que a instituição não faça a gerencia de seus recursos financeiros de modo empírico, mas sim fundamentada em informações fidedignas, que diminuam o risco de descontrole dos recursos financeiros. Para Zdanowicz (2003, p 168) controlar “é possibilitar aos gestores saber se a empresa terá recursos financeiros suficientes para honrar com suas obrigações e o cumprimento das metas”.

Fazer uso de ferramentas de controle que auxiliam no processo gerencial traz para o gestor a segurança nas decisões a serem tomadas, já que estarão embasados em dados autênticos, não sendo mais necessário fazê-la de forma intuitiva.

Segundo Arantes (1998) o controle financeiro “pode ser auxiliado por instrumentos de gestão para diminuir riscos, fornecendo o planejamento e o controle”.

Ter o controle financeiro organizado e atualizado permite a gerência trabalhar com informações úteis para a tomada de decisões auxiliando os gestores para que alcancem os seus objetivos e maximizem os resultados da instituição.

Um fluxo de caixa bem elaborado que contenha informações sempre atuais e confiáveis permite a empresa antecipar-se quanto à necessidade de negociar com fornecedores melhores prazos de pagamento, ou mesmo buscar fontes menos onerosas de recursos no mercado.

### **2.1.5 Fluxo de caixa**

O Fluxo de Caixa apresenta elementos sobre os fluxos das movimentações financeiras que demonstram o caixa da empresa ao longo de um determinado período, de forma organizada e estruturada. Uma análise mais meticulosa desta demonstração permite que a empresa tenha controle sobre as entradas e as saídas dos recursos financeiros, possibilitando, assim, que importantes decisões sejam tomadas em momentos oportunos.

“O fluxo de caixa da empresa consiste em implantar uma estrutura de informações útil, prática e econômica. A proposta é dispor de um mecanismo seguro para estimar os futuros ingressos e desembolsos de caixa na empresa.” (ZDANOWICZ, 2004 p.125).

O Fluxo de Caixa torna-se então um importante mapa para a análise e o planejamento financeiro, possibilitando que as decisões adotadas objetive maximização dos resultados almejados.

Segundo Campos Filho (1997, p. 109), entende-se como Fluxo de Caixa o registo e controle sobre a movimentação do caixa de qualquer empresa, expressando as entradas e saídas de recursos financeiros ocorridos em determinados períodos de tempo.

O gerenciamento do fluxo de caixa engloba o conjunto de ferramentas que o gestor financeiro dispõe para realizar sua função. Definir fluxo de caixa, embora pareça simples, provoca uma série de interpretações. Para António Borges & Azevedo Rodrigues (2008, P. 44), a demonstração de fluxo de caixa é um quadro de informação histórica detalhada que evidencia os recebimentos e os pagamentos de uma empresa, durante um determinado período de tempo. Este quadro visa contrapor a uma questão simples, mas que preocupa os gestores, saber precisamente de onde veio o dinheiro e onde foi aplicado. Analisar o fluxo de caixa leva o gestor a compreender o processo de formação de liquidez na empresa, identificando quais atividades estão liberando ou retirando recursos do fluxo de caixa. Permitindo tomadas de decisões em ralação a que ações devam ser adotadas para que a instituição não se torne inviável financeiramente.

Não estamos aqui tratando da Demonstração do Fluxo de Caixa (DFC) apresentado com demonstrações contábeis pela contabilidade, nosso foco é mostrar como uma ferramenta simples pode ser tão poderosa como é o caso do Fluxo de Caixa, que aplicado adequadamente numa empresa, além claro, da utilização de outras demonstrações contábeis, tem como finalidade estratégica mostrar como caminha a empresa, desde a entrada e saída de dinheiro, como sua estabilidade financeira, analisando e projetando o seu futuro, instrumento este muito importante para a administração financeira como relata Perez Júnior e Begalli (1999, p. 178), essa demonstração comprova a vantagem para diversos fins, dada sua simplicidade e abrangência, principalmente no que diz respeito aos aspectos financeiros que envolvem o dia-a-dia da entidade”.

De acordo com Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 352-353), são consideradas atividades operacionais:

Entradas:

- a) recebimentos pela venda de produtos e serviços à vista, ou das duplicatas correspondentes no caso de vendas a prazo. Incluem também os recebimentos decorrentes dos descontos das duplicatas emitidas contra as vendas a prazo efetuadas, de curto ou longo prazo, em bancos;
- b) recebimento de juros sobre empréstimos concedidos e sobre aplicações financeiras em outras atividades;
- c) recebimento de dividendos pela participação no patrimônio de outras empresas;
- d) qualquer outro recebimento que não se origine de transações definidas como atividades de investimento ou financiamento, como: recebimentos decorrentes de sentenças judiciais; indenizações por sinistros, exceto aquelas diretamente relacionadas a atividades de

investimento ou financiamento, como o sinistro em uma edificação, por exemplo; e reembolso de fornecedores.

Saídas:

- a) pagamentos a fornecedores referentes ao suprimento da matéria prima para a produção ou de bens ou serviços. Se compra a prazo, pagamento do principal dos títulos de curto e longo prazos a que se refere a compra;
- b) pagamentos aos fornecedores de outros insumos de produção, incluídos os serviços prestados por terceiros;
- c) pagamentos aos governos federal, estadual e municipal, referentes a impostos, multas, alfândega e outros tributos e taxas;
- d) pagamento dos juros (despesas financeiras) dos financiamentos (comerciais e bancários) obtidos.

De acordo com o domínio que se pretende alcançar, existem duas demonstrações de fluxo de caixa, que são: Demonstração das “Entradas e Saídas de Caixa” – DESC e Demonstração do “Fluxo Líquido de Caixa” – DFCL.

### **2.1.5.1 Demonstração de entradas e saídas de caixa**

A Demonstração de Entradas e Saídas de Caixa (DESC) é quase sempre voltada para o futuro, compreendendo períodos curtos, como os próximos 30 dias – dia a dia -, os próximos três meses – mês a mês – e os próximos anos – ano a ano. A DESC possibilita a análise das causas da posição de caixa da empresa. De acordo com Assaf Neto (2002), a DESC visa mostrar o confronto entre as entradas e saídas de caixa, e, por conseguinte, se existirá sobras ou falta de caixa, permitindo ao gestor determinar com antecedência se a empresa necessita tomar recursos ou aplicá-los. A DESC é, portanto, uma ferramenta imprescindível. Não se idealiza uma empresa que possa atuar sem ter uma DESC atualizada mensalmente.

### **2.1.5.2 Demonstração do fluxo líquido de caixa**

A Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa (DFCL) é utilizada como instrumento de análise das movimentações financeiras evidenciando a circulação de cada variável constante do fluxo de caixa (entradas e saídas) e

orientando para uma tomada de decisão. Para Assaf Neto (2002), a DFCL mostra o efeito de cada variável no caixa, tal como a necessidade de capital de giro, expansão ou redução de atividade, realização ou sustação de investimentos, assumir ou amortizar financiamentos, aportes de capital ou distribuição de dividendos.

Segundo Matarazzo (2003), a DFCL é arquitetura sob a forma que consente uma série de relações e avaliações referentes à capacidade de pagamento da empresa e à administração financeira; portanto, extremamente benéfica tanto interna quanto externamente à empresa.

Os elementos dessa demonstração referem-se à disposição financeira da empresa de autofinanciamento das operações (compra produção e vendas); independência do sistema bancário no curto prazo; originar recursos para manter e ampliar o nível de investimentos; amortizar dívidas bancárias de curto e de longo prazo. Em síntese, enquanto a DESC é ferramenta de trabalho, a DFCL é o instrumento de análise.

### **2.1.5.3 Contas a receber**

Contas a Receber é o nome da conta onde se registram os acréscimos (entradas) e as reduções (baixas) pertinentes a venda de diferentes produtos ou serviços. As contas a receber constam no balanço geral das organizações como parte do seu crédito, pois com o tempo irão se transformar em dinheiro para a empresa. Iudícibus, Martins e Gelbcke (2002) asseveram que as contas a receber provenientes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, representam um dos ativos mais importantes das empresas.

Almeida (1996, p. 154) ressalta que as Contas a Receber representam direitos obtidos por vendas a prazo de bens e serviços relacionados com o objetivo social da empresa. Contas a Receber, segundo Braga (1995), são créditos concedidos aos clientes no momento da venda de mercadorias ou da prestação de serviço. Contas a receber consiste na apresentação das receitas financeiras que uma empresa tem a receber. Geralmente a conta a ser recebida é apenas o registro efetivando a existência de um valor em dinheiro que será recebido em uma data futura. Esta conta é composta por letras de câmbio, títulos de crédito e promissórias a favor da empresa.

As contas a receber, em consequência disso, conferem o direito à organização de cobrar dos subscritores dos títulos de créditos o pagamento do débito documentado. Trata-se de um valor futuro que gera créditos ao titular da conta. Fiorentini (2004) relaciona várias palavras-chave resultantes das operações de contas a receber, como: prazo médio de recebimento de

clientes; relatórios para controle dos saldos e idade das contas; cobranças em atraso; garantia de depósito dos recebimentos com extratos bancários, cadastro de clientes e segregação de funções de crédito e cobrança.

A conta poderá ser parcelada, ser recebida várias vezes ou ficar sempre na mesma situação se assim o usuário desejar. O inconveniente é que desta forma alguns benefícios podem não mascarar a geração de dados para sistemas de contabilidade. Usando uma ferramenta de controle para registro das contas a receber é possível rastreá-las pela data de vencimento, pelas contas vencidas, pelas que irão vencer gerenciar cheques pré-datados, controlar contas bancárias, cartões de crédito e ainda controlar o caixa.

Almeida (1996) descreve que as contas a receber devem ser registradas a partir da realização da entrega do bem ou quando houver a prestação efetiva do serviço pela empresa. Desta forma, Fiorentini (2004, p. 50) diz que as vendas a prazo têm a concretização de seu recebimento quando efetivado a compensação de cheques-pré-datados do cliente, do pagamento de duplicata, boleto ou carnê, ou ainda quando do pagamento “em carteira” ou através de outra modalidade de cobrança menos usual.

Os registros financeiros das vendas a prazo determinam os dados a serem gerados no setor de contas a receber da empresa. Iudícibus, Martins e Gelbcke (2002, p. 89) relatam que “as duplicatas a receber originam-se no curso normal das operações da empresa pela venda a prazo de mercadorias ou serviços, representando um direito a cobrar de seus clientes.”.

Para uma eficaz gerência financeira é importante controlar as contas a receber, pois estas produzem as várias informações que ajudam a tomar decisões sobre os ativos importantes, os créditos de vendas feitas no prazo. Com a identificação e controle dessas informações é possível aferir a data e o montante dos valores recebíveis, descontos concedidos e juros a serem recebidos, quem paga em dia, o que já venceu e o que há de atraso, o que fazer para cobrar e o que foi recebido em atraso, entre outras coisas.

#### **2.1.5.4 Contas a pagar**

O Contas a Pagar é um procedimento gerencial com a finalidade de controlar antecipadamente as obrigações que temos durante o mês ou período, para gerar uma previsão futura. Todos os meses empresas recebem inúmeras contas, despesas que foram contraídas junto a fornecedores referente a compra de mercadorias, prestação de serviços representadas por compra de mercadorias, insumos para produção, máquinas, serviços, e ainda aquelas despesas fixas que são necessárias a manter o funcionamento da

empresa como aluguel, conta de luz, telefone, salários, impostos, empréstimos, contribuições, entre outros.

O contas a pagar trabalha com um volume muito grande de dinheiro, portanto a empresa deve ter como rotina o controle do registro desses dados. Na Resolução CFC nº 1.180/09, as contas a pagar são passivos a pagar por conta de bens ou serviços fornecidos ou recebidos e que tenham sido faturados ou formalmente acordados com o fornecedor. Crepaldi (2002) ressalta que as obrigações representam as fontes de recursos e reivindicações de terceiros contra os ativos da empresa. Para Segundo Filho (2005, p. 12),

“Contas a pagar é a parte integrante do processo de gestão do fluxo de caixa, sendo utilizada para o controle de pagamento de fornecedores e de outros pagamentos inerentes as atividades normais da empresa, além de pagamentos relativos às aquisições de investimentos em novos permanentes operacionais ou não operacionais.”  
(SEGUNDO FILHO, 2005 p. 12)

Segundo Hoji (2001, p. 88) “contas a pagar fornecem recursos para financiar os ativos operacionais”. Para Gitman (2010), contas a pagar, é o crédito obtido pelas empresas no ato da compra de matéria prima, mão de obra de fornecedores e demais custos e despesas a serem quitados dentro de um determinado tempo.

