

SILVANA SIQUEIRA TOSCANO

**A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO APLICADA À EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, NA ÁREA DA SAÚDE**

CURITIBA

2011

SILVANA SIQUEIRA TOSCANO

**A NECESSIDADE DE CAPITAL DE GIRO APLICADA À EMPRESA DE
PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS, NA ÁREA DA SAÚDE**

Monografia apresentada ao Departamento de Contabilidade, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas da Universidade Federal do Paraná, como requisito para a obtenção do título de especialista em Gestão de Negócios.

Prof. Orientador: Msc. Luiz Carlos de Souza

CURITIBA

2011

AGRADECIMENTOS

Primeiramente a Deus por ter me dado a vida e por me acompanhar e proteger sempre.

Aos meus pais e irmãos pelo carinho e atenção que sempre dedicaram a mim.

A meu esposo Gilson, pelos inúmeros puxões de orelha que sempre considerei como um incentivo e, claro, pelo seu apoio.

A todos os professores pela paciência e dedicação disponibilizados em aula e, em especial ao professor Luiz Carlos de Souza, pelo ensinamento e dedicação dispensados no auxílio à concretização dessa monografia.

RESUMO

TOSCANO, Silvana Siqueira. **A necessidade de capital de giro aplicada à empresa de prestação de serviços, na área da saúde.** Neste trabalho é apresentada a gestão do fluxo de caixa como apoio fundamental na gerência financeira dos recursos disponíveis dentro da empresa, maximizando a utilização do capital de giro e buscando uma equalização na necessidade do mesmo. No intuito de conhecer na literatura as normas, possibilidades e critérios para cumprir tal mister, buscou-se o referencial teórico que esclarece como são conceituadas e classificadas as empresas, a sua participação no mercado, bem como procurou-se relacionar e conceituar as demonstrações financeiras, os controles internos utilizados para a gestão organizacional, por meio de sugestões e exemplos, além dos demais critérios que atendem uma empresa de prestação de serviços.

Palavras-chave: contabilidade; capital de giro; fluxo de caixa; gestão organizacional;

ABSTRACT

TOSCANO, Silvana Siqueira. **The need for working capital imposed on the company to provide services in the area of health.** We present the management of cash flow as a key support in the management of financial resources available within the company, maximizing the use of working capital and seeking an equalizer in need of it. In order to meet the standards in the literature, possibilities and criteria to fulfill such a task, we sought a theoretical framework that explains how they are conceptualized and classified companies, their market share, and tried to correlate the financial statements and conceptualize internal controls used for organizational management, through suggestions and examples, in addition to other criteria that serve a company to provide services.

Keywords: contability; working capital, cash flow, organizational management;

SUMÁRIO

RESUMO	4
ABSTRACT	5
LISTA DE SIGLAS	8
LISTA DE FIGURAS	9
1 INTRODUÇÃO	10
1.1 PROBLEMA.....	10
1.2 JUSTIFICATIVA.....	11
1.3 OBJETIVO GERAL.....	12
1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	12
1.5 METODOLOGIA	12
2 A GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO	13
2.1 CONCEITOS DO CAPITAL DE GIRO.....	14
2.2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS.....	18
2.2.1. Demonstração de resultado.....	18
2.2.2. Balanço patrimonial gerencial.....	19
2.3. ÍNDICES FINANCEIROS.....	23
2.4. PRINCIPAIS CONTAS DO ATIVO E DO PASSIVO CIRCULANTE.	24
2.4.1 Ativo	24
2.4.2 Passivo.....	26
2.5. NECESSIDADES LÍQUIDAS DE CAPITAL DE GIRO.....	27
2.6 PATRIMÔNIO LIQUIDO	29
2.7. INVESTIMENTO OPERACIONAL EM GIRO.....	30
3 ADMINISTRAÇÃO DOS GRUPOS DE CONTAS DO CAPITAL DE GIRO	32
3.1 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA.....	32
3.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER.....	33
3.3. ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE ESTOQUES.....	35

3.4. CONTROLE DE DISPONIBILIDADE.....	37
3.4.1 Margem de contribuição	38
3.5 FLUXO DE CAIXA.....	40
3.6 ADMINISTRAÇÃO DE VALORES A PAGAR.....	45
4 A NECESSIDADE DO CAPITAL DE GIRO E O PLANEJAMENTO DE NOVOS PROJETOS E INVESTIMENTOS EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE	47
4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA.....	47
4.2 DESCRIÇÃO DOS PROJETOS.....	49
4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS	56
4.4 O CAPITAL DE GIRO E SUAS APLICAÇÕES NOS PROJETOS DA EMPRESA	57
4.5 ANÁLISE DINÂMICA DA EMPRESA	61
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	65
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	67

LISTA DE SIGLAS

BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
CFC	Conselho Federal de Contabilidade.
CPC	Comitê de Pronunciamentos Contábeis
CRCSP	Conselho Regional de Contabilidade do Estado de São Paulo.
DOU	Diário Oficial da União
FASB	<i>Financial Accounting Standard Board</i>
FIPECAFI	Fundação Instituto de Pesquisas Contábeis, Atuariais e Financeiras
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IOG	Investimento Operacional em Giro
NCG	Necessidade de Capital de Giro
PAT	Programa Anual de Treinamento,
PDCA	<i>Plan, Do, Check, Action.</i> (Planejar, Fazer, Verificar, Agir)
PCMSO	Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PTCC	Procedimento de Treinamento, Conscientização e Competência
SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa,
SGQ	Sistema de Gestão pela Qualidade

LISTA DE FIGURAS

FIGURA 1	Análise Econômico-Financeira Tradicional.....	18
FIGURA 2	Balanço Patrimonial.....	20
FIGURA 3	Balanço Gerencial	21
FIGURA 4	Elementos do Balanço Gerencial	22
FIGURA 5	Balanço Patrimonial (I).....	22
FIGURA 6	Balanço Patrimonial (II).....	23
FIGURA 7	Balanço Patrimonial Encerrado em 31/12/2010.....	59
FIGURA 8	Demonstração do Resultado do Exercício em 31/12/2010	60
FIGURA 9	Demonstrativo final.....	63

1 INTRODUÇÃO

O planejamento e o controle dos recursos financeiros é uma medida que se torna essencial para a sustentação da empresa, a liquidação das obrigações nos prazos requer especial atenção do departamento financeiro, quanto à suficiência de saldo no caixa e a sua disponibilidade imediata. A falta desta manutenção pode ocasionar um descontrole geral dos recursos financeiros da empresa, gerando custos muitas vezes desnecessários, tais como os juros, nos casos de atrasos nos pagamentos, pagamentos em duplicidade e outros. Ao final, são circunstâncias que demonstram a falta de uma administração adequada e de maior atenção aos relatórios contábeis, além de um acompanhamento sistemático do movimento financeiro e econômico.

Neste trabalho são abordados alguns aspectos do controle empresarial realizado pelo controle do capital de giro e a sua gestão e ampliação, considerando a necessidade das empresas de ampliarem a sua participação no mercado, além de suas possibilidades e aplicações administrativas e contábeis. O principal objetivo do texto é conhecer acerca do capital de giro empresarial, avaliando a sua importância como ferramenta contábil e administrativa analisando-se algumas das possibilidades do mesmo como meio de controle contábil e administrativo. Para tanto, busca-se compreender os mecanismos de seu funcionamento utilizados no dia-a-dia da empresa e, ao final, sugere-se aplicações dos possíveis investimentos no capital de giro, para a melhoria administrativa e financeira da empresa.

1.1 PROBLEMA

O problema central dessa pesquisa procura, em seu desenvolvimento, encontrar a resposta para o seguinte problema: Como gerir e utilizar o capital de giro no apoio para a tomada de decisões administrativas?

1.2 JUSTIFICATIVA

A grande maioria de proprietários, gerentes e administradores das pequenas e médias empresas não conseguem utilizar e gerir seu capital de giro de maneira a ampliar suas possibilidades de aplicação, atendendo melhor suas necessidades e correndo o menor risco com maior retorno, principalmente porque não sabem otimizar os demonstrativos contábeis que dispõem, os quais são apoios fundamentais nas tomadas de decisões. Observa-se na prática diária que um percentual expressivo de novas empresas não consegue sobreviver mais do que dois anos, devido a má administração, emprego de mão-de-obra não qualificada, escrituração contábil de forma parcial e poucos recursos disponíveis, excesso de burocracia, tributação elevada, etc.

Pode-se afirmar também que o estudo, análise e aplicação do capital de giro como alternativa de desenvolvimento empresarial são instrumentos adequados para suprir o administrador de dados necessários para melhor gerenciamento das atividades da empresa, bem como fornecer informações para o controle, planejamento e busca da qualidade e desenvolvimento da organização.

É de grande importância a conscientização desses fatos e uma chamada de alerta para os mesmos, a fim de o administrador, apoiado pelo profissional contábil possa adquirir maior conhecimento e atuar de forma mais participativa na vida das empresas que atende, dando o respaldo necessário nas decisões administrativas, inclusive na boa interpretação dos demonstrativos contábeis e financeiros, contribuindo para a melhor atuação da empresa e sua permanência duradoura no mercado. Assim, esse estudo justifica-se pela sua importância no controle administrativo e financeiro como fonte de orientação nas tomadas de decisões e planejamento empresarial, tendo como alvo as ações voltadas para a melhor gestão do capital de giro.

1.3 OBJETIVO GERAL

Identificar alguns condicionantes que fazem parte do planejamento de investimentos para atender a necessidade do capital de giro, visando reconhecer as possibilidades de implementação de novos projetos em uma empresa de prestação de serviços na área da saúde.

1.4 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Reconhecer os grupos de contas que atuam diretamente no capital de giro.
- Identificar as principais necessidades de capital de giro de uma empresa.
- Oferecer sugestões para uma empresa de prestação de serviços na área de saúde, quanto às aplicações do capital de giro.

1.5 METODOLOGIA

Para alcançar os objetivos desse trabalho, é feita uma fundamentação teórica apurada em referencial bibliográfico coletado em livros e revistas que tratam do tema, bem como uma análise da mesma, oferecendo sugestões a serem direcionadas para uma empresa de prestação de serviços na área de saúde.

2 A GESTÃO DE CAPITAL DE GIRO

Assistindo a mídia observa-se o crescimento veloz das atividades das micro e pequenas empresas no Brasil. Apesar da falta de conhecimento e de estabilidade, este tipo de iniciativa atrai inúmeros novos empreendedores com novas idéias e força de trabalho independente, que são de muita valia para a economia mas que trazem, ao mesmo tempo, problemas causados pelo desconhecimento de inúmeras normas e critérios administrativos e contábeis com os quais o novo empresário se depara, e inclusive, muitos dos empresários mais experientes.

Com base nestas observações e no conhecimento técnico acerca do tema, pode-se afirmar que o capital de giro é um item essencial, para a gestão administrativa, sendo primordial na tomada de decisões da empresa, no planejamento quanto aos pagamentos e investimentos organizacionais e também para os investimentos voltados para o desenvolvimento empresarial e, para tanto, conta com a imprescindível atuação da contabilidade.

A contabilidade é uma ciência que a cada dia vem tendo maior importância e destaque nas ações empresariais, no sentido de demonstrar como as informações, corretamente processadas, podem ser úteis ao controle em todas as áreas.

Ela tem como principal objeto o patrimônio. É de fundamental importância que as empresas possam apurar corretamente seu patrimônio, principalmente porque seus bens estão sujeitos às oscilações de preços, às modificações das necessidades, ao interesse do mercado, ao obsolescimento e, um controle bem realizado permite manter e melhorar o padrão do patrimônio e o valor do mesmo, destacando assim o capital social (FRANCO, 1997).

2.1 CONCEITOS DO CAPITAL DE GIRO

Conforme ensina Silva (2004), o estudo do capital de giro é de fundamental importância para o gestor organizacional e para todos os profissionais que atuam na área financeira de modo geral. Sua utilidade alcança o analista da empresa, para quem os conceitos relativos à administração do capital de giro servem também como facilitadores no entendimento das estruturas básicas de análise.

O capital de giro apresenta várias definições e conceitos relacionados à sua administração, conforme alguns autores estudados, como sendo: ciclo operacional, equilíbrio financeiro, alternativas ou necessidades de financiamento,

Segundo Gonçalves (2004, p. 3) muitas são as definições que envolvem o capital de giro, indo de exemplos simplistas, passando por algumas tecnicamente mais bem elaboradas, até desaguar em conclusões mais esdrúxulas. Para o autor “capital de giro em finanças denota os ativos que normalmente devem circular e ser substituídos, pelo menos em parte, durante o ciclo operacional corrente da empresa correspondente aos ativos correntes.”

