

**JANICE ADRIANE RUFATO**

**ESTUDO DE CASO NA CLÍNICA SALUTE PARA IMPLANTAÇÃO DE  
PLANEJAMENTO FINANCEIRO**

Monografia apresentada como requisito parcial para a obtenção do título de especialista, do curso Contabilidade e Finanças, Setor de Ciências Sociais Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Prof<sup>ª</sup>. Dra. Marcia Bortolucci Espejo

**CURITIBA  
2008**

## **Resumo**

### **RUFATO, Janice, Estudo de Caso na Clínica Salute para Implantação de Planejamento Financeiro**

O presente trabalho teve como objetivo realizar um diagnóstico organizacional de uma empresa familiar de médio porte localizada na cidade de Curitiba – Pr, que atua na prestação de serviços na área de saúde, especificamente uma Clínica de Medicina Ocupacional. Optou-se pelo método de estudo de caso, onde foram levantados documentos e analisadas as práticas adotadas na parte administrativa. Verificou-se na empresa em estudo, que a parte de prestação de serviços está muito bem estruturada, porém a parte administrativa financeira, não possui controles adequados e nenhum tipo de planejamento financeiro. A dificuldade de modernização nestas práticas se prende ao fato da gestão financeira ser conduzida com o perfil centralizador e austero, características essas que fazem parte da gestão da maioria das empresas familiares. Com base na análise *swot* verificou-se os pontos fortes, fracos da empresa, objetivando sugerir a implantação de planejamento financeiro, adoção de fluxo de caixa, controles de contas a pagar e receber, condizentes com a realidade e com maior preparação para enfrentamento da competitividade.

### **Palavras-Chave**

Planejamento e controle financeiro, fluxo de caixa, empresa familiar

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO .....	3
1.1	PROBLEMA DE PESQUISA.....	4
1.2	OBJETIVO GERAL.....	4
1.3	OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	4
1.4	JUSTIFICATIVA.....	5
1.5	ESTRUTURA DO TRABALHO .....	6
2	REFERENCIAL TEORICO .....	7
2.1	ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA .....	7
2.1.1	O Administrador Financeiro .....	7
2.1.2	Função Financeira .....	8
2.2	PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	8
2.3	PROCESSO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO.....	10
2.4	MODELOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO .....	13
2.5	FLUXO DE CAIXA .....	15
2.5.1	Objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa.....	18
2.5.2	Formas de Apresentação de Fluxo de Caixa.....	19
2.5.3	Requisitos Básicos para o Planejamento do Fluxo de Caixa.....	23
2.5.4	Práticas de gestão do processo do fluxo de caixa.....	23
2.6	PRÁTICAS DE GESTÃO DE DISPONIBILIDADES.....	26
2.7	PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER.....	26
2.7.1	Análise de Crédito .....	27
2.7.2	Erros na Concessão de Crédito.....	28
2.7.3	Política de Cobrança .....	29
2.8	PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTAS A PAGAR .....	29
2.8.1	Fundo Fixo do Caixa.....	32
3	A EMPRESA FAMILIAR .....	33
3.1	PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES .....	35
3.2	PONTOS FORTES .....	35
3.3	PONTOS FRACOS NA TRANSIÇÃO PARA 2ª GERAÇÃO .....	36
3.4	CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS.....	36

<b>4</b>	<b>METODOLOGIA</b> .....	<b>38</b>
4.1	CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA.....	38
4.2	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS .....	39
<b>5</b>	<b>DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS</b> .....	<b>40</b>
5.1	CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA .....	40
5.1.1	Razão Social.....	40
5.1.2	Endereço e Layout de localização .....	40
5.1.3	Ramo de Atividade .....	41
5.1.4	Forma Jurídica.....	41
5.1.5	Número de Colaboradores .....	41
5.1.6	Histórico da Empresa .....	41
5.1.7	Organograma Atual da Empresa .....	41
5.1.8	Principais linhas de serviços.....	42
5.1.9	Principais Clientes .....	43
5.1.10	Principais concorrentes da empresa.....	43
5.1.11	Principais Fornecedores: .....	44
5.2	ESTRATÉGIAS DA EMPRESA .....	45
5.3	ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA REALIDADE PESQUISADA .....	45
5.4	IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS.....	47
5.4.1	Pontos Fortes .....	47
5.4.2	Pontos Fracos.....	47
5.5	DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES.....	48
5.5.1	Pontos Fortes .....	48
5.5.2	Pontos Fracos.....	49
5.6	RECOMENDAÇÕES .....	51
	CONCLUSÃO.....	54
	REFERENCIAS .....	56
	ANEXO.....	59

# 1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho em formato de estudo de caso destina-se a analisar os controles financeiros existentes e propor a implantação de uma sistemática de planejamento financeiro na empresa prestadora de serviços profissionais em medicina do Trabalho, Engenharia de Segurança e Higiene Industrial, a Clínica Salute. Este nome não corresponde ao real em virtude de preservar o sigilo da empresa

A Clínica Salute (nome fictício) é uma empresa familiar e foi constituída em Curitiba em setembro de 1995 para auxiliar as empresas a cumprir exigências legais vigentes. A partir de 1994 (Portaria número 24 de 29 de dezembro de 1994), obriga todos os empregadores a manter o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) dentro de suas empresas, como forma de preservar a saúde de seus colaboradores.