Os compromissos assumidos pela empresa perante terceiros deverá ser registrado em uma planilha, formulário ou outro documento, de forma que permita visualmente reconhecerem todos os compromissos vincendos, suas datas e valores bem como o seu montante. Esses registros devem ser comprovados por meio de documentos, tais como: nota fiscal, duplicata, boleto de cobrança bancária, formulário simples de pedido ou orçamento, cópia de cheque pré-datado ou formulário interno que conste ao menos o nome do credor, o valor e a data do compromisso.

#### **2.1.5.5 Superávit**

Nas entidades sem fins lucrativos, em linhas gerais, a preocupação maior é com as atividades desenvolvidas do que com o resultado, e é por meio do Superávit/Déficit do Exercício que se mede o resultado econômico da instituição. Conforme previsto na NBC TG 26 ou na Seção 3 da NBC TG 10, quando aplicável, no Balanço Patrimonial e nas Demonstrações do Resultado do Período, das Mutações do Patrimônio Líquido e dos Fluxos de

Caixa, as palavras lucro ou prejuízo devem ser substituídas por superávit ou déficit do período, destacando-se as informações de gratuidade concedidas e serviços voluntários obtidos, e divulgadas em notas explicativas por tipo de atividade.

Nessas entidades, as principais fontes de recursos são as doações, subvenções e contribuições, que não guardam relação direta com os custos e despesas, tão visível nas atividades empresariais. Na NBCT 10.19, o Conselho Federal de Contabilidade (CFC) define as entidades sem fins lucrativos como aquelas com resultado positivo, sendo este chamado de superávit, e quando o resultado for negativo, denomina-se déficit, devendo evidenciá-los de forma segregada. O superávit não é a razão de ser de entidades beneficentes, mas é necessário para garantir a continuidade e a realização de seus propósitos institucionais.

As normas técnicas são relevantes às contribuições apresentadas especialmente as que tratam da importância e do reconhecimento das receitas e despesas. Martins (1983, p.238) explicando sobre a vinculação das terminologias utilizadas para demonstrar as receitas das entidades sem fins lucrativos destaca que “a palavra resultado não é tecnicamente incorreta de todo, mas carrega hoje muito o sentido de resultado em termos de lucro ou prejuízo”.

Para entidades sem fins lucrativos cabe falar apenas de Superávit ou Déficit, deixando de fora os termos lucro ou prejuízo. O Superávit ou Déficit, independentemente da terminologia adotada, é de suma importância para essas entidades por comprovar efetivamente as ações dos gestores em termos de volume de recursos obtidos, os custos gerados e as despesas empregadas nas atividades dessas entidades.

### **2.1.5.6 Ganhos na utilização do fluxo de caixa**

Controlar e organizar o Fluxo de Caixa é extremamente indispensável para qualquer empresa que deseja manter-se no mercado com saúde financeira. Apesar de parecer fácil controlar por meio de planilha eletrônica, não estabelecer rotinas de verificação redonda na perda do controle sobre a planilha. Num primeiro momento será utilizada a planilha eletrônica, até mesmo para criar o hábito do lançamento e controle, para uma próxima etapa deverá ser adquirido um Software de Controle Financeiro Online, ou mesmo um mais completo que já contemple todos os setores da instituição.

As informações obtidas através da contabilidade tradicional, por demonstrarem dados globais relativos ao que já aconteceu, não

disponibilizam bases suficientes para a tomada de decisões futuras pertinentes a gerenciamento de fluxo de caixa. Estas bases devem ser trabalhadas de maneira mais eficaz com a utilização do fluxo de caixa, permitindo efetiva gestão de recursos, assentindo a empresa conhecer o volume de capital necessário para cumprir com os compromissos assumidos no dia a dia, bem como disciplinar a alocação de recursos para suprimento de caixa ou para investimentos.

De acordo com Silva (1999, p. 42), para uma empresa ser considerada organizada é essencial ter as demonstrações financeiras, e também de outros relatórios gerenciais que independem da legislação obrigatória, mas que são imperativos para auxiliar na gerencia e no processo decisório.

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta de controle financeiro onde são lançados os registros das entradas e as saídas de dinheiro de uma empresa por um determinado período de tempo. Todas as movimentações financeiras do período em questão devem ser lançadas no Fluxo de Caixa: receitas, despesas, contas a pagar, contas a receber, empréstimos, reembolsos, rendimentos ou desvalorizações de investimentos, entre outros, apresentado por Gitman como:

“A espinha dorsal da empresa, sem ele não se saberá quando haverá recursos suficientes para sustentar as operações ou quando haverá necessidade de financiamentos bancários. Empresas que necessitem continuamente de empréstimos de última hora poderão depara com dificuldades de encontrar bancos que as financiem.” (GITMAN, 1997, p. 586).

O fluxo de caixa busca o equilíbrio entre os pagamentos e recebimentos e está sujeito a uma natural incerteza por ser um instrumento de planejamento proporcionando ao gestor uma visão holística da empresa e de seu relacionamento com o ambiente externo. É possível verificar que a administração financeira é a principal área responsável pela geração de valor da instituição, pois o gestor deve escolher dentre todas, as melhores alternativas estratégicas em relação a investimentos, captação e emprego do capital.

A sobrevivência de uma empresa está diretamente ligada à qualidade das decisões tomadas por seus gestores. Daí a importância de um profissional qualificado para estar à frente da gestão financeira, fazendo uso de ferramentas de controle e gerencia para melhorar a qualidade das decisões financeiras e garantir a continuidade da organização.

### **2.1.6 Modelos de ferramentas de apoio à gestão das demonstrações financeiras**

Além do fluxo de caixa, outras ferramentas são disponibilizadas para utilização no processo de gestão financeira. Para Perez Jr, Pestana e Franco (1997) o modelo de gestão representa os princípios básicos que norteiam uma organização e serve como referencial para orientar os gestores nos processos de planejamento, tomada de decisão e controle. Padoveze (2005, p. 22), considera um modelo de gestão como o conjunto de normas e princípios que devem orientar os gestores na escolha das melhores alternativas para levar a empresa a cumprir sua missão com eficácia. Já Goldberg e Luna (2015, p. 3) dizem que “modelos são representações simplificadas da realidade que preservam, para determinadas situações e enfoques, uma equivalência adequada”, que facilitam a tomada de decisões e tenta a representar ações que ocorram no dia a dia.

Em algum momento no desempenho de suas funções ou mesmo em atividades corriqueiras como cozinhar, a maioria das pessoas já utilizou algum modelo para explicar algo a alguém, ou seja, tentamos transmitir e fazer interpretações da realidade através de metáforas ou modelos. Para Goldberg e Luna (2015), um modelo deve ser estruturado de forma similar ao real, dispondo de dados suficientes para que as conclusões obtidas através de sua análise e/ou operação, possam ser aplicadas à realidade na solução de problemas.

A Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) é outro instrumento utilizado para a avaliação da gestão financeira, pois, conforme Assaf Neto (2001, p. 75), esse demonstrativo “visa fornecer, de maneira esquematizada, os resultados (lucro ou prejuízo) auferidos pela empresa em determinado exercício social”. Assim, esses resultados demonstram como a gestão econômica se apresenta e o reflexo desta gestão no futuro financeiro da instituição, servindo de instrumento para comparar sua situação perante outras empresas.

O Balanço Patrimonial está estruturado em dois grandes grupos: o ativo e o passivo. Conforme Perez Junior e Begalli (1999, p. 62), “o ativo é composto de bens e direitos de propriedade da sociedade, enquanto o passivo é composto de obrigações e do patrimônio líquido”. Segundo Iudícibus, Martins e Gelbcke (2000, p. 26), o Balanço Patrimonial “tem por finalidade apresentar a posição financeira e patrimonial da empresa em determinada data”, representando, assim, uma posição estática da empresa.

A análise financeira será aplicada ao cálculo dos índices para que se avalie o desempenho passado e presente da instituição, de acordo com Blatt

(2001, p. 61), “utiliza a informação contida nos demonstrativos financeiros ou contábeis da entidade; as ferramentas primárias para análise financeira são os índices financeiros”. Seja através da comparação com instituições que prestam os mesmos serviços, seja pela análise de séries temporais na área em que atua, é importante sempre realizar este comparativo baseando-se nas informações coletadas no demonstrativo financeiro ou contábil.

O Fluxo de Caixa pode ser utilizado tanto como ferramenta de gestão operacional, como uma forma de gestão estratégica fazendo uma projeção futura de entradas e saídas de recursos financeiros, por um determinado período. Nesse meio podemos verificar que as funções básicas do administrador na concepção de Chiavenato (2003) são as de planejar, organizar, dirigir e controlar. E ainda reforça que em períodos de mudanças ou instabilidade, o administrador deve inovar e renovar a organização para se adaptar ao novo ambiente.

Assim, realizar o Fluxo de Caixa é fundamental para o gerenciamento do capital de giro porque possibilita uma visão clara e em tempo real da verdadeira situação de liquidez da instituição. Segundo Zdanowicz (2004) o fluxo de caixa é uma ferramenta para o administrador pode planejar e ter o controle financeiro da empresa, enfatizando que todo o negócio deve ter esse instrumento, independentemente do tamanho ou setor de atividade, porque na sua concepção para obter o sucesso, deverá projetar o seu fluxo de caixa no mínimo para 3 (três) meses.

Dessa forma, é um ponto essencial para o processo de tomada de decisão, já que é estratégico para o empresário. Em resumo o controle financeiro versa sobre o planejamento e controle das entradas e saídas, por meio do acompanhamento dos créditos e débitos. Fica evidente que a administração do capital de uma empresa torna-se presumível a partir do conhecimento e informações que precisam ser coletadas, reunidas, relacionadas e tratadas, de maneira que propicie ao gestor um suporte adequado às suas decisões. É possível utilizar o fluxo de caixa para o controle de: contas a receber, caixa e bancos, contas a pagar e fluxo de caixas oriundas das operações realizadas na instituição.

## **2.2 Metodologia**

Descreveremos as formas como foram desenvolvidos o estudo de intervenção e a construção da planilha eletrônica, para atender o objetivo de esclarecer a importância do controle financeiro hospitalar, com foco nas análises da movimentação de entradas e saídas dos recursos financeiros.

Conforme Castro (1978, p. 33), o objetivo da metodologia “é o de ajudar-nos a compreender, nos mais amplos termos, não os produtos da pesquisa, mas o próprio processo”.

O presente estudo foi realizado em instituição beneficente sem fins lucrativos situado na região sudeste do Estado do Paraná, onde suas atividades são a prestação de assistência médico-hospitalar no atendimento à saúde, servindo como referência no atendimento em Urgência e Emergência, onde podemos analisar a deficiência do setor financeiro e a precariedade em que a instituição se encontra por falta de gestão organizacional financeira.

A instituição analisada fundada no século XX continua com sua estrutura física sem manutenção, apenas com alguns reparos ineficientes, sendo somente um terço da construção em condições operacionais. Sendo o único hospital do município a atender pelo SUS, saúde suplementar e particular. Com gestões anteriores precárias e sem nenhuma administração financeira de qualidade, acabou por denegrir a imagem da instituição e levar a imparcial falência. A instituição caracteriza-se de pequeno porte e atende atualmente 80% SUS e os 20% restantes divide-se entre saúde suplementar e privado.

A pesquisa caracteriza-se essencialmente como qualitativa, descritiva delineada como estudo de intervenção, tendo como universo as informações financeiras de uma instituição hospitalar beneficente e como amostra os registros do Balanço Patrimonial do período compreendido entre 2009 a 2012 e pela ferramenta de controle dos registros de saídas no período de maio e junho de 2015. Os dados foram coletados por meio de pesquisa de fonte primária, de entrevistas com os gestores e depois foram validados com os mesmos através do envio das informações em planilhas por email e pessoalmente em reuniões na sede da instituição. Para Minayo (1993, p. 23) pesquisa “É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota fazendo uma combinação particular entre teoria e dados”.