Para Sanvicente (1987, p. 120) o “capital de giro pode ser chamado de ativos correntes ou ativos circulantes. Em geral esses ativos compreendem os saldos mantidos pelas empresas nas contas de disponibilidades, investimentos temporários, contas a receber e estoques”.

Ou seja, capital de giro ou capital circulante é aquele que possibilita a realização das atividades normais da empresa, compreendendo os fluxos de caixa disponíveis para liquidação de obrigações, aos saldos bancários, representados pelo dinheiro em caixa, e aos estoques de mercadorias. Ele pode, segundo a literatura, ser focado sob dois aspectos:

Primeiro, só o enfoque tradicional, sob o qual Gitman (1997, p. 109) define: "Capital de giro (ou circulante) líquido é uma medida de liquidez

calculada subtraindo-se o passivo circulante do ativo circulante". Calcula-se como segue:

$$\text{Capital Circulante Líquido} = \text{Ativo Circulante} - \text{Passivo Circulante}$$

Para Gitman (1997), esse valor é bastante útil para controle interno da empresa mas não tem grande utilidade ao se comparar o desempenho de empresas diferentes.

A segunda maneira de focar o capital de giro, é reconhecida como sendo o enfoque dinâmico, para o qual Blatt (2001) define: a NCG - Necessidade de Capital de Giro ou IOG - Investimento Operacional em Giro, mostra o excesso ou a falta de Ativos Circulantes Operacionais em relação aos Passivos Circulantes Operacionais que, após ser calculado, tem em seus resultados, possivelmente é a mais dinâmica e a difícil análise que se possa efetuar sobre uma empresa.

Para que o enfoque dinâmico seja mais eficaz, são aplicados os critérios de liquidez, endividamento e rentabilidade.

A liquidez, segundo Matarazzo (1998), em geral, faz parte do interesse imediato dos fornecedores, pois representa a capacidade que a empresa tem de efetuar os pagamentos acordados; diz respeito às condições financeiras. A liquidez pode ser subdividida em quatro indicadores: a liquidez geral, a liquidez corrente, a liquidez seca, e a liquidez imediata, as quais são representadas pelas seguintes fórmulas:

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

$$\text{Liquidez Corrente} = \frac{\text{Ativo Circulante}}{\text{Passivo Circulante}}$$

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

$$\text{Liquidez Imediata} = \frac{\text{Disponível}}{\text{Passivo Circulante}}$$

O endividamento está relacionado com o montante das obrigações de curto prazo, em função do total de capital de terceiros tomado pela empresa, em seus financiamentos. É um índice que indica o perfil da dívida tanto a curto quanto a longo prazo, o qual, conforme Marion (2009), apresenta a qualidade da dívida.

O endividamento é representado pela seguinte fórmula:

$$\text{Endividamento} = \frac{\text{Passivo Circulante}}{\text{Capital de Terceiros}} \times 100$$

No que tange à rentabilidade, este é um indicativo do Ativo, que trata da relação existente entre lucro líquido e o ativo médio, ou seja, o quanto pode gerar de lucro, o investimento feito. Segundo Matarazzo (1998), este indicador permite o reconhecimento do tempo possível de retorno do investimento realizado.

A rentabilidade apresenta dois indicadores:

$$\text{Rentabilidade do Ativo} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Ativo Médio}}$$

Que também pode ser representado pela relação entre margem líquida e produtividade:

$$\text{Lucro Líquido} \times \text{Vendas Líquidas} = \text{Lucro Líquido}$$

Já a rentabilidade do Patrimônio Líquido indica a taxa de rendimento do capital próprio da empresa, aplicado, segundo Matarazzo (1998), permite o reconhecimento dos valores que seriam obtidos por meio de comparações de alternativas quanto às aplicações no mercado financeiro, a qual pode ser encontrada sob a seguinte fórmula:

$$\text{Rentabilidade do Patrimônio Líquido} = \frac{\text{Lucro Líquido} \times 100}{\text{Patrimônio Líquido}}$$

No desenvolvimento deste trabalho será abordado o enfoque tradicional, em especial nos exemplos apontados como sugestões para a empresa em análise.

Segundo Gitman (1997, p. 616) há a confirmação deste entendimento uma vez que “capital de giro refere-se aos ativos circulantes que sustentam as operações do dia-a-dia das empresas”. Ao final, o termo capital de giro envolve todos os recursos financeiros aplicados pela empresa na execução do ciclo operacional de seus produtos, os quais, paulatinamente, serão recuperados.

BALANÇO PATRIMONIAL	
<u>Decisões de Investimento</u>	<u>Decisões de Financiamento</u>
Ativo Circulante	Passivo Circulante
Ativo Não Circulante	Passivo Não Circulante
Realizável a Longo Prazo	Exigível a Longo Prazo
Investimentos	Patrimônio Líquido
Imobilizado	Capital
Intangível	Reservas
	Lucros/Prejuízos Acumulados

Fonte: Adaptado de Gitman (1997) e Marion (2009).

Figura 1 - Análise Econômico-Financeira Tradicional

2.2 DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS

2.2.1. Demonstração de resultados

Uma demonstração de resultado tem a qualidade de permitir a visualização dos resultados mensais e operacionais de produtos ou serviços, de modo que se possa entender o que está acontecendo com a empresa no nível de caixa (SOBANSKI, 2000, p. 77).

O desempenho das empresas por um determinado período (trimestre, semestral ou anual), é denominado Demonstração de Resultados e pode ser apreciado pela seguinte fórmula:

$$\text{Receitas} - \text{Despesas} = \text{Lucro}$$

Para Ross, Westerfield e Jordan (2000), a demonstração de resultado pode ser considerada como uma fita de vídeo que é transmitida, e abrange o período entre uma foto antes e outra depois.

A demonstração de resultados é importante para que seja realizado também “um sistema de planejamento e controle de resultados, que deve ser atualizado e modificado continuamente, à medida que esse meio se transforma.” (WELSH, 1996, p. 63).

2.2.2. Balanço patrimonial gerencial

O Balanço Patrimonial é sempre um dos mais destacados elementos por meio do qual sócios, acionistas, bancos, fornecedores examinam a situação patrimonial e financeira da empresa.

Esse é um recurso que tem por objetivo expressar os elementos financeiros e patrimoniais de uma entidade, através da apresentação ordenada de suas aplicações de recursos (Ativo), e das origens desses recursos (Passivo), além da liquidez existente, que é o equilíbrio da solvência ou capacidade para pagamento de dívidas e obrigações, necessitando de bens numerários para fazer frente a esses compromissos. Assim, um bem ou direito, quanto mais próximo estiver de se transformar em dinheiro, maior liquidez possuirá (BLATT, 2001).

No Balanço Patrimonial, os elementos do patrimônio são agrupados de modo a facilitar o conhecimento e a análise da situação financeira. É nele que surgem, em evidência, o Ativo, o Passivo e o Patrimônio Líquido, num retrato de corpo inteiro da empresa.

**Balanço Patrimonial da Empresa XY Ltda.
Encerrado em 31.12.2010**

Ativo	R\$	Passivo	R\$
Ativo Circulante	8.026	Passivo Circulante	4.408
Disponibilidades	40	Fornecedores	725
Aplicações Financeiras	1.932	Empréstimos	1.432
Contas a Receber	2.465	Impostos a Recolher	456
Estoques	1.866	Salários + Encargos	627
Outros	1.723	Pró-labore a Pagar	357
		Imposto Renda Pagar	811
Ativo Não Circulante	8.868	Passivo Não Circulante	1.878
Realizável a Longo Prazo	76	Financiamentos	1.878
Imobilizado	8.792	Patrimônio Líquido	10.608
		Capital Social e Reservas	10.608
Total	16.894	Total	16.894

Figura 2 – Balanço Patrimonial.

O Balanço Patrimonial informado na figura acima encontra-se no formato oficial conforme determinações da Lei das S/A. Para fins gerenciais e para tomada de decisão, será feita uma nova reclassificação, conforme pode ser visto nas Figuras 3 e 4, abaixo:

Ativo		Passivo e Patrimônio Líquido	
Circulante	Ativo Circulante Financeiro (ACF)	Passivo Circulante Financeiro (PCF)	Circulante
	Caixa e Bancos	Instituições de Crédito	
	Aplicações de Liquidez Imediata	Duplicatas/Títulos Descontados	
	Aplicações de Liquidez Não Imediata	Dividendos a Pagar	
		Imposto de Renda a Recolher	
	Ativo Circulante (ACO)	Passivo Circulante Cíclico (PCC)	
	Contas a Receber	Fornecedores	
	Estoques	Salários e Encargos Sociais	
	Adiantamento a Fornecedores	Impostos e Taxas	
	Outros Valores a Receber		
	Despesas do Exercício Seguinte		
Não Circulante	Realizável a Longo Prazo (RLP)	Exigível a Longo Prazo (ELP)	Não Circulante
	Valores a Receber	Financiamentos	
	Direitos Realizáveis após Exercício Seguinte	Debêntures	
		Impostos Parcelados	
		Resultado de Exercícios Futuros (REF)	
	Investimentos	Passivo Não Circulante (ELP + REF)	
Imobilizado	Patrimônio Líquido		
Intangível	Capital Reservas		
	Lucros ou Prejuízos Acumulados		
Ativo Total		Passivo + PL	

Fonte: Oliveira e Braga (2002) adaptado

Figura 3 – Balanço Gerencial

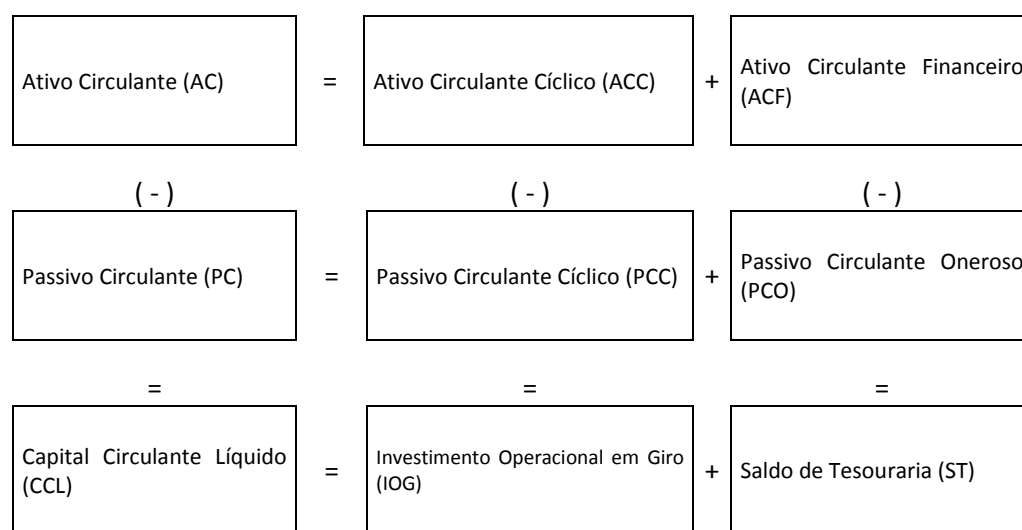


Figura 4 - Elementos do Balanço Gerencial

Com base na reclassificação de contas e diante das explicações anteriores, encontra-se o seguinte Balanço Patrimonial, nas Figuras 5 e 6:

Ativo	R\$	Passivo	R\$
Ativo Financeiro	1.972	Passivo Financeiro	1.432
Disponibilidades	40	Empréstimos	1.432
Aplicações Financeiras	1.932		
Ativo Cíclico	6.054	Passivo Cíclico	2.976
Contas a Receber	2.465	Fornecedores	725
Estoques	1.866	Salários + Encargos	627
Outros	1.723	Pró-labore a Pagar	357
		Impostos a Recolher	456
		Imposto Renda Pagar	811
Ativo Não Circulante	8.868	Passivo Não Circulante	1.878
Realizável a Longo Prazo	76	Financiamentos	1.878
Imobilizado	8.792	Patrimônio Líquido	10.608
		Capital Social e Reservas	10.608
Total	16.894	Total	16.894

Figura 05 – Balanço Patrimonial (I)

1.Ativo Circulante	8.026	1. A.C Cíclico	6.054	1. A.C Financeiro	1.972
2.Passivo Circulante	4.408	2. P.C Cíclico	2.976	2. P.C Financeiro	1.432
3. C.C.L	3.618	3. IOG	3.078	3. Saldo Tesouraria	540

Figura 6 – Balanço Patrimonial (II)

A Figura 6 contém a informação sobre o Capital Circulante Líquido, que soma R\$ 3.618,00 indicando que as aplicações no Ativo Circulante são maiores do que as do Passivo Circulante, apresentando então, essa folga financeira de curto prazo.

Todavia, visto o método dinâmico, constata-se que a necessidade de capital de giro está na ordem de R\$ 3.078,00 no período, para fazer frente às atividades operacionais da empresa.