O crescimento e as exigências do mercado evidenciam que o imprevisto não ocupa mais lugar nas ações de empresas que desejam permanecer e ampliar seus mercados. Assim sendo, é indispensável a presença de um planejamento financeiro como ferramenta de preparação para enfrentar desafios, orientando para a direção, coordenação e o controle das providencias que deverão ser tomadas pela organização que deseja obter sucesso empresarial com vistas a aumentar sua competitividade e produtividade.

A presente análise visa descrever pontos relevantes ao processo de planejamento financeiro que contribuem significativamente para que a empresa possa atingir seus objetivos de forma sistêmica e gradativa, sendo este um dos responsáveis pelo sucesso do plano estratégico da empresa. Para tanto, foi feita uma pesquisa bibliográfica abrangendo a área de administração financeira, expondo os principais conceitos e etapas do Planejamento Financeiro para um efetivo controle financeiro empresarial.

É essencial ter um bom conhecimento do negócio para uma análise das políticas de investimento e financiamento. O planejamento financeiro torna-se um instrumento indispensável para a estratégia empresarial, fornecendo um referencial técnico para os executivos tomarem decisões que acarretam no crescimento em uma empresa.

## 1.1 PROBLEMA DE PESQUISA

Percebe-se cada vez mais que se torna fundamental e imprescindível a análise econômico-financeira como subsídio ao processo decisório, pois a preocupação com a saúde financeira das empresas tem impacto direto na sua capacidade de sobrevivência. Portanto para este estudo de caso, depara-se com a questão de pesquisa:

Qual é a situação financeira da empresa identificada conforme roteiro de diagnóstico empregado?

## 1.2 OBJETIVO GERAL

O Objetivo Geral deste trabalho é realizar um diagnóstico organizacional que possibilite o desenvolvimento de uma proposta de implantação de um planejamento financeiro adequado na Clinica Salute, visando uma maior projeção no mercado e conseqüentemente a maximização dos lucros.

## 1.3 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, foram traçados os seguintes Objetivos Específicos:

- Desenvolver uma proposta de organização interna com vistas para o planejamento financeiro em empresa prestadora de serviços na área da saúde ocupacional;
- Identificar o organograma da empresa;
- Verificar os tipos de controles existentes na empresa;
- Realizar um diagnóstico organizacional.

## 1.4 JUSTIFICATIVA

Com a exigência do mercado e velocidade dos acontecimentos, percebem-se cada vez mais no contexto empresarial, contínuas mudanças estruturais, estratégicas e tecnológicas que requerem e aumentam a importância de instrumentos de tomada de decisões gerenciais que possibilitem ações rápidas e eficientes para que a empresa possa manter sua participação no mercado, principalmente dentro do contexto da globalização.

Muitas empresas ainda tomam decisões baseadas na intuição empresarial, nas experiências práticas do dia-a-dia, principalmente em se tratando de empresas familiares onde é comum o diretor exercer função de gerente e até mesmo ser o próprio executor dos serviços. As empresas precisam promover mudanças em suas formas de atuação interna e externa. Observa-se que essas mudanças vão desde pequenos ajustes estruturais, como redução de custo à melhor aplicabilidade de técnicas financeiras. Desta forma, também as empresas prestadoras de serviços devem adequar-se a estas necessidades para contribuir na busca dos objetivos da organização.

Freqüentemente estão surgindo diversas ferramentas e processos padronizados que auxiliam a gestão empresarial. A atual competição dos negócios e as constantes mudanças nos diversos ambientes das empresas exigem a maximização do desempenho e do controle gerencial.

Assim, utilizando-se destas ferramentas de atualização, técnicas e análises financeiras disponíveis no mercado e do vasto referencial bibliográfico que discorre a respeito de gestão empresarial, serão possíveis subsídios para sugestão de implantação de um Planejamento Financeiro adequado para o estudo de caso proposto, a clinica familiar de medicina ocupacional "Salute", o qual exercerá papel preponderante na empresa, apoiando os gestores no planejamento e controle de gestão, através da manutenção de um sistema de informações financeiras que permitam integrar as várias funções e especialidades. O planejamento é característica das organizações bem sucedidas, tendo em vista que os gerentes freqüentemente estão mais preocupados com as questões imediatas do que com o ambiente a longo prazo.

Uma gestão financeira eficaz contribuirá fazendo com que as empresas alcancem um diferencial competitivo e identifiquem as oportunidades no seu meio. A competição exige concentração de esforços no negócio da empresa, no comprometimento com o contínuo aperfeiçoamento de sua estrutura organizacional e prioridade na eliminação de desperdícios.

## 1.5 ESTRUTURA DO TRABALHO

O conteúdo deste estudo está dividido em partes, conforme a seqüência do assunto, de forma a proporcionar uma melhor apreciação deste. Na primeira parte, apresenta-se o referencial teórico, onde encontra-se o conteúdo bibliográfico, extraído de obras elaboradas por estudiosos, considerados especialistas, principalmente no que diz respeito à área financeira. Na segunda parte, através do Referencial Teórico estão inseridas no primeiro tópico quadros conceituais de administração financeira e da função financeira, no segundo tópico constam abordagens relacionadas ao planejamento financeiro, incluindo conceituações, processos e modelos. No terceiro tópico ainda dentro da segunda parte, destacando como elemento fundamental dentro do planejamento financeiro descreve-se o fluxo de caixa com objetivos, formas de apresentação e ainda as práticas de gestão de disponibilidades, contas a receber e contas a pagar.