A ferramenta de controle de entradas e saídas no período de maio e junho de 2015, apresentados pela instituição analisada, apresentava deficiência em sua estrutura e fidedignidade nos dados informados, devido a não atualização anual das informações financeiras e não lançamento das entradas de recursos junto aos registros de saídas, onde confirmamos a necessidade de focar nossos estudos no controle das receitas e despesas da instituição foco do estudo de intervenção.

A análise dos dados foi realizada por meio de bibliografia especializada e a crítica de acordo com técnica específica, sendo posteriormente realizado o processamento conjunto destes dados, que ofereceram as informações necessárias para a construção de uma proposta

sobre a importância do controle dos recursos financeiros de instituição hospitalar beneficente.

A primeira etapa constitui-se na referência bibliográfica das variáveis constituintes dos demonstrativos financeiros, tais como o gerenciamento organizacional, a administração financeira na organização, recursos organizacionais, recursos financeiros, capital de giro, controle financeiro, fluxo de caixa, demonstração de entradas e saídas de caixa – DESC, demonstração do fluxo líquido de caixa – DFLC, contas a receber, contas a pagar, superávit, ganhos na utilização do fluxo de caixa, modelos de ferramentas de apoio a gestão das demonstrações financeiras.

A segunda etapa será a referência dos índices financeiros básicos, para avaliar sua utilização ou grau de importância na gestão financeira de uma organização hospitalar. Serão avaliados para utilização dos Índices de Liquidez que demonstram a capacidade da organização em pagar suas dívidas no curto prazo, os Índices de Estrutura de Capital que analisam a composição dos recursos obtidos das diferentes fontes de financiamento de uma organização, os Índices de Atividades que se refere aos índices de atividades, que evidenciam os ciclos financeiro e operacional de uma organização e os Índices de Lucratividade e rentabilidade que demonstram o retorno dos investimentos realizados.

A pesquisa propõe, a partir da avaliação e validação dos dados coletados pela análise vertical e horizontal a determinação dos principais índices a serem aplicados á análise financeira da organização, determinando-se o impacto na construção dos cenários micro e macro ambiental da organização hospitalar, escolhendo-se os principais a serem utilizados, para realização da análise horizontal das Demonstrações Financeiras da organização, que são as comparações entre componentes do conjunto em vários exercícios, por meio de números-índices, objetivando a avaliação ou o desempenho de cada conta ou grupo de contas, ao longo dos períodos analisados.

A análise empregada irá medir a evolução dos itens que compõem o patrimônio da empresa, e caracterizar tendências. Realizar-se-á também a análise vertical das Demonstrações Financeiras que é a determinação do percentual de participação de cada item pesquisado, em relação ao total da demonstração analisada. Este índice demonstra a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence, por meio de comparações com padrões estabelecidos com base em atividades do segmento hospitalar ou do próprio hospital (índices padrões), permite inferir se há itens fora das proporções normais. Esse tipo de análise vem de encontro à necessidade de prover a distribuição dos valores no sistema patrimonial num determinado período e de se conhecer os resultados em termos

percentuais. Complementando-se a análise de indicadores que objetivam evidenciar a capacidade de pagamento a curto e longo prazo, o nível de endividamento, o aumento ou redução na rentabilidade e os prazos médios praticados com dados do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício.

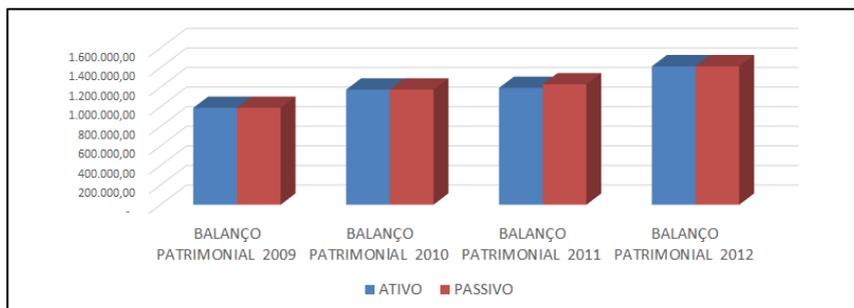
A fase de definição da pesquisa se encerra com o estabelecimento dos objetivos, onde se propõe ações gerenciais de controle e gerenciamento dos recursos financeiros através da ferramenta Fluxo de Caixa para a organização hospitalar objeto da pesquisa. Esses objetivos devem ser fundamentados para oferecer embasamento e fundamentação teórica para a organização objeto de estudo.

### **2.3 Apresentação dos resultados**

Em momentos de crise como o que é vivenciado hoje no país, é exigido das empresas maior eficiência na gestão financeira de seus recursos, não cabendo inconsistências nos dados a serem trabalhados, levando muitas empresas a perder sua continuidade por falta de gestão dos recursos financeiros adequada. O controle do fluxo de caixa é indispensável para esta boa gestão em um mercado tão inconstante. O presente trabalho de conclusão de curso relata a importância do controle dos recursos financeiros, e a construção de uma planilha eletrônica para controle do fluxo de caixa como instrumento de gerenciamento financeiro e, com auxílio da literatura disponível, ressalta a importância do controle dos recursos financeiros.

Com base nas análises em cima do balanço patrimonial de 2009 a 2012 que mostraram a aplicação de um percentual de variação quase que igual de um ano para outro caracterizando informações infíeis com a realidade, vimos à necessidade de desenvolver e implantar uma ferramenta que irá auxiliar na tomada de decisão dispondo de maiores informações de seus recursos financeiros através do fluxo de caixa, para facilitar o planejamento e controle das entradas e saídas de caixa projetadas, a fim de atingir a otimização do seu fluxo financeiro, sabendo assim com antecedência se terão excedentes ou escassez de caixa, bem como qual o nível desejado de caixa será necessário.

**FIGURA 1 – Gráfico do comparativo entre Ativo e Passivo de 2009 a 2012.**



**TABELA 2 – Balço patrimonial de 2009 a 2012.**

CONTAS DO BALÇO PATRIMONIAL (BP)	BP 2009	BP 2010	BP 2011	BP 2012
ATIVO	989.501,54	1.175.923,68	1.193.313,63	1.414.283,35
PASSIVO	989.501,54	1.175.923,23	1.230.331,20	1.414.283,25
ATIVO CIRCULANTE	223.723,83	368.776,36	386.166,31	404.070,76
DISPONIBILIDADE S	40.456,67	91.412,10	27.584,86	13.548,56
Caixa Geral	2.487,80	17.729,90	7.409,39	3.628,92
Bancos Conta Movimento	37.968,87	73.682,20	20.175,47	9.666,28
Aplicação Financeira de Liquidez Imediata	-	-	-	253,36
CONTAS A RECEBER	138.118,27	193.984,91	212.558,09	247.571,62
Convênios - Clientes Nacionais	90.677,53	165.560,64	165.842,37	191.154,37
Outros Créditos	47.440,74	28.424,27	46.715,72	56.417,25
ESTOQUES	45.148,89	83.379,35	73.076,18	142.950,58
Estoque do Almoxarifado	26.405,65	52.234,88	39.534,78	53.175,53
Estoque da Família	18.743,24	31.144,47	33.541,40	89.775,05

ATIVO NÃO CIRCULANTE	765.777,71	807.147,32	807.147,32	1.010.212,59
Ativo Imobilizado	765.777,71	807.147,32	807.147,32	1.010.212,59
Bens em Operação	1.166.043,40	1.198.678,40	1.308.643,57	1.401.743,67
Bens em Operação - Hospital	534.934,98	567.569,98	677.535,15	770.635,25
Bens em Operação - Maternidade	631.108,42	631.108,42	631.108,42	631.108,42
Bens em Andamento	-	-	-	-
(-) DEPRECIACÕES ACUMULADAS	-	-	-	-
	400.265,69	391.531,08	391.531,08	391.531,08
(-) Depreciações Acumuladas - Hospital	-	-	-	-
	347.237,66	339.913,05	339.913,05	339.913,05
(-) Depreciações Acumuladas - Maternidade	-	-	-	-
	53.028,03	51.618,03	51.618,03	51.618,03
TOTAL DO ATIVO	989.501,54	1.175.923,68	2.598.276,71	3.192.579,68
PASSIVO	989.501,54	1.175.923,23	1.230.331,20	1.414.283,25
CIRCULANTE	1.141.934,62	1.562.572,18	1.224.665,53	1.607.002,34
FORNECEDORES	144.124,53	131.509,89	143.279,98	171.294,09
EMPRESTIMOS E FINANCIAMENTOS	-	-	-	-
OBRIG. TRABALHISTAS E SOCIAIS	567.133,01	633.958,84	442.294,07	498.576,00
OBRIGAÇÕES FISCAIS E TRIBUTÁRIAS	160.598,57	266.557,76	41.768,52	141.150,21
OUTRAS OBRIGAÇÕES	165.556,73	393.342,75	467.499,29	642.723,11
PROVISÕES	104.521,78	137.202,94	129.823,67	153.258,93

PASSIVO NÃO CIRCULANTE	27.047,59	-	647.572,41	523.191,87
Empréstimos e Financiamentos	27.047,59	-	473.638,04	262.994,68
Parcelamentos Diversos	-	-	173.934,37	260.197,19
PASSIVO NÃO CIRCULANTE	27.047,59	-	647.572,41	523.191,87
Empréstimos e Financiamentos	27.047,59	-	473.638,04	262.994,68
Parcelamentos Diversos	-	-	173.934,37	260.197,19
PASSIVO A DESCOBERTO	-	-	-	-
	179.480,67	386.648,95	641.906,74	715.910,96
Patrimônio Social	821.163,62	821.163,62	821.163,62	821.163,62
Superavit				
Resultado Acumulado	-	-	-	-
	1.000.644,29	1.207.812,57	1.463.070,36	1.537.074,58
Deficit do Acumulado	-	-	-	-
	1.000.644,29	1.207.812,57	1.463.070,36	1.537.074,58
TOTAL DO PASSIVO	1.043.596,72	1.175.923,23	2.351.541,65	2.200.469,80
RECEITA OPERACIONAL BRUTA	-	-		
VENDA DE SERVIÇOS	2.484.540,87	3.191.195,21	3.664.444,27	4.335.349,26
Prestação de Serviços	2.484.540,87	3.191.195,21	3.664.444,27	4.335.349,26
(=) Receita Operacional Líquida	2.484.540,87	3.191.195,21	3.664.444,27	4.335.349,26
(-) Custo dos Serviços Prestados	-	-	-	-
	2.778.238,13	3.199.465,50	3.439.879,22	4.015.901,53
(=) RESULTADO OPERACIONAL BRUTO	-	-		
	293.697,26	8.270,29	224.565,05	319.447,73
(-) DESPESAS OPERACIONAIS	-	-	-	-
	165.246,90	220.356,23	459.296,59	408.350,75

Despesas Administrativas	-	-	-	-
	162.305,03	195.341,57	256.741,28	321.663,36
Despesas Tributárias	-	-	-	-
	314,90	281,83	1.708,57	3.130,80
Resultados Financeiros Líquidos	-	-	-	-
	2.626,97	24.732,83	200.846,74	83.556,59
(+) Outras Receitas Operacionais	-	-	-	-
	244,00	21.458,24	910,00	1.213,80
(=) RESULTADO OPERACIONAL LÍQUIDO	-	-	-	-
	458.944,16	228.626,52	234.731,54	87.689,22
Receitas Operacionais				
	306.341,62	21.458,24	11.222,00	
Receitas não Operacionais	-	-	-	-
			233.821,54	13.685,00
(=) Resultado Antes das Provisões	-	-	-	-
	152.602,54	207.168,28	222.599,54	74.004,22
(=) Resultado Após as Provisões	-	-	-	-
	152.602,54	207.168,28	222.599,54	74.004,22
(=) Resultado Líquido do Período	-	-	-	-
	152.602,54	207.168,28	222.599,54	74.004,22

Todo esse controle ajuda no planejamento estratégico da empresa, no controle do dinheiro que entra e sai prevendo períodos em que haverá sobras de caixa ou necessidades de buscar fontes para financiar os compromissos assumidos, evitar o descasamento de datas entre pagamentos e recebimentos e projetar uma possível aquisição de equipamentos, evitando assim desperdícios ou gastos não apropriados. Verificamos também a falta de uma ferramenta que gere relatórios gerenciais para auxiliar na tomada de decisão ou mesmo para ciência dos valores a receber ou a pagar.