Por sua vez, a empresa possui um Saldo em Tesouraria na ordem de R\$ 540,00, ou seja, mais recursos monetários do que dívidas monetárias (empréstimos).

Portanto, a Necessidade de Capital de Giro (R\$ 3.078,00) e o Saldo em Tesouraria (R\$ 540,00) são recursos que estão contidos no Capital Circulante Líquido da empresa.

2.3. ÍNDICES FINANCEIROS

A administração financeira está interligada com as ações da contabilidade e delas resultam os índices financeiros que tem por finalidade fornecer as informações necessárias para que o empreendedor possa utilizar em benefício de sua administração (CHÈR 1991).

São índices de grande utilidade que possibilitam medir a posição econômica e financeira, assim como os níveis de desempenho os quais

deverão ser elaborados a cada período, e, quando comparados ao longo do tempo, permitem a visualização das operações empresariais.

Assef (1999, p. 96) apresenta como os mais importantes índices: os índices financeiros de liquidez e endividamento e os índices econômicos, que medem a rentabilidade

Os índices de liquidez (já representados anteriormente) medem a capacidade da empresa em fazer frente a seus compromissos de curto prazo, conforme os registros do passivo circulante. Segundo Gropelli (2002, p.357) “O grau de liquidez de um ativo depende da rapidez com que ele é transformado em caixa, sem incorrer em perda substancial” ,pois, “em essência, os índices de liquidez testam o grau de solvência da empresa”.

2.4. PRINCIPAIS CONTAS DO ATIVO E DO PASSIVO CIRCULANTE

2.4.1 O Ativo

O Ativo representa os bens e direitos da empresa comercial e, como a demonstração está na forma de conta, ele aparece no lado esquerdo do gráfico. Na sua composição, encontram-se alguns dos bens e direitos da empresa comercial.

- Caixa e Bancos, representando as disponibilidades financeiras imediatas da empresa, ou seja, dinheiro vivo que poderá ser utilizado.
- Clientes, representando valores a receber, por vendas a prazo ou a prestação, financiamentos.
- Mercadorias, representando os bens de venda que, quando vendidos a vista, se converterão em disponibilidade financeira imediata, e, quando vendidos a prazo ou a prestação, se converterão em direitos a receber.

- Edificações, Terrenos, Instalações e Veículos, representando os bens constantes da infra-estrutura da empresa, necessários para que a mesma realize o seu objeto comercial, ou seja, a compra e venda de mercadorias.

Assim tem-se apenas uma ligeira amostragem. Na análise, contudo, o quadro apresenta o critério de classificação, no Balanço Patrimonial dos bens e direitos da empresa que comporão as contas do Ativo. Segundo a classificação dada pelas Leis nº.11.638/07 e 11.941/09, as contas do Balanço Patrimonial são subdividas em grupos e subgrupos.

Em um Balanço Patrimonial mais discriminado, também serão consideradas as subdivisões, dispostas em ordem decrescente do grau de liquidez, arroladas em três grandes grupos:

- Ativo Circulante - representado pelos valores de curto prazo, os direitos realizáveis, estoques e aplicações de recursos em despesas antecipadas;
- Ativo Realizável a Longo Prazo - representado pelos valores, direitos realizáveis, inclusive empréstimos compulsórios, estoques, adiantamentos ou empréstimos, e aplicações de recursos em despesas antecipadas; e,
- Ativo Permanente - representado pelas aplicações fixas de recursos, através dos investimentos, imobilizados, ou seja, objetos e bens destinados à manutenção da atividade da empresa, e o diferido - aplicações de recursos em despesas que contribuirão para a formação do resultado de mais um exercício social.
- Investimentos - são critérios que designam a aplicação de capital em bens ou valores para fins de rendimento, no sentido de serem atingidos os fins a que se destina uma empresa. Ou seja, a obtenção de um crédito operacional ou extraoperacional.

- Imobilizado - grupo de contas do Ativo Não Circulante, onde se demonstram os bens que a empresa possui.
- Intangível - é uma importante fonte de valorização das empresas, representado por fatores como marcas, patentes, tecnologia, pesquisas, desenvolvimento e domínio do conhecimento humano os quais, de acordo com a Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007, fazem parte integrante das Demonstrações Contábeis.

2.4.2 Passivo

O Passivo compreende todas as obrigações a pagar pela empresa e, como a demonstração acima está na forma de conta, ele aparece no lado direito do quadro. Subdivide-se em:

- Passivo Circulante - são as obrigações ou exigibilidades que a empresa precisa cumprir no decorrer do exercício atual e seguinte, a curto prazo.
- Passivo Não Circulante: são as obrigações da empresa, que incluem financiamentos para aquisição de direitos do ativo não-circulante, quando se vencerem após o exercício seguinte.
- Patrimônio Líquido: valor que os proprietários têm aplicado, tais como os demonstrados nas contas de: Capital social; Reservas de capital; Reservas de lucros; e Lucros/Prejuízos acumulados.

Deixando o Patrimônio Líquido para ser analisado no próximo item, observa-se que existe a seguinte composição de obrigações a pagar, no Passivo:

- Fornecedores, representando a obrigação a pagar às empresas que deverão fornecer mercadorias para revenda para a empresa comercial.

- Títulos a Pagar, representando uma obrigação contraída com bancos ou financiadores, com data certa de vencimento.
- Tributos a Pagar, representando as obrigações a pagar decorrentes de impostos, taxas e tributos diversos, conseqüentes do funcionamento da empresa e de sua atividade de compra e venda de mercadorias.
- Obrigações Previdenciárias, representando a amostragem das obrigações sociais e trabalhistas da empresa, conseqüentes de seu quadro de funcionários e empregados em geral.

Embora não sejam apenas essas as obrigações a pagar, decorrentes do funcionamento de uma empresa, as que foram relacionadas dão bem a idéia do que será classificado como obrigações, e que comporá o Passivo.

2.5 NECESSIDADES LÍQUIDAS DE CAPITAL DE GIRO

A necessidade de capital de giro tem dois enfoques – o enfoque tradicional e o dinâmico.

Ativo e passivo circulantes fazem parte da administração do capital de giro da empresa e o objetivo da administração de capital de giro é atuar de tal forma que possa garantir um nível aceitável de capital circulante líquido. A administração do capital de giro é a atividade que toma a maior parte do tempo do administrador financeiro (ASSAF NETO e SILVA, 2002).

É importante ressaltar que toda empresa precisa manter um mínimo de capital de giro, considerando que os ativos circulantes precisam ter a capacidade de cobrir os passivos circulantes com alguma margem de segurança.

Entre as contas do ativo circulante destacam-se: caixa, títulos negociáveis, duplicatas a receber e estoques. Cada um desses itens precisa

ser muito bem administrado, para que possa oferecer garantia para a liquidez da empresa.

Já no que diz respeito aos passivos circulantes, os considerados mais importantes são: duplicatas a pagar, títulos a pagar e também as despesas provisionadas. Sua administração é voltada para garantir que cada uma das fontes de financiamento a curto prazo seja utilizada da melhor maneira possível.

O capital constitui o recurso financeiro básico de todas as empresas, e são classificados em dois tipos: Capital próprio - valor pertencente aos proprietários ou acionistas da empresa (que é também não-exigível); e capital de terceiros - que envolvem empréstimos, debêntures e ações preferenciais (concretizando as exigibilidades da empresa).

O capital de giro líquido é apurado sendo igual ao ativo circulante menos o passivo circulante. Quando é positivo, corresponde ao volume de fundos de longo prazo (empréstimo e recursos próprios) aplicados no financiamento de estoques e contas a receber. Se for negativo (passivo circulante maior que o ativo circulante), significa que a empresa estará financiando seus ativos permanentes com recursos financeiros de curto prazo, o que demonstra a presença de um quadro de risco nos negócios (SANTOS, 2001).

Conforme afirma Blatt (2001), o capital de giro líquido indica a folga financeira da empresa, ou seja, o excesso ou falta de Ativos Circulantes em relação aos Passivos Circulantes.

De posse dessas informações, o empresário com experiência, conseguindo trabalhar com os dados coletados, poderá calcular com maior precisão a necessidade de capital de giro. Dessa forma poderá tomar medidas necessárias de planejamento e controle para eliminar eventuais distorções na estruturação e utilização do capital de giro.

O correto dimensionamento da necessidade de capital de giro é um dos maiores desafios do gestor administrativo e financeiro. Para ter esta visão é preciso alcançar de forma abrangente o processo de operação da empresa,

de suas práticas comerciais e financeiras, além de dados sobre prazos de cobrança e recebimento (SANTOS, 2001).

O atendimento às necessidades de investimentos em capital de giro apresentam com clareza quando há possibilidade de efetuá-los aos poucos, ou seja, na medida em que surgem as necessidades imediatas.

Seu controle tem no planejamento a base para estabelecer financiamento de prazos mais curtos que o de outras aplicações e quando bem organizado, pode aumentar a competitividade da entidade e conduzi-la em sucesso. Porém, se seu controle não for eficiente, conforme especifica Gitman (1997, p. 616), ele pode “afetar drasticamente o fluxo de caixa das empresas” e com isso, desorganizar toda a sua estrutura, conduzindo a empresa ao fracasso.

As pequenas empresas, devido à simplicidade de sua estrutura, que muitas vezes não se organiza por áreas, departamentos ou seções, não podem prescindir da contribuição do fluxo de caixa e da compreensão dos seus efeitos nas decisões tomadas.

Quanto às disponibilidades financeiras da empresa, cabe ao empreendedor, observar suas concessões de prazos ou descontos aos clientes, principalmente porque são medidas que podem gerar a necessidade de captação de recursos para o cumprimento de suas obrigações, o que pode levar à aumento de despesas financeiras que justificam a locação de capital de giro.

2.6 PATRIMÔNIO LÍQUIDO

O Patrimônio Líquido será sempre a diferença entre a soma do Ativo e a soma das obrigações do Passivo, realizada num determinado momento da empresa comercial.

Patrimônio Líquido é o direito que os sócios ou acionistas da empresa comercial terão, em princípio, a receber, no caso de extinção ou liquidação da firma (SÁ, 1999). No exemplo acima, a sua composição consta de:

- Capital, representando o valor que os sócios ou acionistas aplicaram ou investiram na empresa, (ou que assumiram o compromisso de investir, caso se tratasse de subscrição de cotas ou ações). Esse capital social subdivide-se em Capital Subscrito, Capital Realizado e Capital a Realizar.
- As Reservas são as parcelas do patrimônio líquido que excedem o valor do capital social integralizado e se subdividem em:
 - Reservas de Lucros, representando o valor do lucro dos exercícios diversos, que não foi distribuído aos sócios e acionistas e que ficará compondo junto ao próprio capital;
 - Reservas de Capital, que são as contribuições recebidas dos proprietários ou de terceiros, que não fazem parte das receitas ou ganhos;
 - Reservas de Reavaliação, que indicam o acréscimo do valor ao custo de aquisição de bens do ativo, já corrigidos monetariamente, baseados em preços de mercado.

2.7 INVESTIMENTO OPERACIONAL EM GIRO

O capital de giro de uma empresa representa os recursos financeiros demandados que auxiliam a sustentação do seu ciclo operacional. São recursos que não podem ser colocados em risco, e são aplicados em caixa, bancos, clientes a receber, estoques. No caso de haver descontrole, a organização poderá enfrentar um sério problema de liquidez.

Mesmo quando estiver operando em expansão, as empresas não podem se descuidar da administração de seus recursos, uma vez que qualquer descuido pode atingir a sua capacidade financeira a partir do

momento em que houver retração no mercado ou insuficiência de recursos para seu gerenciamento.

Assim, a qualquer tempo, é necessário que haja um rigoroso planejamento e controle quanto ao movimento do capital de giro na empresa, quer seja a curto ou longo prazo.

O planejamento e o controle dos recursos financeiros se torna essencial para a sustentação da empresa; a liquidação das obrigações nos prazos requer especial atenção do departamento financeiro, quanto à suficiência de saldo no caixa e a sua disponibilidade imediata. A falta desta manutenção ocasiona um descontrole geral dos recursos financeiros, gerando custos por vezes desnecessários, como os juros, nos casos de atrasos nos pagamentos.

Assim, as decisões financeiras que precisam ser tomadas, por um empresário requerem um cuidado especial quanto às demonstrações circulantes da empresa, pois é através delas que serão geradas as medidas que têm a capacidade de sustentar o crescimento dos negócios. Para a empresa exercer suas atividades ela precisa ter capacidade de honrar seus compromissos; necessita ter poder de compra para manter seus estoques, remunerar a mão-de-obra, cumprir todos os custos de fabricação e todas as despesas fixas para atender as exigências de sua operação, assim como estabelecer um planejamento financeiro de todas as atividades empresariais a médio e longo prazos.