## **2 REFERENCIAL TEORICO**

### **2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA**

Conforme Gitman (2004, p. 4), “ a administração financeira preocupa-se com as tarefas do administrador financeiro na empresa”. Os administradores financeiros devem gerir ativamente os assuntos financeiros de qualquer tipo de empresa – financeiras e não financeiras, privadas e públicas, grandes e pequenas, com ou sem fins lucrativos.

Segundo Hoji (2000), a Administração Financeira tem como objetivo a maximização do valor econômico das empresas e como consequência estarão aumentando a riqueza de seus proprietários. Os proprietários de empresas privadas esperam um retorno do investimento proporcional ao risco assumido por meio de geração de resultados. Desta forma, uma empresa pode ser visualizada como um sistema que proporciona o aumento dos recursos nela investidos.

#### **2.1.1 O Administrador Financeiro**

De acordo com Gitman (2004, p 14) "eles desempenham as mais diversas tarefas financeiras, tais como planejamento, concessão de crédito a clientes, avaliação de projetos de investimento e captação de fundos para financiar as operações da empresa”

Ainda de acordo com Gitman (2004, p 11) “além de seu envolvimento permanente com atividades de análise e planejamento financeiros, o administrador financeiro preocupa-se com a tomada de decisões de investimento e financiamento”. As decisões de investimento determinam tanto a composição quanto os tipos de ativos da empresa. As decisões de financiamento determinam tanto a composição quanto os tipos de recursos financeiros usados pela empresa.

## 2.1.2 Função Financeira

Conforme Gitman (2004, p.9)

O porte e a relevância da função de administração financeira dependem do tamanho da empresa. Nas pequenas empresas, a função financeira geralmente é desempenhada pelo departamento de contabilidade. À medida que a empresa cresce, essa função se transforma num departamento separado e ligado diretamente ao presidente da empresa, com a supervisão do diretor financeiro.

Tal afirmativa confirma-se na realidade brasileira pois é freqüente observar que em micro empresas este importante papel é representado pelo proprietário. À medida que a empresa cresce, confirma-se a necessidade de departamentos específicos constituindo desta forma hierarquias.

## 2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Gitman (2004 p. 92), o planejamento financeiro é um instrumento muito relevante para as organizações: "... pois fornece orientação para a direção, a coordenação e o controle das providencias tomadas pela organização para que atinja seus objetivos".

De acordo com Braga (1989, p. 228)

[...] planejar significa definir antecipadamente os objetivos das ações preestabelecidas; a forma pela qual as ações serão desenvolvidas; os meios físicos, tecnológicos, humanos, etc.; os prazos de execução e as épocas de conclusão de cada etapa do plano; os responsáveis pela execução das etapas do plano.

E diz ainda que: "o planejamento financeiro global compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos como os planos operacionais de todas as áreas da empresa. (p. 230)

Para Weston (2000 p. 343) "o planejamento financeiro envolve a realização de projeções de vendas, renda e ativos baseada em estratégias alternativas de produção e de marketing, seguidas pela decisão de como atender às necessidades financeiras previstas".

Brealey *et al* (1992) comenta que o planejamento financeiro é um processo que consiste em:

1. analisar as alternativas de investimento e financiamento disponíveis à empresa;
2. estimar os futuros impactos previstos para as decisões atuais, evitando surpresas e compreendendo a ligação entre as decisões presentes e futuras;
3. decidir sobre quais alternativas seguir;
4. avaliar desempenho posterior em decorrência dos objetivos fixados no planejamento financeiro.

Enquanto para Brigham *et al* (2001), esse processo é composto das seguintes etapas: (1) adotar um sistema de demonstrações financeiras projetadas; (2) calcular a demanda de fundos necessários para a execução dos planos traçados; (3) elaborar a previsão da disponibilidade de fundos resultantes da execução dos planos; (4) conceber um sistema de controle sobre as fontes e as aplicações de fundos dentro da organização; (5) desenvolver metodologia de adaptação dos planos às variáveis externas não controláveis.

Conforme Brealey *et al* (1992, p.709)

O plano financeiro contém os mesmos elementos tanto para uma grande empresa como de uma pequena empresa, com a diferença que na pequena empresa, são menos pormenorizados e documentados e podem estar totalmente na cabeça do gestor.

Segundo Ross *et al* (1998, p.82), "Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro". O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

De acordo com Lemes Jr. *et al* (2002, p.243)

O planejamento financeiro direciona a empresa e estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Um plano financeiro é, portanto, uma declaração do que deve ser feito no futuro. Em sua maioria, as decisões numa empresa demoram bastante para serem implantadas. Numa situação de incerteza, isso exige que as decisões sejam analisadas com grande antecedência.

Sendo assim, constata-se que um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro. O planejamento financeiro é desenvolvido fundamentalmente por meio de projeções, como estimativa mais aproximada possível da posição econômico-financeira esperada. Compreende a programação avançada de todos os planos da administração financeira e a integração e coordenação desses planos com os planos operacionais de todas as áreas da empresa.