Para Hoji (2010, p. 79), “o Fluxo de Caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo. Em um Fluxo de caixa, deve existir pelo menos uma saída e pelo menos uma entrada (ou vice-versa)”.

“O fluxo de caixa é considerado um dos principais instrumentos de análise e avaliação de uma empresa, proporcionando ao administrador uma visão futura dos recursos financeiros da empresa, integrando o caixa central, as contas correntes e bancos, contas de aplicações, receitas, despesas e as previsões [...] deve e pode ser

utilizada por empresas de qualquer porte dada a sua importância e simplicidade.” (SILVA, 2002, p. 109).

O Fluxo de Caixa é uma ferramenta que evidencia de forma transparente e verdadeira a situação financeira da empresa quando adequada corretamente a realidade de uma organização.

É indispensável que o administrador financeiro tenha esses dados em mãos para gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na instituição e perceber quais ações poderão ser tomadas para manter o equilíbrio financeiro da instituição organização. É preciso gerenciar com competência todos os recursos financeiros disponíveis na instituição, e o controle do fluxo de caixa é uma ferramenta imperativa para esta boa gestão em uma economia tão instável.

A crescente insatisfação com os resultados financeiros que vem sendo apresentado no balanço Patrimonial e as inconsistências das informações confirmam a necessidade de uma análise de forma mais criteriosa do Fluxo de Caixa do Hospital. A administração de um hospital filantrópico é um constante desafio que nos leva a uma dinâmica de agilidade, onde operar diante do pouco recurso disponível passa ser a ferramenta de trabalho. A exigência por parte da nova Diretoria em tomar ciência da realidade da Instituição, nos aspectos acima citados, leva a crer que a correta e eficiente administração das informações financeiras determine o sucesso desta gestão. É fato notório a necessidade de conhecer a realidade financeira da instituição, seu fluxo de caixa através dos dados financeiros de entradas e saídas, pois estes processos impactam diretamente no crescimento do Hospital, a estabilidade dos funcionários e até mesmo o destino da Comunidade Rio-negrense.

O gerenciamento do fluxo de recursos financeiros assegura ao gestor uma visão nítida do que está ocorrendo na organização, fornecendo a este subsídio para a melhor administração financeira, por meio de análises precisas, pois as empresas de um modo geral vêm sofrendo dificuldades por não possuírem total conhecimento de sua real situação financeira.

Conforme TABELA 1 listamos o plano de contas gerencial desenvolvido com base no organograma do hospital, e aprovado através da apresentação da mesma em reunião, pela gestão financeira do hospital alvo do estudo, que será utilizada para refinar os controles e os relatórios gerenciais.

#### **TABELA 1 – Plano de contas gerencial.**

<b>Áreas Operacionais</b>	<b>Centro de Custos Gerencial</b>	<b>Centro de Custos</b>	<b>Contas Gerenciais</b>	<b>Classificação</b>
Administrativo	Despesas Operacionais	Despesas Administrativas	Tarifas Bancárias	Variáveis
			Despesas Bancárias	Fixas
			Água e Esgoto	Fixas
			Aluguel	Fixas
			Internet/Telefonia	Fixas
			Energia Elétrica	Fixas
			Despesas Legais e Judiciais	Variáveis
			Tributos e Contribuições	Fixas
			Brindes	Variáveis
			Propaganda e Publicidade	Variáveis
			Prêmios e Seguros	Variáveis
			Serviços de Terceiros	Variáveis
			Cursos, eventos e promoções.	Variáveis
			Juros s/ Tributos e Contribuições	Variáveis
			Assinatura de jornais e revistas	Variáveis
			Multas	Variáveis
			Assinatura Jornais	Fixas
			Viagens	Variáveis
			Conduções e Taxi	Variáveis
			Combustível	Fixas
			Fretes e Carretos	Variáveis
			Correios e Telégrafos	Fixas
			Utensílios Diversos	Variáveis
		Impostos	Fixas	
		Glosas	Variáveis	
		Recursos Humanos	Medicina do Trabalho	Variáveis

			Cursos e Treinamentos	Variáveis
			Benefícios	Variáveis
			Encargos	Fixas
			Salários	Fixas
			Vale Transporte	Fixas
			Alimentação	Fixas
			13º Salário	Fixas
			Horas Extras	Variáveis
			Assistência Médica Funcionários	Fixas
			Cesta Básica	Variáveis
			Férias	Fixas
			Uniformes	Variáveis
			Auxílio Creche	Fixas
			Viagens e Representações	Variáveis
			Manutenção e Limpeza	Serviços de Limpeza
		Serviços de Manutenção Tecnologia		Variáveis
		Serviços de Manutenção Predial		Variáveis
		Materiais	Materiais de Higiene	Variáveis
			Materiais de Copa e Cozinha	Variáveis
			Materiais de Escritório	Variáveis
Produtos de Limpeza	Variáveis			
Operacional	Lavanderia / Rouparia	Materiais	Produtos de Lavanderia	Variáveis
			Roupas	Variáveis
			Enxoval	Variáveis
	Farmácia	Medicamentos	Medicamentos	Variáveis
			Drogas	Variáveis
		Filmes Radiológicos	Variáveis	

		Materiais Hospitalares	Materiais de Uso Do Paciente	Variáveis	
			Descartáveis	Variáveis	
			Material de Laboratório	Variáveis	
		OPME	Órtese	Variáveis	
			Prótese	Variáveis	
		Gases Medicinais	Carbogenio	Variáveis	
			Oxigênio	Variáveis	
		Cozinha	Gêneros Alimentícios	Carnes	Variáveis
				Produtos Alimentícios	Variáveis
				Verduras	Variáveis
	CME	Esterilização	Produtos para Esterilização	Variáveis	
			Integradores Biológicos	Variáveis	
			Integradores Químicos	Variáveis	
		Embalagem	Produtos para Embalagem	Variáveis	
			Materiais	Descartáveis	Variáveis
		Campos		Variáveis	
	Envelopes	Variáveis			
	Produtivo	Convênios	Clinica Médica	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
				Procedimentos	Receitas
				Curativos	Receitas
				Materiais	Receitas
Gases Medicinais				Receitas	
Descartáveis				Receitas	
Medicamentos				Receitas	
UTI/CTI			Consultas (Honorários Médicos)	Receitas	
			Exames	Receitas	
	Procedimentos	Receitas			

			Curativos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbogenio	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Diária/Internação	Receitas
		Internação	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas
			Curativos	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbogenio	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Diária/Internação	Receitas
		Pronto Socorro	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas
			Curativos	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbogenio	Receitas
			Descartáveis	Receitas
		Diária/Internação (day Clinic)	Receitas	
		Laboratório Análises Clínicas	Material de Laboratório	Receitas
			Medicamentos	Receitas

			Descartáveis	Receitas
			Exames	Receitas
		Centro de Diagnósticos	Procedimentos	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Exames	Receitas
	Particular	Clínica Médica	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Procedimentos	Receitas
			Curativos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbôgenio	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Medicamentos	Receitas
		UTI/CTI	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas
			Curativos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbôgenio	Receitas
			Medicamentos	Receitas
		Diária/Internação	Receitas	
		Internação	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas

			Curativos	Receitas	
			Medicamentos	Receitas	
			Materiais	Receitas	
			Oxigênio	Receitas	
			Carbogenio	Receitas	
			Descartáveis	Receitas	
			Diária/Internação	Receitas	
		Pronto Socorro	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas	
			Exames	Receitas	
			Procedimentos	Receitas	
			Curativos	Receitas	
			Medicamentos	Receitas	
			Materiais	Receitas	
			Oxigênio	Receitas	
			Carbogenio	Receitas	
			Descartáveis	Receitas	
			Diária/Internação (day Clinic)	Receitas	
		Laboratório Análises Clínicas	Material de Laboratório	Receitas	
			Medicamentos	Receitas	
			Descartáveis	Receitas	
			Exames	Receitas	
		Centro de Diagnósticos	Procedimentos	Receitas	
			Medicamentos	Receitas	
			Materiais	Receitas	
			Descartáveis	Receitas	
			Exames	Receitas	
		SUS	Clinica Médica	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
				Procedimentos	Receitas
				Curativos	Receitas

			Materiais	Receitas
			Carbogenio	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Descartaveis	Receitas
			Medicamentos	Receitas
		UTI/CTI	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas
			Curativos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Descartaveis	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbogenio	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Diária/Internação	Receitas
		Internação	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas
			Curativos	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbogenio	Receitas
			Descartaveis	Receitas
			Diária/Internação	Receitas
		Pronto Socorro	Consultas (Honorários Médicos)	Receitas
			Exames	Receitas
			Procedimentos	Receitas

			Curativos	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Oxigênio	Receitas
			Carbogênio	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Diária/Interação (day Clinic)	Receitas
		Laboratório Análises Clínicas	Material de Laboratório	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Descartáveis	Receitas
			Exames	Receitas
		Centro de Diagnósticos	Procedimentos	Receitas
			Medicamentos	Receitas
			Materiais	Receitas
			Descartáveis	Receitas
Exames	Receitas			
Não Operacional	Receitas Não Operacionais	Receitas Não Operacionais	Subvenções de Particulares	Receitas
			Subvenções Federais	Receitas
			Subvenções Estaduais	Receitas
	Receitas com Doações	Receitas com Doações	Doações de Particulares	Receitas
			Doações em Materiais	Receitas
	Ganhos de Capital	Ganhos de Capital	Ganhos na Venda de Imobilizado	Receitas
	Receitas Diversas	Receitas Diversas	Receitas com Aluguéis	Receitas
			Recuperação de Despesas	Receitas
			Lanchonete	Receitas
			Recuperação de Receitas	Receitas

	Bancos	Recursos	Transferência de Recursos	Transferência de Recursos
		Conta Movimento	Banco do Brasil	Receitas
			CEF	Receitas
			Bradesco	Receitas

Para garantir uma boa interpretação da situação financeira de uma empresa, não basta apenas controlar as finanças, mais sim saber como, quando, onde e quantos de recursos foram arrecadados e gastos na instituição, a fim de possibilitar a previsão de receitas e despesas.

As informações evoluem de forma acelerada, e torna-se proeminente para qualquer instituição a ciência de quais informações serão decisivas em seu processo de desenvolvimento, de sobrevivência e crescimento. O planejamento, controle das entradas, controle de saídas e um plano de recebimentos e pagamentos intercalados com boa margem de segurança, garantem assim a viabilidade e a permanência da instituição em pleno exercício.

Com esta metodologia prevemos a realização de algumas etapas relacionadas com o estudo de índices e indicadores para aplicação em análises financeiras. A determinação dos principais índices a serem aplicados para a Análise Financeira da organização, que após a referenciação bibliográfica e a análise dos seus elementos constituintes dos índices financeiros, avaliamos o impacto na construção dos cenários micro e macro ambiental da organização hospitalar, escolhendo-se os principais a serem utilizados.

A partir da análise horizontal das demonstrações financeiras da organização, comparamos os componentes do conjunto em vários exercícios financeiros, por meio de números-índices, objetivando a avaliação ou o desempenho de cada conta ou grupo de contas, ao longo dos períodos analisados. Esta análise é utilizada para medir a evolução dos itens que compõem o patrimônio da empresa e caracterizar possíveis tendências.

Realizou-se a análise vertical das demonstrações financeiras da organização, que determinou o percentual de participação de cada item pesquisado, em relação ao total da demonstração analisada. Este índice demonstrou a importância de cada conta em relação à demonstração financeira a que pertence, por meio de comparações com padrões estabelecidos com base em atividades do segmento hospitalar ou do próprio hospital (índices padrões), inferindo se há itens fora das proporções normais.

Essa análise vem suprir a necessidade periódica de distinguir a distribuição dos valores Patrimoniais e de Resultados descritos em Percentuais.

Foi realizada também a análise dos indicadores das demonstrações financeiras da organização, que evidenciaram a capacidade de pagamento a curto e longo prazo, o nível de endividamento, o aumento ou redução na rentabilidade e os prazos médios praticados com dados do Balanço Patrimonial e da Demonstração do Resultado do Exercício.