3 ADMINISTRAÇÃO DOS GRUPOS DE CONTAS DO CAPITAL DE GIRO

3.1 ADMINISTRAÇÃO DO CAIXA

“Caixa” é denominação dada a uma “conta patrimonial ativa, cuja função é a de registrar as entradas e saídas de dinheiro”, conforme define Calderelli (2000). Sua administração envolve um excelente controle, e deste controle depende a saúde geral da empresa.

A administração do caixa apresenta os ciclos:

- Ciclo Operacional: é o período compreendido entre a data da compra do produto e o recebimento de cliente, na venda. No caso de venda à vista, o ciclo operacional terá o mesmo valor do ciclo econômico. Sua fórmula compreende:

$$\text{Ciclo Operacional} = \text{Ciclo Econômico} + \text{Prazo Médio de Contas a Receber}$$

- Ciclo Financeiro: é um ciclo que tanto pode ser positivo como negativo. O ciclo positivo implica em necessidade de recursos para capital de giro, enquanto que o negativo é desejável uma vez que demonstra que o prazo que os fornecedores concedem é superior ao ciclo operacional. Sua fórmula é a seguinte:

$$\text{Ciclo Financeiro} = \text{Ciclo Operacional} - \text{Prazo Médio de Pagamento}$$

- Ciclo Econômico: é representado pelo tempo em que a mercadoria permanece em estoque. Vai desde a aquisição dos produtos até o ato da venda, não levando em consideração o recebimento das mesmas. Sua fórmula:

Ciclo Econômico = Prazo Médio de Estocagem (PME)

3.2 ADMINISTRAÇÃO DE CONTAS A RECEBER

De acordo com a FIPECAFI, as contas a receber são valores decorrentes de vendas a prazo de mercadorias e serviços a clientes, ou oriundos de outras transações que não representam o objeto principal da empresa, mas são normais e inerentes às suas atividades. Por isso é importante separar os valores a receber seu objeto principal que são os clientes, das demais contas que serão outros créditos. "As duplicatas a receber originam-se no curso normal das operações da empresa pela venda a prazo de mercadorias e serviços, representando um direito a cobrar de seus clientes" (FIPECAFI, 1995, p. 129).

As contas a receber de clientes estão diretamente relacionadas com as receitas da empresa, devendo ser reconhecidas somente quando as mercadorias forem vendidas ou por serviços executados.

Os outros créditos mais utilizados podem ser classificados como segue:

- Títulos a receber: podem ser renegociação de uma dívida com um cliente inadimplente ou vendas não ligadas as operações normais da empresa.
- Juros a Receber: são juros a receber de terceiros relativos a diversas operações.

- Créditos de funcionários: são adiantamentos concedidos por créditos de salários, por conta de despesas, empréstimos e outros.
- Impostos a Recuperar: são valores a recuperar de impostos gerados por diversas operações da empresa.

O controle de contas a receber é importante para conhecer e acompanhar de forma ordenada o valor total e/ ou parcial das contas a receber, auxiliando a administração do retorno das vendas realizadas a prazo. As informações permitem visualizar os recursos investidos nessas contas dando condições de:

- Avaliar a distribuição dos prazos de vencimento;
- estabelecer ações de agilização da cobrança;
- avaliar a concentração no crédito a clientes;
- avaliar o volume de dinheiro existente em poder de clientes.

O controle de contas a receber está pautado em fichas de cadastro e controle de contas a receber. Através desses instrumentos, o empresário terá atualizado o seu cadastro de clientes, o saldo pendente de cada cliente, o controle de carteiras e a posição de contas a receber globais.

Para que o dirigente obtenha as informações necessárias para analisar os recursos aplicados em contas a receber, é necessário que a empresa possua um cadastro de clientes e implante um controle de contas a receber.

Quando ocorrer a primeira venda a prazo a um cliente, independente se pessoa jurídica ou física, deve-se elaborar a ficha cadastral, analisá-la, e, sendo aprovada, efetuar a venda.

Sendo um cliente que já tenha o cadastro na empresa, basta verificar o comportamento nas vendas anteriores. E a partir desse momento que passamos a exercer um controle dos valores individuais de cada cliente.

Para o funcionamento ideal do controle de contas a receber, as vendas diárias sejam ela a vista ou a prazo, e os recebimentos dessas vendas, devem ser registradas na planilha de controle conforme o mês de vencimento e as baixas de acordo com os recebimentos.

Entretanto, ressalta-se que deve haver uma separação entre os tipos de carteiras nas operações com bancos; as mais comuns são os descontos de duplicatas e cobrança simples. Nesses casos os lançamentos devem ser realizados de forma individual por tipo de carteira, sendo as duplicatas descontadas lançadas em um controle e se possível separadas por banco, caso a empresa trabalhe com mais de um. O mesmo procedimento deve ser dado para a cobrança simples.

É evidente que, além das operações com bancos, existe a cobrança em carteira onde os documentos são mantidos na empresa. Neste caso, deve haver um controle somente para esse tipo de carteira. A quantidade de controles, a organização e o gerenciamento poderão ser estabelecidos dentro das necessidades e possibilidades de uso de cada empresa.

3.3 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA DE ESTOQUES

Na visão de Francischini e Gurgel (2004, p. 81), os estoques são “quaisquer quantidades de bens físicos que sejam conservados, de forma improdutivo, por algum intervalo de tempo”. De acordo com a FIPECAFI (1995, p. 151), " os estoques são bens adquiridos ou produzidos pela empresa com o objetivo de venda ou utilização própria no curso normal de suas atividades."

Nas duas definições nota-se, primeiramente, que os estoques tem representação física, ocupam espaço, e que por um determinado momento não estão sendo utilizados, mas aguardam um momento de transformação. Normalmente os estoques estão representados por:

- A. Itens que existem fisicamente em estoques, excluindo-se os que estão fisicamente na empresa mas que são de propriedade de terceiros, seja por terem sido recebidos em consignação, seja para beneficiamento ou armazenagem por qualquer outro motivo.
- B. Itens adquiridos pela empresa mas que estão em trânsito, a caminho da sociedade, na data do balanço, sob condições de compra FOB, ponto de embarque.
- C. Itens da empresa que foram remetidos para terceiros em consignação, normalmente em poder de prováveis fregueses ou outros consignatários, para e aprovação e possível venda posterior, mas cujos direitos de propriedade permanecem com a sociedade.
- D. Itens de propriedade da empresa que estão em poder de terceiros para armazenagem, beneficiamento, embarque, etc. (FIPECAFI, 1995, p. 151).

Também são incluídos itens com características de despesas antecipadas, como peças, materiais de manutenção e ferramentas de pouca duração. Como também as peças de reposição de máquinas e equipamentos.

Vale mencionar que, em se tratando de empresa de prestação de serviços, como a que faz parte da exemplificação deste trabalho, o estoque é um item com relação bem reduzida, pois não envolve produção, mercadorias para revenda, matérias primas e auxiliares, por exemplo.

Porém, esta caracterização não implica que não seja necessário a manutenção de um controle de estoque, o que é de grande importância, pois normalmente representa investimentos elevados nas contas que compõem a estrutura de capital de giro das pequenas empresas.

Um adequado sistema de controle de estoque permite ao gestor visualizar informações que possibilitem:

- A. avaliar o volume de dinheiro aplicado em estoques;
- B. avaliar o volume de recursos financeiros aplicado em cada grupo de estoques;
- C. verificar e acompanhar a rotação de giro dos estoques;
- D. calcular o custo da mercadoria vendida ou o custo do material consumido;

- E. conhecer a quantidade existente e a média das vendas/compras num determinado período.

Em razão da importância dos estoques e para garantir a rentabilidade do capital aplicado, é necessário que se estabeleçam níveis de estoque para cada item, visando principalmente reduzir o investimento desnecessário e possibilitar o fluxo normal de produção/vendas de forma contínua e uniforme mantendo porém um estoque mínimo para que se evite interrupções no processo produtivo.

3.4 CONTROLE DE DISPONIBILIDADES

Afirma Gitman (1997, p. 253), que o controle de caixa e bancos é fundamental para qualquer empresa independente do seu porte econômico. Através dele, se faz o acompanhamento da movimentação financeira da empresa. Relaciona-se as contas mais usadas na empresa; separa-se em três grupos de contas distintos que são receita, gastos fixos e gastos variáveis. Assim pode-se calcular a "margem de contribuição" (que é a diferença entre a receita e a soma dos gastos variáveis), utilizadas para projetar o lucro futuro, fixar objetivos futuros, sendo a fonte de informação para tomada de decisão e "ponto de equilíbrio financeiro" (ponto onde todos os gastos fixos somados às variáveis, equiparam-se as receitas).

Através destes controles o empresário terá sempre atualizado o saldo em caixa e o das contas bancárias podendo, portanto,

- Avaliar a disponibilidade de dinheiro para fazer frente aos pagamentos;
- estabelecer registros de pagamentos em face do dinheiro disponível da empresa;
- obter maior segurança e controle do dinheiro da empresa.

CONTROLE DE CONTA CORRENTE. Este controle é de fácil aplicação e proporciona ao dirigente condições de acompanhar e efetuar conciliações das contas bancárias, verificando se as entradas e saídas são pertencentes à empresa, lembrando que os depósitos devem ser registrados como entradas de dinheiro no banco e somando-se com o saldo anterior à qual teremos o saldo atualizado. Quanto às saídas, faz-se necessário efetuar uma descrição (histórico) do que foi efetivamente pago.

As contas correntes devem ser controladas individualmente, ou seja, usar um controle para cada conta corrente.

Por questão de segurança todos os cheques devem ser emitidos com cópia de segurança visando dar maior controle às saídas de recursos.

REGISTRO DE CAIXA. Esse instrumento acompanha as entradas e saídas de recursos da empresa sendo que as entradas devem ser registradas em contas específicas de acordo com o tipo de entrada (vendas à vista, recebimentos de clientes, juros recebidos, desconto de duplicatas, empréstimos e outros).

3.4.1 Margem de contribuição

Conforme Martins (2000, p. 177), a margem de contribuição é a diferença entre receita e soma dos custos e despesas variáveis, "e o valor que cada unidade efetivamente traz a empresa, de sobra entre a sua receita e o custo mais a despesa que de fato provocou e lhe pode ser imputado sem erro".

Declara ainda Ludícibus (2000, p. 65), que "o item do custo que desejamos monitorar é denominado de variável dependente e o item de atividade, custo ou demanda que explicaria a variação da variável dependente é denominado de variável independente."

São vários os métodos para se determinar quais os itens que se comportam como fixos e quais se comportam como variáveis; alguns itens tem um comportamento misto.

Os custos fixos são custos que independem do volume pago a cada período de tempo.

Os custos variáveis são custos ligados diretamente ao existem custos variáveis se existirem vendas.

Os custos semi-variáveis são os parcialmente fixos e variáveis. Podem ser fixos até determinado volume de vendas e depois, se transformarem em variáveis por produto, os custos fixos são deduzidos da soma de todas as margens de contribuição, já que de fato não pertencem a este ou àquele produto, e sim ao global.

"A margem de contribuição tem a faculdade de tornar bem mais facilmente visível a potencialidade de cada produto, mostrando como cada um contribui para, primeiramente, amortizar os gastos fixos, e, depois, formar o lucro propriamente dito" (MARTINS, 2000, p.184).

A margem de contribuição pode ser exemplificada da seguinte formula:

<p>Preço de Venda - Custo dos Serviços Prestados - Despesas Variáveis = Margem de Contribuição</p>

Ou seja:

$$\begin{aligned} \text{Preço de Venda} &= \text{R\$ } 2.000,00 \text{ (100\%)} - \text{Custos dos Serviços} \\ \text{Prestados} &= \text{R\$ } 1.200,00 \text{ (60\%)} - \text{Despesas Variáveis} = \text{R\$ } 200,00 \\ &\text{(10\%)} = \text{Margem de Contribuição} = \text{R\$ } 600,00 \text{ (30\%)} \end{aligned}$$

Continuando, assegura o mesmo autor que "os custos fixos, para fins decisoriais devem ser tratados com muito cuidado. Para alguns tipos de decisão devem ser relegados a segundo plano, ou simplesmente abandonados" (MARTINS, 1987, p.184).

Se quisermos ratear custos fixos aos produtos, e ainda assim, obter resultados significativos, sob um ponto de vista de análise de custos e de contabilidade gerencial teremos de recorrer ao critério da margem de contribuição total, próprio do custeio direto ou variável. Os casos dos multiprodutos restringem-se a regra de produzir e vender tudo o que o mercado possa absorver, obviamente vendendo mais e primeiro os produtos que apresentarem maior margem de contribuição unitária. (IUDICIBUS (2000, p. 65),

Porém, Martins (2000) esclarece que devemos unir a análise da margem de contribuição unitária, a análise da limitação da capacidade produtiva da empresa. Às vezes um produto possui maior margem de contribuição, porém leva mais tempo para ser produzido. Então no resultado final este produto não estará maximizando o lucro como se esperava.