## 2.3 PROCESSO DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Gitman (2004, p.92) “o processo de planejamento financeiro começa com a elaboração de planos financeiros de longo prazo, ou estratégicos. Por sua vez, tais planos orientam a formulação de planos e orçamentos de curto prazo, ou operacionais”

Os planos financeiros de longo prazo ainda de acordo com Gitman (2004, p. 93) “estipulam as medidas financeiras planejadas na empresa e o impacto esperado dessas medidas para períodos de dois a dez anos”. Ainda segundo o mesmo autor, (p.588), “as empresas utilizam-se de planos financeiros para direcionar suas ações com vistas a atingir seus objetivos imediatos e a longo prazo onde um grande montante de recursos está envolvido”.

Para Weston (2000, p.343), “O processo de planejamento financeiro começa com a especificação dos objetivos da empresa, após o que a administração divulga uma série de previsões e orçamentos para cada área significativa da empresa”.

Um plano financeiro eficaz deve dar à luz no momento de expor as ligações das diferentes propostas de investimento ligadas às várias atividades operacionais da empresa e as ações de financiamento disponíveis a ela no mercado. De modo paralelo, um plano financeiro atribui a empresa à chance de desenvolver, analisar e comparar muitos cenários de diferentes ângulos, permitindo assim, que questões relativas às linhas futuras de negócios da empresa e os melhores esquemas de financiamento se necessários, sejam analisados.

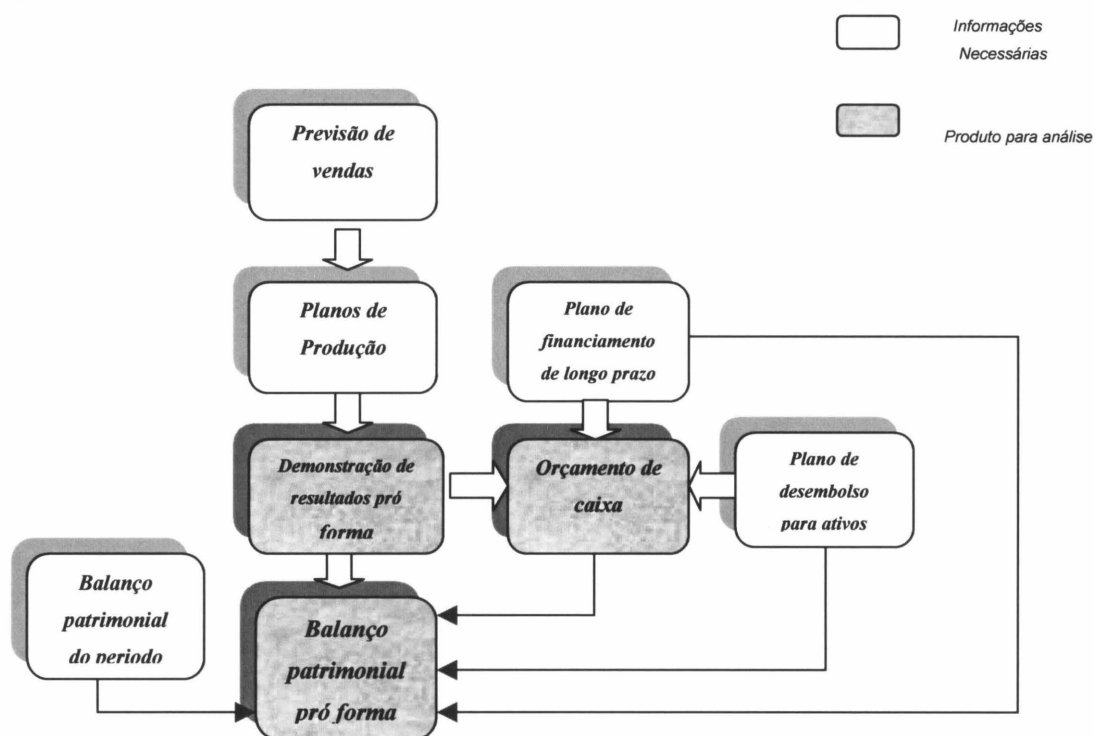
O planejamento financeiro a longo prazo se apóia nos instrumentos de orçamento de capital e nas expectativas de geração de lucros e caixa. Já os planos financeiros de curto prazo, devem ser bem detalhados. Os instrumentos usados são:

1. orçamento de capital;
2. projeção do fluxo de caixa;
3. projeção do demonstrativo de resultados;
4. balanços patrimoniais projetados (LEMES JUNIOR ET.AL, 2002: p.507).

Brealey *et al* (1992) afirma o horizonte de planejamento típico de longo prazo é cinco anos, embora ressalve que algumas empresas operem com períodos de dez anos.

Já os planos financeiros de curto prazo, “determinam as providências financeiras a curto prazo e o impacto previsto dessas providências. Quase sempre abrangem um período de um a dois anos.” (GITMAN, 2004 p.93). Procura refletir os resultados esperados no planejamento estratégico da empresa. À medida que o horizonte de planejamento se distancia da data de elaboração, o grau de detalhamento se reduz, em virtude do nível de confiabilidade das projeções. (Figura 1)

Fig.1 Processo de planejamento financeiro de curto prazo (operacional)



Fonte: Adaptado Gitman – (2004, p. 93)

Conforme Brealey *et al* (1992, p. 749) “o planejamento financeiro de curto prazo está ligado à gestão do ativo e passivo de curto prazo da empresa”. Os elementos mais importantes do ativo circulante são as disponibilidades, os títulos negociáveis, as existências e as contas a receber. Os elementos mais importantes do passivo de curto prazo são os empréstimos bancários e as contas a pagar. “o ponto de partida do planejamento financeiro de curto prazo é a conciliação das origens e aplicações das disponibilidades.” As empresas fazem a previsão de suas necessidades de caixa, levando em consideração as cobranças de valores a receber, adicionando as outras entradas de tesouraria e subtraindo todos os pagamentos previstos. Se o saldo de caixa for insuficiente para cobrir as operações diárias terá que optar por financiamento adicional.