No primeiro levantamento das informações, documentos contábeis e de gerenciamento dos recursos financeiros, verificou-se imprecisão nos dados, de tal ordem que inviabilizaria sua utilização como fonte de dados para as respectivas análises. Como apresenta Gil (2002, p.19) o projeto de pesquisa é o “processo sistematizado mediante o qual se pode conferir maior eficiência à investigação.” E para tanto garantir que os recursos básicos conferiu credibilidade ao resultado final foi uma preocupação que o pesquisador conferiu as decisões, procurando que o resultado final oportunizasse “descrever a situação do contexto em que está sendo feita determinada investigação.” (GIL, 2002, p. 54).

Observamos que a instituição faz a gerência de seus recursos financeiros de forma empírica, sendo necessário um maior controle através de uma gestão embasada em informações confiáveis, que diminuam o risco de descontrole dos recursos financeiros e, segundo Arantes (1998), a administração, nesta tarefa, pode ser auxiliada por ferramentas de apoio a gestão para atenuar riscos, fornecendo o planejamento e o controle, permitindo traçar diretrizes para a tomada de decisões acerca da saúde financeira da instituição.

Ao avaliar a planilha utilizada pela instituição nos deparamos com lançamentos apenas das saídas de recursos, sem controle de entradas e não possibilitando uma análise financeira entre receitas e despesas. Diante disso, tomou-se a decisão de elaborar uma ferramenta para possibilitar esta visão e controle dos recursos financeiros da instituição numa mesma planilha. Para Zdanowicz (2001 p. 128) o fluxo de caixa é uma ferramenta para o administrador poder planejar e ter o controle financeiro da empresa.

Assim, enfatiza que independentemente do tamanho ou setor de atividade, toda instituição deve ter esse instrumento de controle para obter o sucesso, precisando projetar o seu fluxo de caixa no mínimo para 3 (três) meses pois como diz Maranhão (2016) "Já podemos elaborar orçamentos de caixa para, pelo menos, três meses.". A gestão dos recursos financeiros da instituição alvo deste estudo certamente só produzirá resultados proveitosos se o administrador financeiro usar uma ferramenta de controle de forma estratégica, sendo essencial à manutenção da saúde financeira da instituição, onde a atualização das informações no fluxo de caixa deve acontecer, se

possível, todos os dias para ser uma ferramenta de controle financeiro eficiente, além de reuniões semanais para estudar o fluxo destes recursos. Isso é importante e requer muita disciplina, pois ao manter atualizados os registros financeiros da instituição os gestores poderão tomar decisões importantes relacionadas à saúde financeira da instituição estudada.

A determinação de ações que possibilitem a reengenharia organizacional é necessária para que se garanta o processo de planejar, organizar, dirigir e controlar recursos financeiros com a finalidade de alcançar os objetivos institucionais. Propomos estratégias de organização dos processos a serem implementadas no setor financeiro da entidade hospitalar beneficentes, proporcionando um controle adequado com informações e objetivos previamente traçados e sobre as atividades realizadas de forma a garantir a eficácia da organização.

### **2.3.1 A implantação do Fluxo de Caixa**

Para implantarmos a ferramenta de fluxo de caixa em um hospital beneficente, necessitamos de informações relativas a todos os dispêndios e entradas de caixa já conhecidos e dos projetados, por meio das Entradas (contas a receber, empréstimos, saldos bancários) e as Saídas (contas a pagar, despesas gerais de administração (custos fixos), pagamento de empréstimos, compras à vista) que estes lançamentos serão efetuados. Segundo Padoveze (1998)

Quanto mais informação está ao nosso dispor, maiores são as chances de reduzirmos a incerteza na tomada de decisão. Assim, uma informação passa a ser válida quando sua utilização aumenta a capacidade decisória, diminuindo a incerteza do gestor no ato da decisão. Contudo, é necessário conjugar o custo para obter as informações. O custo para obter as informações deve ser sempre menor que o benefício gerado pela decisão baseada nessas informações. (PADOVEZE, p. 42, 1998)

A administração de um hospital filantrópico é um constante desafio que nos leva a uma dinâmica de agilidade, onde se faz muito com o pouco recurso que arrecadam. Faz-se então necessário, ter as informações organizadas de maneira eficiente e confiável, oferecendo a diretoria à ciência da realidade financeira da Instituição, possibilitando que a administração das informações financeiras determine o sucesso desta instituição.

A forma de obtenção e organização dessas informações está ligada a utilização de ferramentas de gestão. O Fluxo de Caixa é um macro sistema de informações onde são registrados os dados financeiros originados nas diversas áreas da empresa, podendo ser resolvido com a utilização de simples planilhas. O Fluxo de Caixa é simples, mas extremamente benéfica como ferramenta de planejamento financeiro. Sua utilização regida por alguns princípios trará benefícios expressivos para a instituição. Sua implementação dispensa grandes investimentos em informática, podendo ser operada satisfatoriamente com os recursos tecnológicos já disponíveis na organização.

Em estudo dos modelos disponíveis no mercado, como Fluxo de Caixa, Softwares financeiros, Controle de estoques, Orçamento, Sistemas de cobrança, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE). Será apresentado como sugestão de implantação o modelo de Fluxo de Caixa. Segundo Zdanowicz (2001, p. 23), “fluxo de caixa é a demonstração visual das receitas e despesas distribuídas pela linha do tempo futuro”. Sendo primordial a adoção da ferramenta escolhida, pela situação da organização objeto do estudo.

A falta de um controle das entradas e saídas de recursos financeiros ocasiona falta de controle da gestão financeira. De acordo com o consultor Augusto Manso do SEBRAE Minas (2010), 60% das micro e pequenas empresas fecham, e um dos motivos é a falta de conhecimento administrativo. A falta de capital de giro e falta de lucro, entre as empresas pesquisadas coincidiu a ausência de controle como do fluxo de caixa, que é considerado como um dos principais motivos do fechamento de micro e pequenas empresas. A utilização dos relatórios semanais ou mensais gerados pela utilização do fluxo de caixa ajuda a compreender os resultados da instituição, a prever lucro ou prejuízo no mês, a controlar o capital de giro e também serve como apoio para tomada de decisões estratégicas como deixar de oferecer ou mudar a forma de pagamento de um determinado serviço.

A deficiência no controle do fluxo de caixa pode implicar em consequências graves para a empresa:

- a) instituição recebe o dinheiro dos serviços de assistência médica e de diagnósticos, mas não sabe para onde vai este dinheiro;
- b) a instituição fica vulnerável a eventuais variações de mercado;
- c) a instituição não terá um planejamento financeiro confiável;
- d) a instituição não consegue antecipar quando e em quanto tempo terá um superávit.

Para ter uma boa gestão do fluxo de caixa, será necessário o comprometimento dos colaboradores envolvidos na gestão financeira, no setor de compras e do setor de faturamento, sem a total colaboração e

comprometimento dos envolvidos não será possível chegar a dados fidedignos, será necessário manter um fluxo de caixa organizado e atualizado constantemente, para tirar proveito dessa poderosa ferramenta. O caixa de toda empresa funciona basicamente do mesmo jeito: o dinheiro entra e dinheiro sai. Como essa movimentação financeira acontece em diferentes vencimentos, é necessário precipitar este controle para evitar problemas decorrentes de insuficiência ou demasia de dinheiro no caixa.

Com o levantamento das informações necessárias para a efetivação do fluxo de caixa, foi desenvolvida uma planilha eletrônica com sugestão de implantação do controle de entradas e saídas. Primeiramente, descreverão as contas que poderão ser utilizadas para análise da empresa que são as seguintes:

- a) entradas (aquilo que a empresa recebe com os serviços prestados, sejam elas em dinheiro, cheque, cartão de crédito ou débito, guias faturadas, saldo bancário Inicial, saldo do caixa interno caso exista, subvenções, doações e arrecadações);
- b) saídas (pagamentos à fornecedores de serviços e materiais, recursos humanos, empréstimos e financiamentos, impostos, terceiros, repasse médico, dívidas já assumidas).

Estes dados serão alimentados diariamente com a movimentação das entradas e saídas. Em geral, quanto mais informação fornecer mais próximo da realidade e do auxílio na tomada de decisão se chegará.

O objetivo do Fluxo de Caixa é assegurar informações relevantes sobre as movimentações financeiras. Para implantar um fluxo de caixa organizado deve ser observado primeiramente o lançamento do saldo existente nas contas bancárias e dos valores que possam ter em caixa físico para pagamentos de pequeno valor, com os quais está iniciando a criação do seu fluxo de caixa que será descrito então como Saldo Inicial.

A etapa seguinte é o lançamento dos valores dos recebimentos e pagamentos e respectivo saldo de caixa, levando em consideração ao realizado (fechamento de caixa) e também o previsto (projeção de caixa). Conforme a natureza de operação de empresa se desenha uma estrutura para o fluxo de caixa que atenda a necessidade dos gestores.

Inicie lançando no "contas a pagar" os compromissos já assumidos, estime sempre despesas fixas ainda não lançadas no "contas a pagar", tais como impostos, contas de água, luz, folha de pagamento, entre outros; em seguida, lance os valores a receber, que devem constar devidamente no "contas a receber" (vendas à vista, vendas a prazo - cheque, duplicatas, cartões de Crédito/Débito); aconselha-se também lançar uma estimativa dos atendimentos à vista, utilizando como base a média diária ou agenda de consultas, cirurgias ou exames à vista realizados normalmente. Estas

estimativas serão mais assertivas, mantendo um controle diário de receitas e despesas, lance os rendimentos de aplicações, empréstimos contraídos, outros recebimentos.

Utilize o Fluxo de Caixa, para simular e planejar compras de materiais e mercadorias. No momento de realizar o pedido de compra, procure planejar a data de pagamento com alguns dias de subseqüente aos de recebimentos, deixando uma margem de segurança para possíveis atrasos.

Ao iniciar o processo de controle das contas através do fluxo de caixa, pode surgir dificuldade para elaborar as formas de controle. Mas sua importância logo será sentida, devido a precisão de informações que auxiliará a tomar as decisões com base em previsões de entrada e saída de recursos.

Quando utilizada em conjunto com as informações do Balanço Patrimonial e da Demonstração de Resultados, o Fluxo de Caixa serve como extraordinário instrumento para a avaliação detalhada e dinâmica da situação econômico-financeira da Instituição. Deve ser criado de forma simples contas e subcontas que poderão ser utilizadas usando como base as contas já apresentadas no Balanço Patrimonial como documento disponibilizado para estudo deste projeto ou ser criado com base nos Centros de Custo e as contas gerenciais apresentadas por este Centro de Custo classificados como despesas fixas e variáveis.

### **2.3.2 Utilização do modelo de planilha eletrônica de Fluxo de Caixa**

As movimentações financeiras do período em questão estão representadas no fluxo de caixa: receitas, despesas, contas a pagar, contas a receber, empréstimos, reembolsos, rendimentos ou desvalorizações de investimentos, entre outros. A atualização das informações no fluxo de caixa necessita acontecer com prioridade por parte do responsável pelos lançamentos, se possível, todos os dias, para ser uma ferramenta de controle financeiro eficiente. Esses lançamentos são de suma importância e requer muita disciplina. Manter os registros financeiros da instituição atualizados é o que garante que os gestores poderão tomar decisões importantes relacionadas à saúde financeira do Hospital de Rio Negro.

O Fluxo de Caixa foi utilizado tanto como ferramenta de gestão operacional, como uma forma de gestão estratégica fazendo projeções futuras de entradas e saídas de recursos financeiros, em um período pré-determinado. Nesse meio podemos verificar que as funções básicas do administrador na concepção de Chiavenato (2003) são as de planejar, organizar, dirigir e controlar. E ainda reforça que em períodos de mudanças ou instabilidade, o

administrador deve inovar e renovar a organização para se adaptar ao novo ambiente. O fluxo de caixa busca encontrar a estabilidade e harmonia entre os pagamentos e recebimentos e está sujeito a uma natural insegurança por ser um instrumento de planejamento.