Quando não há limitação na capacidade produtiva, mais rentável é o produto que apresentar maior margem de contribuição por unidade. Quando existir algum fator de limitação, mais rentável será o produto que tiver maior margem de contribuição pelo fator de limitação da capacidade produtiva. Os custos fixos só produzem valores finais de lucros unitários válidos para decisão se forem alocados em proporção ao que cada produto utilizar do fator de limitação da capacidade (MARTINS, 2000, p.196)

O fluxo de caixa, é um demonstrativo complementar aos controles apresentados até aqui sendo descrito a seguir.

3.5 FLUXO DE CAIXA

O fluxo de caixa é um instrumento de planejamento financeiro com o objetivo de fornecer uma estimativa da situação de caixa da empresa em períodos atuais e futuros. Sua principal finalidade é informar à capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo; além de: planejar a contratação de empréstimos e financiamentos; maximizar o rendimento das aplicações das sobras de caixa; avaliar o impacto financeiro de variações de custos e; avaliar o impacto financeiro do aumento das vendas (SANTOS, 2001).

Conforme Assaf Neto e Silva (2002, p. 19), em sua obra *Administração do Capital de Giro*, têm-se a seguinte definição:

Conceitualmente, o fluxo de caixa é um instrumento que relaciona os ingressos e saídas (desembolsos) de recursos monetários no âmbito de uma empresa em determinado período de tempo. A partir da elaboração do fluxo de caixa é possível prognosticar eventuais excedentes ou escassez de caixa, determinando-se medidas saneadoras a serem tomadas.

No Brasil, a demonstração do fluxo de caixa é usada em geral somente para a averiguação do controle interno, e são poucas as empresas que publicam como uma aliada de suas demonstrações contábeis.

Matarazzo (1995) menciona que a demonstração do fluxo de caixa é uma das demonstrações financeiras mais úteis, apesar de não ser muito utilizada pelas empresas brasileiras. O autor destaca a importância do uso da demonstração do fluxo de caixa, uma vez que na maioria das vezes os problemas de falta de liquidez organizacional ocorrem por falta de uma adequada administração do fluxo de caixa. “Muitas empresas vão à falência por não saberem administrar seu fluxo de caixa” (MATARAZZO, 1995, p. 370).

No mesmo sentido, Ludícibus e Marion (1999, p. 218) afirmam que a demonstração do fluxo de caixa “demonstra a origem e a aplicação de todo o dinheiro que transitou pelo caixa em um determinado período e o resultado desse fluxo”, considerando que o controle do caixa envolve as contas Caixa e Bancos, demonstrando tanto as entradas e quanto as saídas dos valores monetários e também porque a demonstração do fluxo de caixa evidencia tanto a origem quanto a aplicação dos recursos da organização.

Zdanowicz (1998), afirma ainda, que, o fluxo de caixa para uma empresa é o conjunto de ingressos e desembolsos de numerários ao longo de um período determinado e consiste na representação dinâmica da situação financeira de uma empresa, considerando todas as fontes de recursos e todas as aplicações em itens do ativo.

Como se constata pelas informações anteriores é de se imaginar que a complexidade da leitura do material de fluxo de caixa pode tornar-se um

impedimento na absorção de suas informações, aos indivíduos não conhecedores das noções de contabilidade ou administração.

Por sua vez, Thiesen (2000, p.10) também destaca que a demonstração do fluxo de caixa “permite mostrar, de forma direta ou mesmo indireta, as mudanças que tiveram reflexo no caixa, suas origens e aplicações”.

Portanto, pode-se concluir que essa demonstração “fornece um resumo dos fluxos de caixa da empresa relativos às atividades operacionais, de investimento e de financiamento e reconcilia-os com as variações em seu caixa e títulos negociáveis, durante o período em questão” (GITMAN, 1997, p. 75).

A análise e aplicação do fluxo de caixa está intimamente ligada com a tomada de decisões pois ele, quando bem aplicado, tem a capacidade de determinar o sucesso de uma decisão econômica.

Queji (2002, p. 29) afirma que “o fluxo de caixa é um instrumento de gestão financeira, que busca auxiliar o empresário ou responsável pela área financeira a gerenciar com competência os recursos disponíveis na empresa”.

O controle do fluxo de caixa envolve todas as entradas e saídas de dinheiro da empresa, e, quando bem elaborado permite o acompanhamento dia a dia da vida da empresa.

Trata-se de uma importante técnica de controle pela qual “a empresa poderá, com base nos registros de ingressos e desembolsos de caixa, programar antecipadamente suas necessidades de caixa, bem como dispor de seus excedentes de caixa, em aplicações financeiras mais rentáveis e seguras” (QUEJI, 2002, p. 30).

Zadanowicz (1998, p.19) conceitua o fluxo de caixa como sendo um

(...) instrumento que relaciona o conjunto de ingressos e de desembolsos de recursos financeiros pela empresa em determinado período. E também pode ser conceituado como o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa, em determinado momento, prognosticando assim se haverá excedentes ou escassez de caixa, em função do nível desejado da empresa.

Na sua análise e aplicação repousa a possibilidade e capacidade administrativa de minimizar os riscos de insucesso da empresa.

Os principais objetivos do fluxo de caixa são: analisar alternativas de investimentos; avaliar e controlar as decisões importantes que são tomadas, com reflexos monetários; analisar as situações do caixa da empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de falta de liquidez; e assegurar que os excessos de caixa estão sendo devidamente aplicados. (ASSAF NETO e SILVA, 2002).

Segundo o CRCSP (1997, p.112-113), o fluxo de caixa que trata das transações originadas de atividades operacionais pode ser apresentado tanto pelo método direto quanto pelo indireto. O *Financial Accounting Standard Board* (FASB), através da FAS-95, incentiva mas não impõe a utilização do método direto.

Também verifica-se que quanto às transações que têm sua origem nas atividades de investimento e financiamentos, podem ser apresentadas tanto pelo método direto quanto pelo indireto, pois ao final não são relatadas diferenças na demonstração do fluxo de caixa.

O demonstrativo do Fluxo de Caixa é o instrumento financeiro que permite ao administrador monitorar a evolução do equilíbrio ou desequilíbrio entre a entrada e saída de dinheiro durante um período determinado, possibilitando a adoção antecipada de medidas que possibilitem assegurar a disponibilidade de recursos para o atendimento das necessidades de caixa (KUSTER e NOGACZ, 2003).

Segundo Campos Filho (1999), o fluxo de caixa tem por objetivo primordial, a projeção das entradas e das saídas dos recursos financeiros da empresa em um determinado período de tempo. As informações de caixa vêm, continuamente, ganhando espaço no mundo dos negócios. Conhecer os fluxos de caixa e saber interpretá-los contribui para a saúde financeira e para o aumento da rentabilidade das empresas (CAMPOS FILHO, 1999).

Para Frezatti (1997), o fluxo de caixa também deve ser arrolado como instrumento que traga subsídios para o processo de tomada de decisões.

A demonstração do fluxo de caixa é um resumo do tipo "onde obtido, onde aplicado" do caixa, esse lubrificante imprescindível das atividades da empresa. É importante compreender que a geração de caixa no ano é diferente da última linha da demonstração do resultado, ou lucro líquido, referente ao mesmo período. O caixa gerado pelo lucro é uma fonte interna ou autônoma de dinheiro, entendendo que a empresa também recorre, periodicamente, a outras fontes de caixa, por meio de empréstimos de terceiros e de investimentos dos proprietários (TRACY, 2000).

Santos (2001) diz que o fluxo de caixa é o instrumento capaz de traduzir em valores e datas, os diversos dados gerados pelos demais sistemas de informações da empresa.

Em conformidade com diversos autores (FREZATTI, 1997; ZDANOWICZ, 1998; CAMPOS FILHO, 1999; TRACY, 2000; SANTOS, 2001; KUSTER e NOGACZ, 2003) os principais objetivos deste demonstrativo são:

- a. As projeções de entradas e saídas de recursos;
- b. Prognosticar as necessidades de captação de recursos;
- c. Prognosticar as aplicações dos recursos nas diversas atividades da empresa;
- d. Aplicar os excedentes de caixa nas alternativas mais rentáveis para a empresa sem comprometer a liquidez;
- e. Os períodos deficitários e superavitários da projeção;
- f. Os resultados finais por períodos.

Com a utilização do fluxo de caixa, o administrador tem um poderoso instrumento para cumprir seu principal objetivo, a maximização do retorno dos investimentos, sem, no entanto comprometer a liquidez, reduzindo dessa forma o risco incorrido pelos detentores do controle da empresa e sua atuação é de suma importância para o controle do capital de giro.

3.6 ADMINISTRAÇÃO DE VALORES A PAGAR

O controle de contas a pagar, visa facilitar o acompanhamento de forma ordenada do valor total e/ou parcial dos compromissos assumidos, possibilitando uma visualização da situação financeira da empresa, permitindo aos dirigentes condições para: avaliar o volume de recursos obtidos através de compras a prazo; verificar a distribuição dos prazos de vencimento, e estabelecer prioridade de pagamento; avaliar o volume de recursos que foram solicitados aos fornecedores através de pedidos. De acordo com a FIPECAFI (1995, p. 342), as contas a pagar são valores decorrentes das obrigações contraídas pela empresa para o funcionamento do seu negócio. Compõem este grupo as seguintes contas:

- Fornecedores: são os valores a pagar referente a compra de matérias primas, mercadorias ou outros materiais.
- Obrigações Fiscais: englobam as obrigações fiscais da empresa junto ao Governo relativo a impostos, taxas e contribuições.
- Ordenados e Salários: são despesas da folha de pagamento de cada mês.
- Encargos sociais: são obrigações previdenciárias resultantes dos salários.
- Empréstimos e Financiamentos: são obrigações contraídas pela empresa juntos aos bancos para honrar seus compromissos.
- Outras contas a pagar: São contas que não se enquadram nas contas anteriores.

Para que se possa ter informações seguras quanto aos recursos de terceiros aplicados na empresa melhorando o gerenciamento é necessário dispor de controles de: pedidos; compromissos assumidos; contas a pagar por fornecedor; contas a pagar global.

CONTROLE DE PEDIDOS. Este deve ser elaborado à medida que se tenham novos pedidos e/ou para dar baixa conforme os recebimentos dos mesmos, devendo ser preenchido a cada movimentação.

CONTROLE DE COMPROMISSOS ASSUMIDOS. Este controle esta interligado com o Controle de Pedidos, após efetuar a conferência dos pedidos e verificar os produtos que chegaram, dar baixa no controle de pedidos e registrar no controle de compromissos assumidos com a devida assinatura do responsável pelo setor, no momento do pagamento é dispensável a conferencia quanto ao débito, pois na ocasião de entrega da mercadoria já houveram as devidas verificações.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR POR FORNECEDOR. Este controle propicia informações quanto a compras efetuadas por fornecedor, fornecendo dados para eventuais negociações e permitindo visualizar os pagamentos a serem efetuados por fornecedor. Esta interligado com o controle compromissos assumidos e para que o funcionamento seja satisfatório é essencial que todas as aquisições estejam registradas.

CONTROLE DE CONTAS A PAGAR GLOBAL. Através deste controle é possível visualizar integralmente os compromissos assumidos para acompanhar os pagamentos a serem efetuados. Deve-se utilizá-lo como ferramenta para as futuras compras diluindo os pagamentos em diversas datas.

No decorrer do desenvolvimento do trabalho, serão mais detalhadamente analisados cada controle, a fim de embasar mais as atividades administrativas de tal forma que se possa conduzir o planejamento, as atividades e o controle da empresa de forma mais efetiva.

4 A NECESSIDADE DO CAPITAL DE GIRO E O PLANEJAMENTO DE NOVOS PROJETOS E INVESTIMENTOS EM UMA EMPRESA DE PRESTAÇÃO DE SERVIÇOS NA ÁREA DA SAÚDE

Segundo estudiosos da administração, o planejamento e as estratégias dos dirigentes de empresa podem ser transformados em ações quando estão integrados por meio da informação. Seja grande, média ou pequena empresa, todos os empresários estão a cada dia diante da necessidade de conhecer métodos que os tornem hábeis para enfrentarem a concorrência numa economia de mercado cada vez mais globalizada.

4.1 DESCRIÇÃO DA EMPRESA

Segundo Sandroni (1999, p. 203), empresa é uma “organização destinada à produção e/ou comercialização de bens e serviços, tendo como objetivo o lucro. Em função do tipo da produção.”

Trata-se ainda de uma entidade jurídica que realiza atividades econômicas nos setores de serviços, distribuição ou produção. Essa entidade pode ser constituída por uma pessoa física, uma sociedade comercial, uma sociedade cooperativa, uma organização sem fins lucrativos ou uma organização estatal. A atividade da empresa se desenvolve através de um ou mais estabelecimentos, unidades de produção, distribuição ou prestação de serviços.