Uma empresa tem como principal objetivo a criação e obtenção de valor, entretanto outros objetivos também estão implícitos dos quais destaca-se, uma maior taxa de retorno do capital, participação do mercado, obtenção de recursos financeiros. Um bom planejamento financeiro é a forma de garantir que os objetivos e planos traçados em relação às áreas particulares de

operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O planejamento financeiro ajuda a estipular metas, deixando os gestores motivados, oferecendo os mecanismos para avaliação dos resultados.

Planejamento e controle estão diretamente ligados. Planejamento é necessário para a fixação de padrões e metas, já o controle permite obter informações e comparar os planos com os desempenhos reais e fornecer meios para a realização de um processo de *feedback* no qual o sistema pode se transformado para que atinja uma situação esperada.

## 2.4 MODELOS DE PLANEJAMENTO FINANCEIRO

De acordo com Ross *et.al* (1998, p.85) “os modelos de planejamento financeiro exigem que seu usuário especifique algumas hipóteses a respeito do futuro e com base nestas hipóteses o sistema gera valores previstos para diversas outras variáveis”.

Na formulação do planejamento, de acordo com Brealey *et al* (1992, p.713), “os gestores utilizam modelos que permitem simular os impactos financeiros estimados decorrentes das estratégias estabelecidas”. Esses modelos propiciam a elaboração de previsões das demonstrações financeiras. Um plano financeiro completo é de fundamental importância para grandes empresas. Para pequenas, um modelo simplificado pode atender as necessidades.

Modelos complexos exigem informações com maior riqueza de detalhes. De um modo geral, os modelos demandam três elementos:

1. entradas (demonstrações financeiras atuais e previsões das variáveis relevantes);
2. modelo de planejamento (sistema de equações que estabelecem as relações entre as variáveis fundamentais);
3. saídas (demonstrações financeiras projetadas e índices financeiros).

Comenta Ross *et al* (1995, p.85) “os modelos podem ser muito diferentes mas quase todos possuem os ingredientes de: previsão de vendas,

demonstrações preliminares, necessidades de ativos, necessidades de financiamento, variável de fechamento e premissas econômicas”.

Segundo Gitman (2004, p. 103) “uma técnica simples mas bastante utilizada é o Método de Porcentagem de Vendas. Esse modelo de planejamento consiste em atribuir às previsões de venda como a variável de referência e a maioria das demais é proporcional a esta.”

Segundo Brealey *et al* (1992, p.752), “um modelo melhorado em relação ao anterior é aquele opera com as demonstrações financeiras, considerando as variações de todos os componentes do demonstrativo de resultados e do balanço patrimonial”. Apesar de geralmente tomar o fator previsão de vendas por base, procura especificar particularmente o impacto sobre cada variável para estimar o seu resultado esperado.

No planejamento financeiro de curto prazo, Lemes Júnior *et al* (2002, p.515) citam como um método adequado o “Orçamento Operacional, que permite avaliar os resultados obtidos pelo planejamento. Podem ser comparados os valores esperados para receitas e custos operacionais, confrontar as projeções de vendas com os custos, despesas e lucros”.

Braga (1989, p.230) descreve: “O sistema orçamentário traduz, em quantidades físicas e valores monetários, o desenvolvimento e os resultados de todos os planos das unidades operacionais e órgãos administrativos da empresa”.

O sistema orçamentário deve ser elaborado conforme a realidade da organização para a qual está sendo criado. De uma maneira geral pode ser representado por orçamento de vendas, orçamento de produção, orçamento de custo de produção, orçamento de despesas administrativas e comerciais, orçamento de capital, orçamento de caixa e projeção dos demonstrativos.

1- Orçamento de Vendas – é a quantificação do plano de vendas da empresa para o período futuro analisado. O plano de vendas deve ser compatível com um nível de atividade realista.

2- Orçamento de Produção – estabelece a quantidade de cada produto a ser elaborado. Depende do volume de vendas, e pode ser limitado pela política de estoques (de produtos acabados, em processo e de matéria-prima), pelo fornecimento de matéria-prima, pelas necessidades da mão-de-obra direta e dos custos indiretos de produção por departamento.

3- Orçamento de Custo de Produção – possui três componentes: o de Matéria prima, o de Mão de Obra Direta e o de Custo Indireto de Produção.

4- Orçamento de Despesas Administrativas e Comerciais – registra as previsões de gastos com a estrutura administrativa da empresa e os resultantes das estratégias de vendas estabelecidas.

5- Orçamento de Capital – são registrados os gastos previstos para o período referentes à aquisição de máquinas e equipamentos, construção, reforma ou demolição de edificações, etc.

6- Orçamento de Caixa – representa a confrontação de todos os embolsos e desembolsos projetados para o período. O resultado permite prever com antecedência superávit ou déficit de caixa no exercício.