Como modelo, foi desenvolvida pelos discentes deste projeto de pesquisa para ser utilizada na instituição uma planilha eletrônica em Excel, conforme APÊNDICE A, e conterà as seguintes características que foram simuladas com dados fictícios e ficou decidido com base nisto que serão realizados os processos a seguir:

**FIGURA 2 – Imagem da legenda elaborada para a ferramenta desenvolvida.**

Legenda referente planilhas/guias de trabalho	
Apontamentos	Planilha ou guia de trabalho onde serão digitados os lançamentos para gerar os relatórios gerenciais
Rel. 1	Controle por conta financeira e por vencimento de conta
Rel. 2	Fluxo de caixa bancário e Gerenciamento por origem Conta Banco
Rel. 3	Fluxo de Caixa por Vencimento
Rel. 4	Gerenciamento por Classificação / Centro de Custo Gerencial
Rel. 5	Gerenciamento por participação dos valores
Rel. 6	Gerenciamento por Previsão e Confirmação de pagamento
Rel. 7	Gerenciamento por Fatura e Formas de Quitação
Gráficos	Gráficos

- definiram um período para lançamento das informações no fluxo de caixa: no caso da instituição beneficente estudada, o controle deve ser feito diariamente, com reunião semanal para apresentação de relatórios, para não correr risco de perder o controle do fluxo de caixa;
- definiram-se maneiras para identificar receitas e despesas: serão dispostas receitas e despesas em colunas distintas usando cores da fonte diferentes, sendo estabelecida a cor azul para receitas e vermelha para despesas, fazendo com que seja fácil identificá-las no fluxo de caixa;
- identificaram as movimentações financeiras periódicas: efetuaram o lançamento de receitas e despesas que são periódicas com sequência de parcelas diferenciando das que não são. Assim tornando possível registrá-las no fluxo de caixa com datas para períodos futuros fazendo previsões de pagamentos ou recebimentos;
- registraram as contas a pagar: despesas mensais como serviços de contabilidade, Internet, pagamentos parcelados ou taxas anuais podem ser registrados como contas a pagar com datas previstas de pagamento e com valor calculado com a média dos últimos 12 meses para os

próximos meses. Proporcionando assim o saldo atual consolidado do seu caixa e o saldo futuro provisionado, ou seja, já considerando as contas que tem data certa em cada mês e que irá ter que pagar;

- e) registram as contas a receber: para os serviços prestados com pagamento em forma parcelada ou com prazo para o pagamento, efetuaram-se os lançamentos das contas a receber para os próximos meses. Assim, obterá o saldo futuro provisionado já contemplando o dinheiro que irá entrar no caixa da empresa;
- f) criado categorias para classificar suas receitas e despesas: criou-se uma classificação de receitas e despesas através de categorias, com quantidade suficiente de categorias para suprir a necessidade de controle financeiro e para não deixar o controle financeiro superficial. Deixar o controle financeiro muito detalhado pode tornar o processo complexo, é importante encontrar o equilíbrio.
- g) criado uma tabela com os centros de custos para agrupar suas despesas: desenvolvemos uma planilha para servir de base com os agrupamentos de despesas através de centros de custos (loais onde originam as despesas), determinando quais são os departamentos da sua instituição (Administração, Centro Cirúrgico, Clínica Médica, Centro e Diagnósticos, Lavanderia, Cozinha, entre outros.) e os centros de custos para agrupar as respectivas despesas. Assim, poderão identificar onde está sendo gasto o dinheiro de uma forma mais estruturada;
- h) criado centros de receitas para agrupar suas receitas: da mesma forma que nos centros de custo, criou-se agrupamentos de receitas através de centros de lucro (Centro Cirúrgico, Clínica Médica Centro de Diagnóstico, Internação onde as receitas são originadas). Para saber de onde está recebendo seu dinheiro;
- i) visualizado o fluxo de caixa por categorias de receitas e despesas: depois de vincular a organização básica, que possibilita ter uma visão mais clara das movimentações financeiras da instituição, passou a ser utilizada a ferramenta para visualizar seu fluxo de caixa classificado em categorias de forma gráfica ou em forma de relatório;
- j) visualizado o fluxo de caixa por centros de custo/receita: da mesma forma que nas categorias, passaram a utilizar a ferramenta para visualizar fluxo de caixa agrupado por centros de custo/lucro de forma gráfica ou em relatórios. Possibilitando então ter uma visão de onde vem e para onde vai o dinheiro.

As atividades operacionais representam entradas de caixa e saídas de caixa. As entradas sempre aparecerão na planilha na cor azul (representado na tabela abaixo pelo sinal positivo “+”), e os campos que representam saídas

sempre aparecerão na cor vermelha (representados na tabela abaixo pelo sinal negativo “-”), no final do exercício, que pode ser diário, mensal, trimestral ou anual, apresentará em forma de relatório gerencial o caixa líquido das atividades operacionais, que será calculado e corresponderá ao somatório de todos os campos dos dados que foram lançados, gerando um acumulado que poderá ser negativo ou positivo.

**TABELA 3 - Campos e descrições de entradas e saídas para o fluxo de caixa.**

Campo	Descrição
(+) Recebimentos do SUS	Entradas efetivas de caixa decorrentes da operação dos Procedimentos faturados contra o SUS
(+) Recebimentos de Convênios	Entradas efetivas de caixa decorrentes da operação de planos de saúde, tais como faturas, mensalidades, taxas de administração, entre outros.
(+) Recebimentos de Atendimentos Particulares	Entradas efetivas de caixa decorrentes da operação de atendimentos prestados a Convênios
(+) Recebimentos de Outros Convênios	Entradas efetivas de caixa decorrentes da operação de atendimentos prestados a clientes que não possam ser enquadradas nos campos anteriores.
(+) Entradas de Empréstimos Bancários	Entradas efetivas de caixa decorrentes da operação de empréstimo bancário
(+) Recebimentos Operacionais Outros Não	Entradas efetivas de caixa decorrentes de outras atividades constantes do objeto social da instituição como Subvenções Federais, Estaduais, Municipais, Particulares, Doações, Ganhos com venda de Imobilizado, receitas com aluguel, recuperação de despesas, lanchonete, recuperação de receitas.
(+) Recebimentos Operacionais Outros	Entradas efetivas de caixa decorrentes de outras atividades constantes do objeto social da instituição que não possam ser enquadradas nos campos anteriores, bem como valores recebidos por indenizações de seguros, restituição de impostos e demais contas.

(+) Recebimentos Operacionais	Outros Não	Entradas efetivas de caixa decorrentes de outras atividades que não possam ser enquadradas nos campos anteriores.
(-) Pagamentos a fornecedores/prestadores de serviços em saúde		Saídas efetivas de caixa para pagamento de despesas com fornecedores, prestadores de serviço, compra de materiais, e demais saídas, relacionadas com a utilização dos custos hospitalares de assistência à saúde ou a prestação de serviços de saúde.
(-) Recursos Humanos		Saídas efetivas de caixa para pagamento de folha de pessoal e afins. Os desembolsos com profissionais envolvidos na prestação de serviços de saúde não devem ser registrados neste campo, mas no campo “Pagamentos a fornecedores/prestadores de serviços em saúde”.
(-) Pagamentos de pró-labore		Saídas efetivas de caixa para remuneração de diretores/administradores via pró-labore e afins.
(-) Pagamentos de prestadores de serviços de saúde		Saídas efetivas de caixa para pagamento de despesas com Médicos e Prestadores de Serviços de Saúde
(-) Pagamentos de Serviços de Terceiros		Saídas efetivas de caixa para pagamento de despesas com serviços terceirizados não relacionados à operação de planos de saúde ou prestação de serviços de saúde, tais como serviços administrativos, consultorias, e demais saídas.
(-) Pagamentos de Empréstimo Bancários		Saídas efetivas de caixa para pagamento de empréstimos efetuados.
(-) Pagamentos de Tributos		Saídas efetivas de caixa para pagamento de tributos.
(-) Pagamentos de Tarifas e Taxas Bancárias		Saídas efetivas de caixa para pagamento de tarifas e taxas bancárias
(-) Pagamentos de Contingências Cíveis/Trabalhistas/Tributárias		Saídas efetivas de caixa para pagamento de ações judiciais/cíveis/trabalhistas/tributárias.
(-) Pagamentos de Aluguel		Saídas efetivas de caixa para pagamento de aluguéis.

(-) Pagamentos de Promoção/ Publicidade	Saídas efetivas de caixa para pagamento de despesas com publicidade, promoção e afins.
(-) Outros Pagamentos Operacionais	Saídas efetivas de caixa para pagamento outras atividades operacionais que não possam ser enquadradas nos campos anteriores.
(-) Outros Saídas	Saídas efetivas de caixa para pagamentos que não possam ser enquadradas nos campos anteriores.

O controle e organização do fluxo de caixa são fundamentais para qualquer empresa que deseja ter uma visão sobre suas receitas e despesas. Apesar de inicialmente ser fácil controlar tudo em planilha eletrônica, com o tempo a planilha fica complexa e pode acabar perdendo o controle. Neste primeiro momento será utilizada a planilha, até mesmo para criar o hábito do lançamento e controle, para uma próxima etapa deverá ser adquirido um Software de Controle Financeiro, ou mesmo um sistema de ERP (Enterprise Resource Planning, que, traduzido para o português significa “Planejamento dos recursos da empresa”) mais completo que já contemple todos os setores da instituição.

A implantação de um controle eficiente do seu fluxo de caixa auxiliará na gestão e minimizará as chances de endividamento ou mesmo falência da instituição.

### 2.3.3 Análise e discussão dos resultados

A pesquisa realizada em um hospital beneficente, que presta serviços médico-hospitalares, em grande parte financiados pelo SUS (Sistema Único de Saúde), de origem beneficente, que como a grande maioria está carente de modelos de gestão profissional e de controle financeiro, a falha na previsão de prazos médios de recebimentos e pagamentos são situações comuns na rotina das empresas e demandam por uma gestão financeira de qualidade e o uso de ferramentas que norteiem o negócio.

Frezatti (1997) destaca que o fluxo de caixa apresenta-se como um instrumento tático e estratégico no processo de gestão empresarial. Este controle dá a capacidade de estudar as entradas e saídas de dinheiro que circularam pela empresa, assim como o que ainda não aconteceu, mas que está projetado para o futuro, fazendo com que o administrador identifique todo processo de circulação dos recursos financeiros dentro da instituição.

Com base teórica fundamentada no conhecimento técnico científico, ou seja, partindo de uma montagem simples desenvolveu-se um modelo de ferramenta utilizada na administração financeira empresarial, o Fluxo de Caixa.

O instrumento cumpre o papel de auxiliar na tomada de decisões e melhorar o desempenho financeiro, por meio da otimização e alocação dos recursos da instituição. A planilha desenvolvida e adaptada para as necessidades do hospital beneficente foi por eles testada e recebeu como feedback a aprovação de sua utilização.

Todos os testes foram realizados a partir do lançamento de dados fictícios na planilha eletrônica, usando como base informações reais da instituição e apresentou como resultado o real domínio dos recursos financeiros com a utilização de uma ferramenta de controle.

O acompanhamento diário exige certo conhecimento na área financeira, comprometimento e muita organização por parte do profissional que irá desempenhar a função. Fica a cargo da instituição definir as contas gerenciais apresentadas ou criar suas próprias para que as transações registradas no Fluxo de Caixa se concentrem em uma quantidade restrita de categorias e conforme o número de departamentos da instituição, facilitando a análise do Fluxo de Caixa através dos relatórios que se obterá destes lançamentos.

A observação sobre um dos componentes do tipo ideal weberiano de organização, o profissionalismo, que ao juntar-se com a formalidade e a impessoalidade, criam uma espécie de fórmula média onde estão presentes os elementos que constituem a burocracia, se faz necessário diante do “passivo institucional” que gestões anteriores deixaram para esta organização beneficente. Priorizaram exclusivamente a “prestação de serviço filantrópico”, sem preocupar-se com as estruturas gerenciais das organizações que dirigiam, deixaram como herança, perpetuando a ineficiência na estrutura de planejamento e de gestão dos recursos, destacando-se os financeiros, pois estes funcionam como articuladores do processo de prestação de serviço.