Para exemplificar e aplicar o estudo feito, a pesquisadora selecionou uma empresa com sede estabelecida em Curitiba, que atua no mercado desde 1990, mas já é sustentada por uma ampla rede de aproximadamente dois mil laboratórios conveniados, em todos os Estados do Brasil, que coletam material biológico e enviam para a sede a fim de serem analisados.

A empresa dedica-se à realização de exames especializados em: genética humana, pesquisas de paternidade, prevenção de doenças, tais como: câncer de mama; células-tronco; clonagem; diagnóstico pré natal; doenças genéticas e oculares; fibrose cística; neurofibromatose; osteogenese imperfeita; e procedimentos bioéticos, sob as determinações das normas legais vigentes.

De sua ampla gama de exames, destaca-se o teste de paternidade por DNA, do qual é um dos líderes do mercado nacional situando-se entre os três maiores prestadores deste serviço no país, e a área de testes de DNA para predisposição genética a inúmeras doenças, como câncer, no qual é pioneiro no país.

Trata-se de uma clínica médica que oferta serviços multidisciplinares, que vão deste aconselhamento até serviços laboratoriais na área de genética, por meio de profissionais altamente competentes, tendo como objetivo maior garantir um atendimento e um serviço de qualidade. Provê exames laboratoriais para cerca de aproximadamente mil doenças genéticas, e aconselhamento genético para cerca de 16 mil doenças genéticas.

Sua política de qualidade é "Prestar serviços de Aconselhamento Genético e auxílio ao diagnóstico médico-laboratorial na área de genética, com excelência técnica, alta qualidade, ética e pioneirismo, contribuindo para aprimorar a qualidade do atendimento médico e o desenvolvimento da medicina".

A principal área de atuação desta pesquisa refere-se aos recursos humanos da empresa selecionada, com enfoque nas dificuldades existentes em se conseguir no mercado, colaboradores competentes e preparados. Também a preocupação da organização em qualificar seus colaboradores, ofertando treinamento adequado à sua formação, capacitando-os para atuarem com competência técnica, aliada à prestação dos serviços por meio de atendimento humanizado, eficiente e ágil, como característica diferenciada.

4.2 DESCRIÇÃO DOS PROJETOS

A empresa busca a cada dia alcançar cada vez mais o reconhecimento da comunidade médica e da opinião pública em virtude da excelência do atendimento ao cliente, inovação e qualidade técnica de serviços ofertados. Desenvolve a política da qualidade, na manutenção do compromisso da qualidade na prestação de serviços, através da satisfação dos clientes e melhoria contínua dos processos.

Tem finalidade maior ofertar os seus serviços sob a política da qualidade, realizar com excelência serviços de apoio diagnóstico e oferecer serviços que atendam e superem as expectativas dos clientes.

Sua visão é ser referência na prestação de serviços de saúde, com reconhecimento de qualidade e gestão, defendendo valores como: respeito ao cliente; altos padrões éticos; confiabilidade dos serviços; inovação tecnológica; educação continuada; motivação e respeito. Conta com uma equipe de profissionais treinados e qualificados de forma diferenciada, que buscam o seu aprimoramento e oferecendo soluções cada vez mais integradas e completas na cadeia de saúde envolvendo o atendimento às etapas preventiva, diagnóstica e terapêutica em medicina genética.

Seu crescimento é acompanhado de perto por programas de controle de qualidade, cuja finalidade é monitorar e avaliar os sistemas analíticos principalmente em relação aos parâmetros de exatidão e precisão técnicas. A qualidade dos serviços também é garantida pela qualificação e treinamento contínuos de toda a equipe e aquisição de equipamentos de última geração.

Qualificação e qualidade são temas que exigem um gerenciamento focado na cultura do aperfeiçoamento contínuo. Fundamenta-se na convicção que tudo pode ser melhorado na organização e tudo deve ser feito tendo como abordagem sistemática para descobrir, entender e satisfazer os clientes. O objetivo é superar suas expectativas e encantá-lo, pois deles depende a sobrevivência da empresa.

A qualidade e sua manutenção dependem da avaliação permanente, que tem por definição o acompanhamento dos processos por meio de itens de controle, que têm de ser sempre medidos. Se não existirem medidas, os problemas não estão definidos e não podem ser resolvidos. O controle da qualidade total fornece estrutura e instrumentos para seu gerenciamento com em toda organização.

Considerando que o controle da qualidade total guia e coordena ações dos indivíduos, máquinas e informações em todas as atividades da organização é essencial que a qualidade seja organizada de forma efetiva e econômica.

Existem considerações no que concerne a operacionalização e desenvolvimento da organização voltada para a qualidade. A primeira é a identificação e confirmação da atividade e equipes específicas relacionadas à qualidade, incluindo responsabilidade, autoridade e relações para a qualidade de cada colaborador ou grupos significativos na empresa por meio do treinamento e capacitação.

Há necessidade também de se considerar a liderança do próprio gerenciamento da empresa, no estabelecimento e na continuidade da manutenção da organização para a qualidade, com uma comunicação adequada, com a organização de grupos de trabalho e a queda das resistências às mudanças.

Utiliza-se no gerenciamento da qualidade, o conceito de processo para gerenciamento de todas as atividades, em todos os níveis. Se algo ocorre (efeito, fim, resultado), existe um conjunto de causas (meios) que podem ter influenciado. Portanto, processo é um conjunto de causas que provoca um ou mais efeitos. Na organização existem simultaneamente um conjunto de processos, que podem ser divididos, permitindo o controle simultânea e separadamente, melhorando-se o controle de todo processo. Assim, controlando-se os processos menores, é possível localizar o problema existente e agir mais rapidamente sobre sua causa.

São vários os itens ou estratégias de controle de qualidade nas empresas. Os itens de controle de um processo são índices numéricos estabelecidos sobre os efeitos de cada processo para medir sua qualidade total.

As ferramentas da qualidade, a melhoria contínua, a busca de melhores sistemas e planejamento, são direcionadas sempre ao cliente - ao consumidor final. A satisfação do cliente é o objetivo principal na busca da qualidade, e todas as ferramentas, em conjunto, exigem um gerenciamento de extrema qualidade e liderança, também.

Muito se tem estudado, preparado, pesquisado, implantado, em termos de melhoria de qualidade nas empresas, tendo em vista a eficiência, a eficácia, o menor custo com maior qualidade, que é o objetivo final das empresas para manter sua clientela e aumentar sua participação no mercado. Nesse sentido, algumas organizações optaram pela reengenharia, pelas normas da ISO 9000 (2000), e todas suas subdivisões, a exemplo da empresa em estudo, mas, é importante que cada empresa encontre seu próprio contexto dentro do mercado a fim de alcançar o melhor de seu produto no mercado.

São inúmeros os critérios utilizados pela empresa, que provocam impacto no capital de giro, a exemplo da implantação de novos projetos, dos sistemas de gestão da qualidade (ISO), das ações de marketing, e gestão de recursos humanos, os quais, porém, fogem do objetivo geral deste trabalho e são apenas mencionados para um conhecimento imediato.

OS SISTEMAS DE GESTÃO DA QUALIDADE ISO 9000/2000. Conforme descreve a Norma NBR ISO 9001/2000 "sistema de gestão da qualidade é o sistema para estabelecer política e objetivos, e para atingir estes objetivos para dirigir e controlar uma organização, no que diz respeito à qualidade".

O programa da qualidade busca dirigir e controlar uma organização, estabelecendo uma política e objetivos, e como atingi-los. Seus benefícios permitem que a entidade identifique e atenda às necessidades e expectativas de

seus clientes e outras partes interessadas (tais como colaboradores, fornecedores, acionistas, e comunidade) de modo a alcançar vantagem competitiva e fazendo-a de forma eficiente e eficaz.

Assim, torna-se possível alcançar, manter e melhorar o desempenho organizacional, com a implementação e manutenção de um sistema gerencial que seja projetado para melhorar continuamente o desempenho, ao mesmo tempo em que atenda às necessidades e ajude a liderar e operar uma organização com êxito. A literatura sobre qualidade tem focado a abordagem para implantação da cultura de melhoria contínua e tem sua base alicerçada nos sistemas de qualidade, a ISO 9000, por exemplo, grupos de melhoria da qualidade e as ferramentas da qualidade, além de abordagem gerencial que abriga conceitos de cultura de qualidade, motivação, compromisso e envolvimento para a qualidade, comunicação para a qualidade, processo cliente-fornecedor para a qualidade.

A gestão da qualidade segundo a norma ISO 9001 significa atender aos seguintes requisitos: cumprir exigências e expectativas do cliente; assegurar o sucesso econômico da empresa através de estruturas de gestão, métodos e procedimentos apropriados; fortalecimento da auto-responsabilidade; processos estruturados com clareza; desenvolvimento continuado e melhoria da capacidade e cultura da qualidade; formulação de estratégia, planejamento, metas, prioridades e desdobramento e comunicação formal de tudo a todos os níveis da organização; adoção da filosofia da qualidade, uso das ferramentas da qualidade; gerenciamento com base em fatos; atitude pró-ativa em vez de reativa, com ênfase na prevenção de problemas, atuando sobre as causas, em vez dos efeitos; melhorias sistemáticas e contínuas na qualidade dos produtos, serviços e na sociedade como um todo, utilizando todos os recursos humanos, técnicos e financeiros disponíveis; engajamento de todos, alta direção e empregados, nas mudanças e melhorias, criando um relacionamento respeitoso, construtivo e positivista; criação de equipes, e negociação entre a alta direção e as equipes, enfatizando o sucesso a longo prazo e a sobrevivência do negócio; educação, treinamento e recompensas para a força de trabalho; medição, análise e

avaliação sistemática dos progressos alcançados; revisão contínua e sistemática dos planos em função da avaliação.

AÇÕES DE MARKETING: O CLIENTE EM PRIMEIRO LUGAR. O marketing desenvolve a inter-relação produto-mercado e sua importância vem crescendo pois é através do marketing que o produto se torna conhecido, valorizado e adquirido. É preciso "conhecer melhor seus clientes atuais e potenciais de maneira que você possa atender melhor aos seus desejos e às suas necessidades" Trata-se de implementar medidas que possam maximizar essas metas, criar novas expectativas de atuação dentro dessa visão, em benefício de toda empresa. Para tanto, é preciso considerar que os clientes adquirem da empresa segundo sua percepção de valor e conforme o atendimento das necessidades do seu contexto e vivência. As empresas precisam fortalecer e aumentar os benefícios de produtos ou serviços, reduzindo os custos praticados diante do comprador, e oferecendo a melhor garantia. A satisfação do cliente está vinculada ao comportamento e expectativas que o produto ou serviço oferece.

Assim, a qualidade, nas atividades da empresa, envolve a totalidade de aspectos e característica de um produto ou serviço que proporcionam a satisfação de necessidade declaradas ou implícitas. É um critério a ser seguido na busca da satisfação plena do cliente. Quando os peritos de qualidade falam a respeito da mesma estão pensando na qualidade de produtos e serviços. Para os peritos de marketing, qualidade significa um produto ou serviço que satisfaz as exigências expectativas do cliente. E em se tratando de atendimento à saúde, cabe à organização, por meio de sua administração e colaboradores, compreender com clareza, quais são os critérios e medidas a serem tomadas para proporcionar satisfação aos seus consumidores, e a partir deste conhecimento, criar a oferta e o atendimento do seu consumidor, que atendam aos serviços agregados e o nível de satisfação esperado.

O cliente é o principal ator da organização, e para garantir sobrevivência em um mercado competitivo, é necessário apresentar serviços que atendam de forma perfeita, as necessidades do cliente, que seja confiável, que tenha uma fácil

acessibilidade e segurança às informações e que elas sejam transmitidas em um momento, no local e na quantidade certa e com a qualidade imprescindível.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS: SAÚDE OCUPACIONAL. No Brasil, os cuidados com a saúde ocupacional se normatizou inicialmente, com a publicação da Portaria 3.214/78 que estabeleceu a obrigatoriedade de equipes técnicas multidisciplinares nos locais de trabalho.

O trabalhador em saúde é aquele personagem ativo e participativo do processo saúde e trabalho, capaz de contribuir com seu conhecimento para a compreensão do impacto do trabalho sobre a saúde e de intervir politicamente para transformar a realidade. Neste posicionamento ele vem sendo protegido em seu trabalho, por meio de diversas normas legais, tendo a sua própria saúde como alvo da atenção na Norma Reguladora n.º 32.5

A NR 32, trata da segurança e saúde no trabalho em estabelecimentos de assistência à saúde e define medidas que visam à proteção e a segurança dos profissionais de saúde que ali atuam, prestando este serviço à população. Foi publicado no Diário Oficial da União, sob a designação de Portaria GM n.º 485, de 11 de novembro de 2005.