7- Projeção dos demonstrativos – permite a verificação da consistência dos dados projetados

Outro instrumento do planejamento a curto prazo que auxilia os gestores financeiros é Fluxo de Caixa. Frezatti (1997, p.28) define como instrumento gerencial “aquele que fornece apoio para o processo de tomada de decisão, propiciando aos administradores fazer escolhas na direção dos resultados estabelecidos pela organização”.

Um bom planejamento financeiro deve prever o que acontecerá caso o planejado não ocorra, frustrando as expectativas dos executivos e do mercado ou se o mercado não estiver aquecido o suficiente para dar o retorno esperado.

Deste modo, o objetivo do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos

## 2.5 FLUXO DE CAIXA

A Demonstração de Fluxo de Caixa (DFC) permite que a empresa tenha controle sobre as entradas e as saídas de dinheiro, possibilitando que importantes decisões sejam tomadas no momento exato em que se tornem necessárias. É desta forma, uma importante ferramenta para a análise e o planejamento financeiro.

No Brasil foram feitos alguns estudos sobre a adoção obrigatória da Demonstração do Fluxo de Caixa conforme descreve Braga (2001 p.7):

as renunciadas alterações da atual legislação societária (Lei 6404 de 1976) visam, sobretudo, à melhoria da qualidade informativa dos relatórios contábeis transmitidos ao mercado. Um dos pontos mais polêmicos destas alterações diz respeito à substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos – um relatório reconhecidamente mais rico e completo em informações econômicas, mas de difícil compreensão pelos usuários menos especializados – pela demonstração de fluxos de caixa – não considerada tão completa quanto a primeira, mas de interpretação bem mais simples e objetiva.

Em 28 de dezembro de 2007, depois de longo tempo em projeto, foi promulgada a lei 11638/07 que entrou em vigor em primeiro de janeiro de 2008 que altera e introduz novos dispositivos a lei das sociedades por ações (lei nº 6404/76), cujo principal objetivo é a alteração das regras contábeis. A lei 11638/07 trouxe algumas mudanças em relação a lei das sociedades por ações, algumas das mudanças estão representadas abaixo:

Art. 176.....  
 IV – demonstração dos fluxos de caixa; e  
 V – se companhia aberta, demonstração do valor adicionado.

.....  
 § 6º A companhia fechada com patrimônio líquido, na data do balanço, inferior a R\$ 2.000.000,00 (dois milhões de reais) não será obrigada à elaboração e publicação da demonstração dos fluxos de caixa.

De acordo com o (art 176, IV), ocorre a substituição da demonstração das origens e aplicações de recursos (DOAR), pela demonstração do fluxo de caixa e as sociedades anônimas de capital fechado deverão publicar as demonstrações de fluxo de caixa, caso seja sociedade anônima de capital aberto, deve-se publicar a demonstração do valor adicionado de acordo com a NBCT a demonstração do valor adicionado e a demonstração contábil destinada a evidenciar, de forma concisa os dados e as informações do valor da riqueza gerada em determinado período e sua distribuição.

O fluxo de caixa pode ser também conceituado, conforme Gitman (2004, p.84), como “o instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e somatórios financeiros da empresa em determinado momento, prognosticando assim se haverá

excedente ou escassez de caixa, em função do nível desejado de caixa pela empresa”.

Conforme Frezzatti (1997 p. 25) “o fluxo de caixa de uma organização deve conter detalhamentos que permitam a adequada análise das informações contidas”.

Distingue quanto ao usuário da informação os seguintes aspectos: fluxo de caixa de tesouraria e fluxo de caixa contábil. Quanto ao fluxo de caixa da tesouraria, este é elaborado pelo tesoureiro, disponível em termos de informações previstas e realizadas com base em entradas de cobrança ou vendas a vista e em compromissos a cumprir. Seu nível de precisão é diário. Sua projeção tem por objetivo dispor dos valores de entradas e saídas que possam ser acompanhadas diariamente quando obtido o realizado. Com relação ao fluxo de caixa contábil é elaborado como subproduto das demonstrações contábeis (balanço patrimonial e demonstração de resultados). Seu nível de precisão está ligado ao horizonte de repetitividade da avaliação dos resultados: mensal, semestral, anual, em função dos balanços. Sua preocupação maior reside na sobra ou valor líquido entre as entradas e saídas.

Em geral, as organizações gerenciam seu fluxo de caixa diário de tesouraria e integram as informações com o fluxo de caixa gerado pelas demonstrações financeiras (balanço e demonstração de resultados)

Muitos profissionais ainda confundem fluxo de caixa projetado com planejamento financeiro. Evidentemente são duas coisas distintas. O fluxo de caixa projetado é o produto final da integração das contas a receber com as contas a pagar.

Seu objetivo é identificar as faltas e os excessos de caixa, as datas em que ocorrerão, por quantos dias e em que montantes. É a partir dele que fazemos o planejamento financeiro.

## 2.5.1 Objetivos da Demonstração do Fluxo de Caixa

A Demonstração do Fluxo de Caixa tem como objetivo principal detalhar as variações das transações ocorridas na empresa decorrentes de atividades operacionais e não-operacionais (investimentos e financiamentos) visando a segurança da liquidez organizacional.

Para Yoshitake & Hoji (1997, p. 156), “o objetivo da projeção de fluxo de caixa é assegurar a disponibilidade de fundos sob as mais variadas condições econômicas e obter o máximo retorno dos excessos de caixa”.