Desta forma a viabilização da continuidade dos serviços prestados pelo hospital beneficente a partir da criação de uma ferramenta de gestão aliada aos modelos de saneamento financeiro apresentados na primeira fase do projeto de pesquisa, que garanta a estabilidade organizacional, obteve a ampliação e compreensão desta problemática além de se apresentar novas relações a serem construídas entre os recursos produtivos, principalmente o Capital e o Trabalho.

O principal impacto esperado, o gerenciamento dos recursos financeiros da organização, por meio de relatórios gerenciais e a

sensibilização da mantenedora para adotar o modelo de ferramenta de fluxo de caixa para a gestão financeira, tendo as sugestões originárias desta pesquisa, vinculam como marco inicial e motivador.

Apresentou-se um modelo adaptado de gerenciamento do Fluxo de Caixa adequado para oferecer uma visualização antecipada das necessidades ou sobras de caixa no curto prazo. O modelo de Fluxo de Caixa escolhido consente antecipar as necessidades, permitindo simulações e emissão de relatórios e gráficos para auxiliar o gestor no planejamento financeiro da instituição, processo este que conduz a administração da empresa de maneira formal a acompanhar as diretrizes de mudanças e a rever, quando necessário, as metas já estabelecidas.

Possibilitando assim, a administração visualizar com antecedência as probabilidades de investimento, o grau de endividamento e o montante de dinheiro que considere necessário manter em caixa controlando seu crescimento e seu ganho.

Verificou-se que seria necessária a implementação, mesmo que de forma arcaica ou manual de uma forma de controle das entradas e saídas de recursos diante da realidade instalada.

Compararam-se os dados apresentados com o que careceria ser em termos ideais, identificando oportunamente os desvios e adotando medidas no sentido de corrigi-los. O controle financeiro é a principal forma de conhecer a realidade da instituição e de seus recursos de caixa, sabendo assim se o resultado obtido é suficiente para cumprir com os compromissos assumidos.

O fluxo de caixa pode ser formulado de forma manual em um livro de caixa, uma agenda ou um caderno, o que dá um pouco mais de trabalho. Porém, apresenta-se mais organizado e ágil se for automatizado, além de muito mais fácil sua manipulação, por meio de uma planilha eletrônica ou de um programa de gestão. O sistema a ser utilizado depende, sobretudo, da capacidade financeira aliada à necessidade de cada empresa. O importante é ter o fluxo de caixa atualizado e adaptado à realidade da empresa, respeitando suas particularidades e as informações geradas.

O saldo de caixa não define, se a empresa está tendo lucro ou prejuízo em suas atividades operacionais, mas trabalhar sem ter esta informação diariamente atualizada pode piorar a situação da mesma. Nem todo valor faturado fica para entidade, pois através de parcerias com médicos, laboratórios, entre outros, parte desta entrada irá se converter em saída, devido aos pagamentos de honorários, precisando ser informados ao setor financeiro, portanto não fica tão simples assim alimentar de forma precisa o fluxo, sem um repasse de informações confiáveis dos setores envolvidos.

Zdanowicz (2004) enfatiza que a análise do fluxo de caixa é uma ferramenta de extrema importância, por isso deve-se levar em consideração a elaboração de uma série de mapas auxiliares tais como: vendas a despesas tributárias, despesas financeiras, recebimentos com atraso, dentre outros fatores importantes para a empresa, lembrando que os totais deverão ser transportados para o fluxo de caixa.

Conforme verificado com a instituição, os dados foram validados por atender a necessidade de controle e conhecimento das informações geradas na ferramenta desenvolvida em seus relatórios e gráficos, efetivando o controle dos recursos financeiros de maneira mais direta.

### 3 CONCLUSÕES

A deficiência de escrituração dos dados contábeis e do controle dos recursos financeiros da organização evidencia a necessidade da utilização de instrumentos de controle para auxiliar na gestão dos recursos financeiros para que se obtenha uma visão eficaz do fluxo de recursos na instituição.

A viabilização na continuidade dos serviços prestados pela instituição a partir do controle financeiro garantirá a estabilidade organizacional, obtendo a ampliação e compreensão das novas relações a serem estabelecidas entre os recursos físicos e humanos de modo produtivo.

A gestão dos recursos financeiros demanda por controle de qualidade, através de ferramentas que norteiam a influência destas informações financeiras na previsão de prazos médios de recebimentos e pagamentos.

O desenvolvimento do sistema de controle eficaz para o gerenciamento dos recursos financeiros possibilitou o planejamento antecipado, com organização, controle dos dados inseridos na ferramenta que devidamente validados puderam ser visualizados em relatórios gerenciais e nos gráficos obtidos no fluxo de caixa e subsidiar os gestores do hospital beneficente alvo do estudo da importância para organização da ferramenta apresentada.

Os objetivos previamente definidos foram alcançados, permitindo que com a coleta, análise dos dados do balanço patrimonial e entrevistas com operadores e dirigentes da organização, realizou-se a pesquisa bibliográfica para validação científica, e análise das informações financeiras, identificou-se as de maior importância para o controle eficaz, culminando no planejamento dinâmico do gerenciamento financeiro.

A ferramenta desenvolvida para controle e gerenciamento dos recursos financeiros, foi apresentada e validada com os dirigentes da organização, após descreveu-se a forma de utilização da ferramenta modelo efetivando o controle dos recursos financeiros, gerando os relatórios gerenciais e os gráficos para visualização das informações de maneira mais direta.

A metodologia proposta constitui-se de coletas de dados, sua análise, entrevistas, validação dos dados, pesquisa bibliográfica para o controle do fluxo de recursos financeiros, caracterizando-se essencialmente como qualitativa, sendo satisfatoriamente atendida, à medida que os gestores validaram a ferramenta modelo, identificando nela a importância para o controle de entrada e saídas, planejamento e gestão eficaz dos recursos financeiros, auxiliando a organização a analisar e identificar o controle destes recursos, pois sem controle, nenhum processo gerencial logrará êxito.

A ferramenta de gestão dos recursos financeiros, o fluxo de caixa, permite com sua utilização diária gerar informações sobre a empresa, as quais auxiliam na tomada de decisões em busca da manutenção, crescimento e condições de compreensão da sua realidade, principalmente o planejamento de um futuro promissor na efetivação de sua prestação de serviço com alto grau de qualidade, técnica gerencial, garantindo a existência da organização, que é de extrema importância e significação para a comunidade rio-negrense.

O referencial teórico contemplou os principais aspectos sobre o controle financeiro, tendo como fonte a legislação vigente, e bibliografias sobre o sistema de gestão empresarial, gestão financeira, análise contábil e financeira, administração geral, fluxo de caixa, reengenharia de processos, controle financeiro, controladoria de gestão, planejamento, gestão de recursos financeiros, capital de giro e índices financeiros básicos, permitindo assim ampliar nossos conhecimentos. Mesmo sem a especificidade da gestão hospitalar, as pesquisas e nossos conhecimentos embasaram-nos para elaborar o sistema de controle de recursos financeiros da instituição estudada e que foi plenamente realizado atingindo seus objetivos, principalmente a revisão bibliográfica que incrementa o conhecimento acadêmico, na medida em que se integra aos arranjos produtivos, desencadeando maior percepção de utilidade e efetividade nos conhecimentos.

Dos resultados esperados como a modelagem da gestão dos recursos financeiros, que oportunizou o desenvolvimento de práticas técnico-científicas e a diminuição considerável do problema de gerenciamento financeiro da organização, partindo do controle destes recursos financeiros, com a ferramenta apresentada que foi plenamente confirmado a partir da apresentação da fundamentação de gerenciamento dos recursos financeiros e as respostas enviadas pelos gestores financeiros da instituição do HMBJ.

Como resposta enviada, os gestores da instituição validou a ferramenta apresentada, pontuando a facilidade em visualizar as entradas e saídas dos recursos, bem como a caracterização de cada fonte de recursos e sua aplicação. Salientando que a planilha, depois que compreendida a sistemática de vinculação é de fácil compreensão, permitindo inclusive as alterações necessárias para adequação das particularidades do hospital suprimindo suas necessidades.

Sua aplicação servirá para adequar às diversas fontes de entradas de recursos, possibilitando uma avaliação específica da origem dos recursos. Destacam também a praticidade em acessar os relatórios facilitando a percepção das ações que devem ser tomadas buscando o aumento em áreas específicas das fontes de recursos financeiros.

Todos os testes foram efetuados com dados fictícios, sendo assim apresentamos a necessidade de acompanhamento da utilização da ferramenta

e dos relatórios gerenciais e os gráficos gerados com os dados reais da instituição e seu uso nas reuniões para tomada de decisão nas questões financeiras e que são de grande relevância para a confirmação da eficácia e da importância da gestão dos recursos financeiros da instituição.

Deixamos como sugestão que o IFSC por meio de projeto de pesquisa de continuidade a implantação do fluxo de caixa, efetuando reuniões junto aos gestores do hospital para verificar necessidades de ajuste nas contas gerenciais e nos processos que geram dados para o fluxo de caixa, bem como gerar POPs para estes processos.

É de suma importância compreender a necessidade do controle financeiro e de utiliza-lo para construir o fluxo de caixa possibilitando verificar antecipadamente quais recursos poderão influenciar positiva ou negativamente em sua saúde financeira, a capacidade da empresa de assumir compromissos e dos prazos de pagamento e recebimento. Cria-se a partir de então um histórico das movimentações financeiras, auxiliando o gestor a planejar as ações que serão implantadas em seu negócio promovendo a análise de qual será a melhor forma de negociar com os fornecedores, constatar eventuais necessidades de captação de recursos em fontes menos onerosas no mercado, bem como investir os recursos financeiros disponíveis.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria: um curso moderno e completo**. 5ª edição. São Paulo: Atlas, 1996.

ARANTES, Nélío. **Sistemas de gestão empresarial: conceitos permanentes na administração de empresas válidas**. São Paulo: Atlas, 1998.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços – um enfoque econômico-financeiro**. 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração do capital de giro**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

BLATT, Adriano. **Análise de balanços – estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis**. São Paulo: MAKRON Books, 2001.

BORGES, António; RODRIGUES, Azevedo. **Contabilidade e finanças para a gestão**. 4ª edição. Lisboa: Áreas Editora, 2008.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

\_\_\_\_\_. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989.

BRITO, Luiz Artur Ledu; VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **A heterogeneidade do desempenho, suas causas e o conceito de vantagem competitiva: proposta de uma métrica**. Revista de Administração Contemporânea – RAC. Edição especial, 2004. Disponível em: <<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=84009507>>. Acesso em 20 ago. 2015.

BURMESTER, H.; PEREIRA, J. & SCARPI, M.J. **Modelo de gestão para organizações de saúde**. Revista de Administração em Saúde - RAS, São Paulo, volume 9, nº 37, páginas 25 a 32, out./dez., 2007.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Demonstração dos fluxos de caixa: uma ferramenta indispensável para administrar sua empresa.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

CASTRO, Cláudio Moura. **A prática de pesquisa.** São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1978.

CASTRO, Durval Muniz de. **Estratégia em gestão de pessoas.** (Campinas, 2006). Disponível em: <<http://pt.scribd.com/doc/34851195/Estrategia-em-Gestao-de-Pessoas#download>>. Acesso em 01 out. 2015.

CATELLI, Armando. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica - GECON.** São Paulo: Atlas, 1999.

CFC – Conselho Federal de Contabilidade. Resolução CFC nº 1.180, de 24 de Julho de 2009. **Dispõe sobre a NBC TG 25 – Provisões, passivos contingentes e ativos contingentes.** Publicada no Diário Oficial da União de 01 jan. 2010.

\_\_\_\_\_. NBC TG 26, resolução CFC nº 1.185/09, de 15 de setembro de 2009. **Dispõe sobre apresentação das demonstrações contábeis.** Publicada no Diário Oficial da União de 15 set. 2009.

\_\_\_\_\_. NBC T 10, resolução CFC nº 837/99, de 22 de fevereiro de 1999. **Dispõe sobre aspectos contábeis específicos em entidades diversas.** Publicada no Diário Oficial da União de 25 fev. 1999.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração.** 6ª edição. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

\_\_\_\_\_. **Introdução à teoria geral da administração: uma visão abrangente da moderna administração das organizações.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

\_\_\_\_\_. **Administração teoria, processo e prática.** 4ª edição. 3ª tiragem. Rio de Janeiro. Elsevier Editora Ltda., 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de caixa e capital de giro.** Curitiba: Juruá Editora, 2010.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Curso básico de contabilidade de custos.** 2ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. Tradução de Irene de Bojano e Mário de Souza. São Paulo: Atlas, 1994.