A Norma n.º 32 visa facilitar ações de controle, adequação, monitoramento e prática dos gestores das entidades de saúde, definindo o direcionamento mais seguro para se obter um trabalho de cuidado da saúde não só dos pacientes, mas também de seus colaboradores. Traz normas bem definidas quanto à proteção e segurança do trabalhador, e embora tenha dispositivos simples, são de observação obrigatória e não dispensam o cumprimento de outras exigências legais da área.

A maior preocupação na aplicação da NR 32, é a prevenção, é reduzir a contaminação por doenças graves, que ocorrem acidentalmente com a exposição de fluídos contaminados e materiais descartados incorretamente. Procuram também imunizar os profissionais da área de saúde, que possuem alto risco de aquisição de doenças infecciosas, por estar expostos aos mesmos no ambiente laboratorial. Chama a atenção o fato que a NR 32 trata da saúde e segurança do

trabalhador em todos os setores de atendimento à saúde que têm um ambiente com características peculiares, diferenciadas, com áreas de atuação multidisciplinares, o que levou os legisladores a criar uma norma específica para amparar os profissionais da área.

Faz parte do texto da NR 32, propostas de atenção e proteção ao trabalhador, e também do interesse e necessidade do empregador em capacitar os trabalhadores, considerando que o registro dos treinamentos e cursos ministrados, bem como a avaliação do aproveitamento e interesse do profissional, está ligado diretamente ao seu aperfeiçoamento do atendimento aos pacientes.

A empresa em estudo, tem por regra, no primeiro dia de trabalho do novo colaborador, realizar sua integração. Esta atividade objetiva apresentá-lo a todos os setores da empresa, ao staff e finalmente ao seu setor e à sua equipe. A chefia imediata inicia seu treinamento e define suas atividades. O recém admitido fica sob supervisão, até que seja oficialmente liberado para desenvolver suas atividades de maneira autônoma. Além da obediência à NR-32, a implementação da Norma ISO 9001/2000 trouxe a obrigatoriedade de procedimentos documentados em vários setores. Os procedimentos obrigatórios são: Controle de Registros e Documentos, Procedimento de Produto Não-Conforme, Procedimento e Ação Preventiva e Corretiva e Procedimento de Auditoria Interna. Esses procedimentos são imprescindíveis para a certificação de qualidade.

Tendo em vista a importância dos integrantes dos recursos humanos, em especial no que diz respeito à qualificação, a empresa possui o procedimento de treinamento, conscientização e competência. Este é o pilar que norteia o programa de treinamento segundo a necessidade de capacitação, obrigatoriedade legal, para suprir competências e atendimento às exigências específicas do manual de cargos. Na prática é obedecido o seguinte fluxo: quando o empregado é admitido, em geral atende às exigências de habilidade, experiência e competência descritas no Manual de Cargos para sua função. No entanto, às vezes ele não atende a algum requisito, e sua dificuldade poderá ser eliminada com treinamento específico. Detectada esta necessidade, o empregado que necessita de treinamento entra para o PAT - Programa Anual de Treinamento,

com a justificativa de aprender melhor o que precisa conhecer para suprir as necessidades do cargo para o qual foi indicado.

No PAT é realizado o treinamento obrigatório do colaborador, definido pela empresa e que, foca a qualidade em suas principais características, sob os temas: política da qualidade, requisitos dos clientes, manual da qualidade, boletins de ação preventiva e corretiva, indicadores de desempenho, objetivos da qualidade, melhoria contínua dos processos e produtos. Seguindo o agendamento de capacitação, após o treinamento destes tópicos gerais, vêm o preparo para as áreas específicas, para as quais o colaborador é indicado, conforme a necessidade da organização.

A MANUTENÇÃO PREVENTIVA TRABALHISTA. A empresa possui assessoria em Medicina do Trabalho, mantendo contrato com empresa especializada que orienta na prevenção em acidentes de trabalho, vacinações preventivas e obrigatórias, dosimetria individual (mensal e anual), realização de PPRA, PCMSO, NR 32, e atividades que garantem o funcionamento legal da empresa e que estão diretamente ligados às atividades dos colaboradores. A empresa tem manutenção preventiva trabalhista desde 2003, por ação preventiva da direção para diminuir riscos e também o número de ações trabalhistas. Abriu-se um canal de comunicação entre colaboradores e responsáveis pelos recursos humanos, o representante da direção, a gerência administrativa, a gerência de qualidade e por fim, os advogados trabalhistas, se necessário. Estas medidas obtiveram como resultado o fato que há dois anos não existem ações trabalhistas contra a empresa. Menciona-se que todas as atividades hoje são acompanhadas diretamente por uma equipe com cinco profissionais que atuam como auditores internos da qualidade, tendo um colaborador com qualificação de auditor-líder.

4.3 PLANO DE COLETA DE DADOS

A coleta de dados consta de pesquisa teórica baseada em livros, jornais, revistas, e outras fontes. Também foram feitas visitas de observação e

coleta de informações junto aos colaboradores, para conhecer os aspectos relacionados à admissão, documentação, manual de cargos, formulários, medidas de orientação quanto à prevenção de riscos à saúde ocupacional, tratamento de rejeitos, reciclagem de materiais e atendimento aos pacientes. Com as informações obtidas pretende-se conhecer a organização e oferecer sugestões de melhoria para a execução de suas atividades com qualidade. Na elaboração deste texto, foram utilizadas as seguintes fontes de dados:

- Pesquisa teórica baseada em livros, jornais, revistas, e outras fontes;
- Entrevistas com colaboradores, para conhecer aspectos relacionados à admissão funcional, documentação, manual de cargos, formulários da área, medidas de orientação quanto à prevenção de riscos à saúde ocupacional, tratamento de rejeitos, reciclagem de materiais e atendimento aos pacientes.

4.4 O CAPITAL DE GIRO E SUAS APLICAÇÕES NOS PROJETOS DA EMPRESA

Em virtude das dificuldades encontradas no mercado de prestação de serviços da área de saúde, muitos dos problemas internos enfrentados pela empresa em observação, são os mesmos que ocorrem em outras entidades: carga tributária elevada, dificuldades na contratação de profissionais qualificados; altos custos no treinamento admissional e manutenção do PAT - Programa Anual de Treinamento; entre outros problemas, geram dificuldades no controle e manutenção do capital de giro de maneira a poder cumprir os compromissos a tempo, sem maiores dificuldades.

Já nas dificuldades externas pode ser arrolado como frequente na empresa, é com relação aos convênios e contratos estabelecidos junto às concessionárias de planos de saúde, os quais em geral não pagam 100% dos

valores dos serviços prestados, em virtude de glosa em alguns procedimentos. Outra dificuldade assumida pela organização e que causa prejuízos imprevisíveis, além dos atrasos na liberação de verbas já aprovadas, são os valores já aceitos, aprovados para o pagamento mas que se encontram em fase de contingência na empresa tomadora dos serviços, prorrogando por tempo indeterminado a possibilidade de recebimento do faturamento da empresa. Os cheques não compensados, que constituem cerca de 5% dos valores faturados pela empresa, também é um problema a ser identificado, contatado com seu responsável, e que gera uma espera para o recebimento, alterando as previsibilidades de recebimento e movimentação do capital de giro.

Em virtude de, algumas vezes, não se encontrar pessoal habilitado, com experiência exigida pelo controle de qualidade funcional da empresa, há tempos em que faltam colaboradores para acompanhar de perto a área financeira da organização, e que, acaba culminando em problemas de prazos e renegociação de dívidas, também trazendo prorrogação dos prazos previstos para o recebimento e movimento do fluxo de caixa.

Como resultado desses atrasos, renegociações, glosas e outros impedimentos, ao final, a empresa deixa de cumprir os seus compromissos junto aos fornecedores, o que causa constrangimentos à direção, com possibilidades de refletir no mercado, e conseqüentemente reduzir a qualidade do serviço prestado.

São prejuízos intangíveis nos quais a empresa incorre, e que causam dificuldades incalculáveis, os quais muitas vezes refletem na administração do caixa, do capital de giro, e na manutenção dos compromissos assumidos, independentemente de haver controle efetivo ou desatenção na gestão da empresa.

ATIVO		1.268.007,85	PASSIVO		1.268.007,85
ATIVO CIRCULANTE		<u>1.166.038,94</u>	PASSIVO CIRCULANTE		<u>959.501,35</u>
DISPONIBILIDADES		<u>11.520,69</u>	VALORES EXIGÍVEIS A CURTO PRAZO		<u>959.501,35</u>
Caixa		6.993,92	Fornecedores		71.444,62
Depósitos Bancários		4.526,77	Empréstimos e Financiamentos		530.828,41
VALORES REALIZÁVEIS A CURTO PRAZO		<u>1.154.518,25</u>	Obrigações Tributárias		159.976,43
Valores a Receber		1.128.649,56	Obrigações Trabalhistas		37.166,55
Tributos a Recuperar		3.732,94	Cartões de Crédito		151.711,53
Adiantamentos		13.670,02	Adiantamento de Clientes		8.373,81
Outros Valores a Receber		8.465,73			
ATIVO NÃO CIRCULANTE		<u>101.968,91</u>	PASSIVO NÃO CIRCULANTE		<u>1.901.970,46</u>
VALORES REALIZÁVEIS A LONGO PRAZO		<u>25.052,29</u>	VALORES EXIGÍVEIS A LONGO PRAZO		<u>1.901.970,46</u>
Aplicações Financeiras		25.052,29	Empréstimos e Financiamentos		85.166,70
IMOBILIZADO		<u>49.996,62</u>	Conta Corrente Sócios		152.085,80
Bens		220.129,88	Parcelamentos Federais		1.404.318,83
Depreciações Acumuladas		(170.133,26)	Parcelamentos Municipais		260.399,13
INTANGÍVEL		<u>1.430,00</u>	PATRIMÔNIO LÍQUIDO		<u>(1.593.463,96)</u>
Intangível		1.430,00	CAPITAL REALIZADO		<u>30.000,00</u>
CONTAS TRANSITÓRIAS		<u>25.490,00</u>	Capital Social		30.000,00
Transitórias		25.490,00	RESERVAS DE CAPITAL		<u>47.507,59</u>
			Reservas de Capital		47.507,59
			LUCROS / PREJUÍZOS ACUMULADOS		<u>(1.696.461,55)</u>
			Prejuízos Acumulados		(1.696.461,55)
			CONTAS TRANSITÓRIAS		<u>25.490,00</u>
			Transitórias		25.490,00

Figura 7 – Balanço Patrimonial Encerrado em 31/12/2010

DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DO EXERCÍCIO	
EM 31/12/2010	
RECEITAS	(R\$)
RECEITAS BRUTAS	1.484.152,89
Serviços Prestados	1.484.152,89
DEDUÇÕES DAS RECEITAS	(255.007,00)
Impostos s/ Receita	(255.007,00)
(=) RECEITA LÍQUIDA	1.229.145,89
Custo dos Serviços Prestados	(954.611,91)
(=) LUCRO BRUTO	274.533,98
DESPEAS OPERACIONAIS	(1.332.193,26)
Despesas Administrativas	(946.103,65)
Despesas Gerenciais	(386.089,61)
ENCARGOS FINANCEIROS LIQUIDOS	(1.095.531,64)
Despesas Financeiras	(1.107.552,74)
Receitas Financeiras	12.021,10
PROVISÕES	(67.773,49)
Provisão do IR e CSLL	(67.773,49)
(=) PREJUÍZO OPERACIONAL	(2.220.964,41)

Figura 8 – Demonstração do Resultado do Exercício em 31/12/2010

4.5 ANÁLISE DINÂMICA DA EMPRESA

Após as demonstrações feitas até aqui, pode-se pois, realizar uma análise dinâmica da empresa, fundada nos dados apresentados, onde encontram-se os seguintes resultados:

POSIÇÃO DA EMPRESA EM 31/12/2010

LIQUIDEZ GERAL

$$LG = \frac{AC + RLP}{PC + ELP}$$

$$LG = \frac{\text{R\$ } 1.191.091,23}{\text{R\$ } 2.861.471,81}$$

$$\mathbf{LG = 0,42}$$

Neste índice, pode-se visualizar que, para cada R\$ 1,00 a empresa possui apenas R\$ 0,42 para pagar as suas obrigações.

LIQUIDEZ CORRENTE

$$LC = \frac{AC}{PC}$$

$$LC = \frac{\text{R\$ } 1.166.038,94}{\text{R\$ } 959.501,35}$$

$$\mathbf{LC = 1,22}$$

Neste índice, pode-se observar que, a curto prazo, ela possui R\$ 1,22 para cada R\$ 1,00 de obrigações.