Segundo Santos (2001, p. 57), “as projeções de caixa da empresa têm várias finalidades. A principal delas é informar a capacidade que a empresa tem para liquidar seus compromissos financeiros a curto e longo prazo”.

“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 intervalo de tempo” (ASSAF NETO, SILVA, 1997 p.35).

Conforme Zdanowicz (1995, p.38), dentre os objetivos do fluxo de caixa, pode-se citar:

- a) Facilitar a análise e o cálculo na seleção das linhas de crédito a serem obtidas junto às instituições financeiras;
- b) Programar os ingressos e desembolsos de caixa, permitindo determinar o período em que deverá ocorrer a carência de recursos e o montante, havendo tempo suficiente para as medidas necessárias;
- c) Permitir o planejamento dos desembolsos de acordo com as disponibilidades de caixa, evitando-se o acúmulo de compromissos vultosos em época de pouco encaixe;
- d) Determinar quanto de recursos próprios a empresa dispõe em dado período, e aplicá-los de forma mais rentável possível, bem como analisar os recursos de terceiros que satisfaçam as necessidades da empresa;
- e) Desenvolver o uso eficiente e racional do disponível;

- f) Financiar as necessidades sazonais ou cíclicas da empresa;
- g) Fixar o nível de caixa, em termos de capital de giro;
- h) Auxiliar na análise dos valores a receber e estoques...;
- i) Verificar a possibilidade de aplicar possíveis excedentes de caixa;
- j) Estudar um programa saudável de empréstimos e financiamentos.

Em resumo a demonstração do fluxo de caixa tem como objetivo otimizar a gestão financeira da empresa. Procurando as melhores alternativas de aplicação de recursos próprios e de terceiros de acordo com as respectivas atividades organizacionais.

## 2.5.2 Formas de Apresentação de Fluxo de Caixa

Conforme Yoshitake e Hoji (1997 p.150) o fluxo de caixa realizado pode ser apresentado como método indireto e método direto.

**Método Indireto:** Esta forma de apresentação é também conhecida como Demonstração do Fluxo Líquido de Caixa. É uma complementação da demonstração de origens e aplicações de recursos (DOAR), pois os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados com base no lucro líquido, sendo ajustados pelos itens que não afetam o Capital Circulante Líquido (CCL), considerando-se as mutações do CCL, exceto disponibilidades.

**Método Direto:** Demonstra efetivamente as movimentações de recursos financeiros ocorridos no período. Os principais valores podem ser apurados por meio da análise de contas patrimoniais e de resultados”.

Figura 2 - Demonstração do fluxo de caixa - Método direto

<b>INGRESSOS DE RECURSOS</b>		
Recebimentos de clientes	xx	
Pagamentos a fornecedores	(xx)	
Despesas administrativas e comerciais		(xx)
Despesas financeiras		(xx)
Impostos	(xx)	
Mão-de-obra direta	(xx)	
(=) Ingressos de recursos provenientes das operações		xx
Recebimentos por vendas do imobilizado	xx	
(=) Total dos ingressos dos recursos financeiros		xx
<b>DESTINAÇÕES DE RECURSOS</b>		
Aquisição de bens do imobilizado	xx	
Pagamentos de Empréstimos bancários		xx
(=) Total das destinações de recursos financeiros		xx
Variação líquida de Disponibilidades	xx	
(+) Saldo inicial	xx	
(=) Saldo final de Disponibilidade	xx	

Fonte: Adaptado de Yoshitake e Hoji (1997. P.151)

A demonstração pelo método direto facilita ao usuário avaliar a solvência da empresa, pois evidencia toda a movimentação dos recursos financeiros, as origens dos recursos de caixa e onde eles foram aplicados.

O método indireto é aquele no qual os recursos provenientes das atividades operacionais são demonstrados a partir do lucro líquido, ajustado pelos itens considerados nas contas de resultado que não afetam o caixa da empresa. A seguir apresenta-se um modelo adaptado de YOSHITAKE e HOJI (1997, p.151)

Figura 3 - Demonstração do fluxo de caixa - Método indireto

<b>ORIGENS</b>	
Lucro líquido do exercício	xx
<b>Mais:</b>	
Depreciações	xx
Aumento em imposto de renda a pagar	xx
Aumento em fornecedores	xx
<b>Menos:</b>	
Aumento em clientes	(xx)
(=) Caixa gerado pelas operações	xx
Venda do Imobilizado	xx
(=) Total dos ingressos de Disponibilidade	xx
<b>APLICAÇÕES</b>	
Pagamento de Empréstimos bancários	xx
Aquisição de Imobilizado	xx
(=) Total das aplicações de Disponibilidades	xx
Variação líquida das Disponibilidades	xx
(+) Saldo inicial	xx
(=) Saldo final das Disponibilidades	xx

Fonte: Adaptado de Yoshitake e Hoji (1997. P.151)

Os modelos apresentados seguem a estrutura tradicional da demonstração do fluxo de caixa, que tem como objetivo principal mostrar apenas as entradas e saídas de recursos financeiros. De acordo com YOSHITAKE e HOJI (199, p.153), basicamente demonstram os seguintes itens:

- a) Entradas
- b) Saídas
- c) Diferença (a-b)
- d) Saldo Inicial
- e) Saldo Final (c+d)