FIORENTINI, Dielis Heder. **Sistema de controle interno para a área financeira em uma empresa de pequeno porte**. 2004. Folha 89. Trabalho de Conclusão de Curso (Monografia). Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

FREDERICK Winslow Taylor; **Harper & Row, 1911, Os princípios da administração científica**. Administração Científica, compreendendo Loja Gestão e depoimento na Comissão de Casa Especial, html Mark-Up, por: Andy Blunden. Disponível em: <<https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/index.htm>> e <<https://www.marxists.org/reference/subject/economics/taylor/principles/ch02.htm>> Acesso em: 20 jun. 2015.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do fluxo de caixa diário**. Atlas, 1997.

GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**: 3ª edição. São Paulo: Harbra, 1987.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 7ª edição. São Paulo: Harbra, 1997.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. 10ª edição. São Paulo: Pearson Addison Wesley, 2004.

\_\_\_\_\_. **Princípios de administração financeira**. São Paulo: Harbra, 2010.

GOLDBARG, Marco Cesar; LUNA, Henrique Paca Loureiro; GOLDBARG, Elizabeth Ferreira Gouvêa. **Programação linear e fluxos em redes**, 1ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Elsevier, 2015.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3ª edição. São Paulo: Atlas, 2001.

\_\_\_\_\_. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial.** 8ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARTINS, Eliseu; GELBCKE, Ernesto Rubens. **Manual de contabilidade das sociedades por ações: aplicável também às demais sociedades.** 5ª edição. São Paulo: Atlas, 2000.

LIMA, Madson Denes Romário; SOUZA, Jander Carvalho de. **Os recursos organizacionais.** Disponível em <http://www.administradores.com.br/artigos/economia-e-financas/os-recursos-organizacionais/21937/>. Publicado em 26 de março de 2008. Acesso em 23 set. 2015.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de entidades de fins não lucrativos.** Boletim IOB – Temática contábil e balanços. São Paulo: Boletim 22/83, 1983.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica gerencial.** 6ª edição. São Paulo: Atlas, 2003.

MAXIMIANO, Antônio Cesar Amaru. **Teoria geral da administração: da escola científica à competitividade na economia globalizada.** 2ª edição, Edição Compacta. São Paulo: Atlas, 2012.

MENEGOLLA, Maximiliano; SANT'ANNA, Ilza Martins. **Por que planejar? Como planejar? Currículo - Área – Aula.** 15ª edição. Petrópolis: Vozes, 1991.

MINAYO, Maria Cecília de Souza. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde.** 2ª edição. São Paulo: Hucitec, 1993.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Teoria geral da administração.** São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JUNIOR, José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2007.

PADOVEZE, Clovis Luiz. **Sistemas de informações contábeis.** 1ª edição. São Paulo: Atlas, 1998.

\_\_\_\_\_. **Planejamento orçamentário**. São Paulo: Thomson, 2005.

\_\_\_\_\_. **Manual de contabilidade básica: contabilidade introdutória e intermediária**. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PEREZ JUNIOR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. **Controladoria de Gestão: teoria e prática**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1997.

PEREZ JÚNIOR, José Hernandez; BEGALLI, Glauco Antônio. **Elaboração das demonstrações contábeis**. 2ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

PETROCCHI, Mário. **Gestão de pólos turísticos**. 1ª Edição, São Paulo: Futura, 2001.

PRESTES, Nanci Ribeiro. **Um estudo sobre os controles de gestão utilizados nas micro e pequenas empresas comerciais da cidade de Ivaiporã (PR)**. Dissertação de Mestrado UFSC – 2002. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/xmlui/handle/123456789/83963>>. Acesso em 23 set. 2015.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. **Boletim estatístico de micro e pequenas empresas**. Disponível em: <<http://g1.globo.com/minas-gerais/noticia/2010/10/sebrae-aponta-que-60-das-empresas-fecham-portas-ate-o-segundo-ano.html>> Publicado em 05/10/2010 - Acesso em 10 jun. 2015.

SEGUNDO FILHO, José. **Controle Financeiro e Fluxo de Caixa**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2005.

SILVA, Edson Fernandes. **Apostila de administração financeira**. Belo Horizonte: Pontifícia Católica de Minas Gerais, Mimeo, 2002.

SILVA, José Pereira da. **Análise financeira das empresas**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 1999.

SILVA, Raimundo Nonato Sousa; LINS, Luiz dos Santos. **Gestão de custos: contabilidade, controle e análise**. São Paulo: Atlas. 2010.

STONER, James Arthur Finch; FREEMAN, R. Edward. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1995.

\_\_\_\_\_. **Administração**. 5ª edição. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil, 1999.

TAYLOR, Frederick Wislow. **Princípios de administração científica**. 8ª edição. São Paulo: Atlas, 1990.

VASCONCELOS, Flávio Carvalho de; CYRINO, Álvaro B. **Vantagem competitiva: os modelos teóricos atuais e a convergência entre a estratégia e a teoria organizacional**. RAE – Revista de administração de Empresas. V. 40, n.4, 2000. Disponível em

<<http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155118195002>>. Acesso em 20 ago. 2015.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 4ª edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2001.

\_\_\_\_\_. **Criando valor através do orçamento: um modelo de proposta orçamentária global como requisito de sucesso na administração das empresas coureiro-calçadistas do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre: Novak Multimedia, 2003.

\_\_\_\_\_. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiro**. 10ª edição. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.

## APÊNDICES



## APÊNDICE A – Tabela mestra para apontamentos

Emissã	Veto	Quitag	Centro de Custo	Conta Gerencial	Titular	Receita	Despesa	Parcela	Documento	Número do Doc	Conta Corrent	Forma de Quitag	Classificação	Sub-total	Acumulado	Confir. máx	Liquidã do	Previsã
20/02/15	20/01/15	20/01/15	CME	Recursos Hum:Funcionário 5		-	867,23	01/01	Holerite	Bradesco	Depósito	Despesas Fixas	(867,23)	(867,23)	Sim	Sim	Confirmado	
15/06/15	20/01/15	20/01/15	Centro de Diagn	Recursos Hum:Funcionário 10		-	497,92	01/01	Holerite	Bradesco	Depósito	Despesas Fixas	(497,92)	(1.365,15)	Sim	Sim	Confirmado	
15/06/15	20/01/15	20/01/15	Internaçã	Recursos Hum: Médico 1		-	471,92	01/01	Holerite	Bradesco	Depósito	Despesas Variáveis	(471,92)	(1.837,07)	Sim	Sim	Confirmado	
18/07/15	20/01/15	18/01/15	Administrativo	Administrativa Capital de Giro Bradescc		-	4.135,54	07/36	Debito	Bradesco	Depósito	Despesas Fixas	(4.135,54)	(5.992,61)	Não	Sim	Confirmado	
21/11/15	20/01/15	20/01/15	UTI	Manutenção P Material Cirurgico		-	101,84	06/36	NF Recebida	5861 Clinicas	Boleto	Despesas Variáveis	(101,84)	(6.094,45)	Não	Sim	Confirmado	
13/12/15	20/01/15	20/01/15	Farmácia	Plano de Saude Agemed		133,00	-	02/05	Fatura	532188 Bradesco	Crédito	Recebimentos	133,00	(5.961,45)	Sim	Não	Previsão	
13/12/15	20/01/15	20/01/15	CME	OPME	OPME tudo tem	-	168,00	01/01	NF Recebida	12376 Bradesco	Boleto	Despesas Variáveis	(168,00)	(6.129,45)	Sim	Não	Previsão	
13/12/15	20/01/15	20/01/15	Lavanderia	OPME	OPME ortopedicos	-	160,50	01/01	NF Recebida	12893 Bradesco	Boleto	Despesas Variáveis	(160,50)	(6.289,95)	Sim	Não	Previsão	
19/12/15	20/01/15	19/01/15	Ambulatório	OPME	OPME linha profissional	-	160,50	01/01	NF Recebida	12695 Bradesco	Boleto	Despesas Variáveis	(160,50)	(6.450,45)	Sim	Não	Previsão	
20/12/15	20/01/15	19/01/15	Ambulatório	SUS	SUS	101,35	-	01/03	Fatura	532254 Bradesco	Crédito	Recebimentos	101,35	(6.349,10)	Sim	Não	Previsão	
25/12/15	20/01/15	20/01/15	Administrativo	SUS	SUS	88,67	-	01/03	Fatura	532256 Bradesco	Crédito	Recebimentos	88,67	(6.260,43)	Sim	Não	Previsão	
28/12/15	20/01/15	20/01/15	Administrativo	Impostos e Tax DARR - IRRF		-	143,13	01/01	Guia de Reco	1272013 Bradesco	Boleto	Despesas Fixas	(143,13)	(6.403,56)	Sim	Não	Previsão	
31/12/15	20/01/15	20/01/15	Centro Cirurgico	Plano de Saude Mediservice		929,08	-	01/01	Fatura	12/2013 Bradesco	Boleto	Despesas Fixas	(4.045,81)	(10.449,37)	Sim	Sim	Confirmado	
31/12/15	20/01/15	20/01/15	Internaçã	SUS	SUS	149,74	-	01/01	Fatura	Bradesco	Crédito	Recebimentos	929,08	(9.520,29)	Sim	Não	Previsão	
13/01/15	21/01/15	20/01/15	Ambulatório	Plano de Saude Mediservice		361,29	-	01/12	Fatura	01/2014 Bradesco	Boleto	Recebimentos	149,74	(9.370,55)	Sim	Não	Previsão	
20/01/15	21/01/15	21/01/15	Internaçã	Convênio Convênio 4		136,50	-	01/01	Fatura	532310 Bradesco	Crédito	Recebimentos	361,29	(9.008,56)	Sim	Sim	Confirmado	
02/10/15	21/01/15	21/01/15	Centro Cirurgico	Despesas Gerar Associações		-	150,00	01/01	Boleto	780 Brasil	Boleto	Despesas Variáveis	136,50	(8.872,06)	Sim	Não	Previsão	
02/10/15	21/01/15	21/01/15	Administrativo	Consumo Men Telefonia - Celular		-	836,83	16/24	Fatura	01/2014 Bradesco	Boleto	Despesas Fixas	(836,83)	(9.022,06)	Sim	Não	Previsão	
17/12/15	21/01/15	21/01/15	Administrativo	Consumo Men Água		-	59,08	16/24	Fatura	01/2014 Bradesco	Boleto	Despesas Fixas	(59,08)	(9.191,97)	Sim	Não	Previsão	
17/12/15	21/01/15	21/01/15	UTI	Medicamentos Higiene e Limpeza		-	135,63	01/01	NF Recebida	31870 Bradesco	Boleto	Despesas Variáveis	(135,63)	(10.053,60)	Não	Não	Previsão	
31/12/15	21/01/15	21/01/15	Pronto Socorro	Convênio Convênio 3		1.473,29	-	01/01	Fatura	Bradesco	Crédito	Recebimentos	1.473,29	(8.580,21)	Sim	Não	Previsão	
15/01/15	22/01/15	22/01/15	Administrativo	Impostos e Tax Tarifa Bancaria		-	18,00	01/01	Debito	Bradesco	Boleto	Despesas Variáveis	(18,00)	(8.598,21)	Sim	Não	Previsão	
24/07/15	22/01/15	22/01/15	Hotelaria	Material Cirurg Material Cirurgico ind cc		-	6.309,91	06/36	NF Recebida	3643 Clinicas	Boleto	Despesas Variáveis	(6.309,91)	(14.908,12)	Não	Sim	Confirmado	
24/07/15	22/01/15	22/01/15	Centro Cirurgico	Material Cirurg Material Cirurgico ind cc		-	39.025,00	04/06	NF Recebida	3643 Clinicas	Boleto	Despesas Variáveis	(39.025,00)	(53.933,12)	Sim	Sim	Confirmado	
23/10/15	22/01/15	23/01/15	Administrativo	Plano de Saude Agemed		88,66	-	03/03	Fatura	532121 Bradesco	Cartão de Cr	Recebimentos	88,66	(53.844,46)	Sim	Não	Previsão	