LIQUIDEZ SECA

$$LS = \frac{\text{AC - ESTOQUES}}{PC}$$

$$LS = \frac{\text{R\$ 1.166.038,94}}{\text{R\$ 959.501,35}}$$

$$LS = 1,22$$

Por se tratar de uma empresa prestadora de serviços, o índice de liquidez seca é o mesmo da liquidez corrente. Ou seja, a empresa não possui estoques.

LIQUIDEZ IMEDIATA

$$LI = \frac{\text{DISPONÍVEL}}{PC}$$

$$LI = \frac{\text{R\$ 11.520,69}}{\text{R\$ 959.501,35}}$$

$$LI = 0.01$$

Neste índice pode-se observar que a empresa não dispõe de recursos para quitar as suas obrigações a curto prazo.

ENDIVIDAMENTO

$$\text{END} = \frac{\text{CT}}{\text{PL}}$$

$$\text{END} = \frac{\text{R\$ 2.861.471,81}}{\text{R\$ (1.593.463,96)}} \times 100$$

$$\text{END} = -179,58$$

Neste índice, pode-se identificar o quanto a empresa tomou de Capital de Terceiros para cada R\$ 100,00 de capital próprio.

Vale acrescentar que, quanto menor a dependência de Capital de Terceiros, mais solvente se encontram a empresa.

Observação: As fórmulas de rentabilidade não foram exemplificadas, em razão da empresa apresentar prejuízo durante o período analisado.

1.Ativo Circulante	1.166.038	1. A.C Cíclico	1.154.518	1. A.C Financeiro	11.520
2.Passivo Circulante	959.501	2. P.C Cíclico	428.673	2. P.C Financeiro	530.828
3. C.C.L	206.537	3. IOG	725.845	3. Saldo Tesouraria	-519.308

Figura 9 – Demonstrativo final

A empresa sob análise possui um Capital Circulante Líquido de R\$ 206.537,00 demonstrando que seus bens e direitos de curto prazo são maiores do que as fontes de recursos de curto prazo.

Todavia, ao separar o Capital Circulante Líquido em contas cíclicas (atreladas diretamente às atividades operacionais) e tesouraria, verifica-se que a

necessidade de capital de giro fica na ordem de R\$ 725.845,00 cujos recursos devem ser captados com fontes de longo prazo, ou por meio de aporte de recursos dos sócios.

Por outro lado, o saldo de tesouraria está negativo em R\$ 519.308,00, o que demonstra que a empresa está buscando recursos financeiros onerosos para bancar as atividades operacionais.

Essa situação inspira certo cuidado, pois ao apresentar saldo negativo em tesouraria, somado a um provável aumento na prestação de serviços por parte da empresa, demanda mais necessidade de capital de giro, situação esta que pode ser revertida ou amenizada, caso a empresa venha a apresentar lucratividade, maior margem de rentabilidade, agilidade nos prazos de recebimentos em relação aos pagamentos, diminuição de custos operacionais e administrativos, haja vista, encontrar-se em situação de prejuízos operacionais, conforme informação da Demonstração do Resultado.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O desenvolvimento deste estudo revela que a contabilidade não é somente uma forma de cumprir com uma obrigação fiscal mas é sim, uma ferramenta de gestão necessária para a geração de informações úteis à tomada de decisões e a manutenção de uma empresa no mercado.

A obtenção de ganhos de caixa, por sua vez, é de fundamental importância para as empresas, qualquer que seja o seu porte e as insuficiências de caixa e conseqüentes atrasos nos recebimentos e pagamentos podem desgastar o relacionamento com os fornecedores e prestadores de serviços, e em conseqüência, retardar suas ações e denegrir a imagem da empresa perante os clientes que utilizam seus produtos e serviços.

Com o aumento da competitividade no Brasil, as empresas vêm a cada dia tentando alcançar alto grau de produtividade e qualidade dos produtos e serviços que ofertam, e para tanto, precisam também ter um posicionamento estratégico de seus negócios bem claro, para obter melhor gerenciamento, atuando diretamente na redução dos pontos críticos e melhorando sua capacidade de gerenciamento global.

Valorizar os relatórios contábeis e destacar as suas demonstrações, quanto ao fluxo de caixa e sua conseqüente ação no capital de giro, é um instrumento contábil que deve ser utilizado por todos os administradores e gestores, qualquer que seja o porte da organização, a capacidade financeira, o valor do capital ou o objeto da empresa, pois neles residem os critérios básicos para um gerenciamento adequado e efetivo.

Ressalta-se que a concretização deste estudo não teve o objetivo de esgotar o assunto a respeito da utilização e contribuição da contabilidade na gestão das empresas, tendo por base o capital de giro. E espera-se ter contribuído para o fomento de novas pesquisas sobre o assunto e incentivar os empresários na utilização de ferramentas contábeis para uma melhor gestão de sua empresa.

Ao final do estudo, entende-se que os objetivos iniciais foram alcançados, tendo sido identificados os principais grupos de contas que atuam diretamente no capital de giro e, por eles, identificadas as principais necessidades da empresa em análise.

Também são oferecidas as possibilidades encontradas na literatura, como sugestões para uma empresa de prestação de serviços em saúde, quanto às aplicações do capital de giro.

Certamente o uso do fluxo de caixa, isoladamente, não garantirá o sucesso de uma empresa, mas torna-se uma ferramenta importante na gestão empresarial e do capital de giro, para a tomada de decisão e, quando associados a uma coleta de dados, que sejam disponibilizados em informações; deve-se pois processar análises estas informações, para depois, decidir-se pela manutenção da política adotada ou pela adoção de novos procedimentos, no redirecionando dos negócios da empresa. Estas medidas podem contribuir para que os empresários vejam nos seus objetivos e tomadas de posição gestora, o alcance do sucesso, ao invés do fracasso de seus empreendimentos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

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

ASSEF, Roberto. **Guia prático de administração financeira**: pequenas e médias empresas, Rio de Janeiro: Campus, 1999.

BLATT, Adriano. **Análise de balanços**. Estruturação e avaliação das demonstrações financeiras e contábeis. São Paulo: Makron Books, 2001.

BRASIL. GABINETE DA PRESIDÊNCIA. **Constituição da República Federativa do Brasil. 1988**. São Paulo: Atlas, 1989.

_____. **Lei no 6.404, de 15 de dezembro de 1976**. Dispõe sobre as Sociedades por Ações. Atualizada. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/Leis/L6404_consol.htm> Acesso em 04 de janeiro de 2009.

_____. **Lei nº 7.256, de 27 de novembro de 1984**. Estatuto da Microempresa. 6.ed. São Paulo: Atlas, 1985.

_____. **Lei nº 9.317, de 05 de dezembro de 1996**. Microempresas e Empresas de Pequeno Porte: Instituição do Sistema Integrado de Pagamento de Tributos e Contribuições (Simples). DOU de 06 de dezembro de 1996.

_____. **Lei nº 11.638, de 28 de dezembro de 2007**. Altera e revoga dispositivos da Lei nº 6.404, de 15 de dezembro de 1976, e da Lei nº 6.385, de 7 de dezembro de 1976, e estende às sociedades de grande porte disposições relativas à elaboração e divulgação de demonstrações financeiras. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/ccivil.../lei/l11638.htm>>

_____. **Lei nº 11.941, de 27 de maio de 2009**. Altera a legislação tributária federal relativa ao parcelamento ordinário de débitos tributários; concede remissão nos casos em que especifica; institui regime tributário de transição, alterando os(...) e dá outras providências. Disponível em: <<http://www.planalto.gov.br/.../2009/lei/l11941.htm>> Acesso em: 22 jun. 2011.

BRASIL. MINISTÉRIO DO TRABALHO E EMPREGO. **Portaria Nº 3.214 , de 08 de junho de 1978**. Aprova as Normas Regulamentadoras - NR - do Capítulo V, Título II, da Consolidação das Leis do Trabalho, relativas a Segurança e Medicina do Trabalho.

CAMPOS FILHO, Ademar. **Fluxo de caixa em moeda forte**: análise, decisão e controle. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

CALDERELLI, Antônio. **Enciclopédia contábil e comercial brasileira**. São Paulo: CETEC, 2000.

CHÉR, Rogério. **A gerencia das pequenas e médias empresas**: o que saber para administrá-las, 2ed. rev. e ampl. São Paulo: Maltese, 1991.

CFC - CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução CFC N.º 750/93**. Dispõe sobre os Princípios Fundamentais de Contabilidade. Disponível em: <<http://www.portaldecontabilidade.com.br/nbc/res750.htm>> Acesso em 12 de janeiro de 2009.

CRCSP - CONSELHO REGIONAL DE CONTABILIDADE DO ESTADO DE SÃO PAULO. **Contabilidade no contexto internacional**. São Paulo: Atlas, 1997.

FIPECAFI - FUNDAÇÃO INSTITUTO DE PESQUISAS CONTÁBEIS, ATUARIAIS E FINANCEIRAS. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 4.ª ed. São Paulo: Atlas, 1.995.

FRANCISCHINI, P. G.; GURGEL, F. A. **Administração de materiais e do patrimônio**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2004.

FRANCO, Hilário. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Gestão do Fluxo de Caixa Diário**. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial**. Planejamento e controle gerencial. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 7. ed. São Paulo: Harbra, 1997.

GONÇALVES, Daniela Coelho. **Mensuração paramétrica do capital de giro por produto**. Apostila. Curso de especialização de Administração Financeira. Brazilian Open University - BOU - Framingham, 2004.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**, 2.ed. São Paulo, Saraiva, 2002.

HOJI, Masakazu. **Práticas de tesouraria**. Cálculos financeiros de tesouraria. Operações com derivativos e hedge. São Paulo: Atlas, 2001.

ISO 9000. **Normas técnicas.** Disponível em: <http://pt.wikipedia.org/wiki/ISO_9000>. 2000. Acesso em 26 abr. 2011.

IUDÍCIBUS, Sergio de. **Teoria da contabilidade.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

IUDÍCIBUS, Sérgio de; MARION, José Carlos. **Introdução à teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

KUSTER, Edison; NOGACZ, Nilson Danny. **Administração financeira.** Finanças empresariais. Gazeta do Povo. Curitiba - PR: FAE Business School, n. 4, 2003.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis.** 5 ed. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos.** 7 ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços.** 3.ed. São Paulo: Atlas, 1995.

OLIVEIRA, Ana Carla Moraes de. BRAGA, Roberto. **Influência do Modelo Fleuriet na Geração de Valor Econômico Agregado das Empresas do Setor Varejista e de Transportes.** 2002. Disponível em <<http://www.congressoeac.locaweb.com.br/artigos12004/199.pdf>>. Acesso em 07 jan. 2008.

QUEJI, L. M. **Modelo de fluxo de caixa prospectado para pequenas empresas comerciais à luz do seu ciclo de vida.** Florianópolis, 2002, p.155. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – PPGE/UFSC. Disponível em: <<http://www.tede.ufsc.br/teses/pdf> > Acesso em: 21 dezembro, 2008.

RESNIK, Paul. **A bíblia da pequena empresa: Como Iniciar com Segurança sua Pequena Empresa e ser muito Bem-Sucedido.** São Paulo: McGraw-Hill, Makron Books, 1990.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da Administração Financeira.** 2 ed. São Paulo: Atlas: 2000.

SÁ, Antônio Lopes de. **Teoria da contabilidade.** São Paulo: Atlas, 1999.

SANDRONI, Paulo. **Novíssimo dicionário de economia.** São Paulo: Best Seller, 1999.

SANTOS, Edno Oliveira dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2001.

SANVICENTE, Antonio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987.

SILVA, A. David. **Entradas de caixa no *cash flow***. São Paulo: Makron Books, 2004.

SOBANSKI, J. J. **Prática de orçamento empresarial**: um exercício programado. 3 ed. 12 tir. São Paulo: Atlas, 2000.

SOUZA, Luiz Carlos de. **Contabilidade ao alcance de todos**. Um novo método de se aprender contabilidade. 2 ed. Curitiba: Juruá, 2011.

THIESEN, João Arno de Oliveira. A demonstração do fluxo de caixa nas organizações e sua importância como instrumento na tomada de decisão. **Revista do Conselho Regional de Contabilidade do Rio Grande do Sul**. Porto Alegre, n. 100, p. 8-13, mai./2000.

TRACY, John A. **MBA Compacto**. Finanças. São Paulo: Campus, 2000.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar**. São Paulo: Makron Books, 1999.

WELSCH, G. A. **Orçamento empresarial**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1996.

YOSHITAKE, Mariano; MASAKAZU, Hoji. Gestão de tesouraria. Controle e análise de transações financeiras em moeda forte. São Paulo: Atlas, 1997.

ZDANOWICZ, J. E. **Fluxo de caixa**: uma decisão de planejamento e controle financeiros. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1998.