Frezzati (1997) propõe que no modelo de demonstração de fluxo de caixa operacional, devem constar todas entradas de cobrança das vendas de bens ou serviços prestados e as saídas operacionais de elementos ligados a estes produtos, tais como: salários, pagamentos a fornecedores, gastos com

serviços públicos. Com relação ao fluxo permanente, este abrange os investimentos no permanente da empresa e as vendas de ativos obsoletos ou não necessários e o fluxo dos acionistas evidencia os fluxos que de alguma maneira afetem diretamente os acionistas (acréscimo de capital) ou a distribuição do lucro (dividendos) ou redução do capital. Já o fluxo financeiro tem como finalidade equalizar o somatório dos demais fluxos, dependendo da situação haverá uma sobra de caixa para aplicação ou a falta de caixa, surgindo a necessidade de captação de recursos ou resgate de investimentos. Tanto os recebimentos como os pagamentos de juros são registrados neste grupo.

Figura 3 - Demonstração do fluxo de caixa - Operacional

Fluxo operacional
+ Cobrança
- Pagamentos
= Fluxo de caixa operacional
Fluxo do permanente
+ Venda de ativos
- Pagamentos referentes a aquisições
= Fluxo de permanente
Fluxo dos acionistas
+ Integralização de capital
- Distribuição de lucro
= Fluxo dos acionistas
Fluxo financeiro
+ Entradas
- Saídas
= Fluxo financeiro

Fonte: Adaptado de Frezzati (1997, p.40)

Cabe a cada empresa analisar e escolher qual dos métodos, direto ou indireto trará maiores informações que auxiliem e atendam suas necessidades para tomada de decisões.

### 2.5.3 Requisitos Básicos para o Planejamento do Fluxo de Caixa

Deverão ser consideradas todas as oscilações que eventualmente poderão ocorrer e que irão implicar em ajustes dos valores projetados nos orçamentos departamentais. Todos os envolvidos por estas informações deverão ser responsabilizados pelas mesmas.

Requisitos para implantação;

- ✓ Apoio da cúpula diretiva da empresa;
- ✓ Organização da estrutura funcional da empresa com definição clara dos níveis de responsabilidade de cada área;
- ✓ Integração dos diversos setores da empresa ao sistema do fluxo de caixa;
- ✓ Definição do sistema de informações, quanto aos tipos de informações, formulários a serem utilizados, calendário de entrega dos dados e os responsáveis pelas informações;
- ✓ Treinamento do pessoal envolvido para implantar o fluxo de caixa na empresa.

### 2.5.4 Práticas de gestão do processo do fluxo de caixa

O processo de gestão do fluxo de caixa vem ganhando importância nas últimas décadas como instrumento tático e estratégico na maioria das empresas que se preocupam com competitividade. Frezatti (1997) menciona que o fluxo de caixa apresenta-se como um instrumento tático e estratégico no processo de gestão empresarial. A abordagem estratégica está relacionada com o nível de negócios da empresa não só a curto prazo, mas principalmente a longo prazo e está ligada a decisões de investimentos e financiamento das operações organizacionais. Enquanto a abordagem tática, a qual o autor se refere, corresponde a visão do fluxo de caixa como instrumento de utilidade

restrita e acompanhamento, isto é, concentra-se em questões de menor alcance e mesmo impacto.

A partir dessas abordagens os gestores estarão utilizando práticas de gestão financeira diversas para melhor gerir o processo de gestão do fluxo de caixa.

Um sistema de gerenciamento do fluxo de caixa eficiente deve garantir que:

- ✓ a empresa não possui recursos ociosos ou subutilizados;
- ✓ não vão faltar recursos para a empresa liquidar seus compromissos;
- ✓ a parcela do lucro que não consegue virar caixa seja a mínima possível nas circunstâncias da empresa;
- ✓ a alta direção da empresa será alertada para todas as circunstâncias que possam fragilizar sua estrutura de capital de giro.

O fluxo de caixa em um determinado período é definido pela seguinte equação:

$$\text{Saldo Final} = \text{Saldo Inicial} + \text{Entradas} - \text{Saídas}$$

Assim representada:

Saldo Final – é o saldo do Disponível no final do período.

Saldo Inicial – é o saldo do Disponível no início do período.

Entradas – são as entradas de caixa ocorrentes no período que alteraram o saldo do Disponível.

Saídas – são as saídas de caixa ocorrentes no período que alteraram o saldo do Disponível.

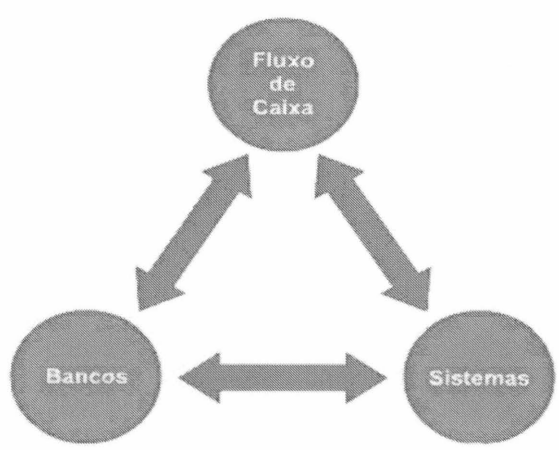
As práticas de gestão que constituem o processo do fluxo de caixa estão divididas em: gestão das disponibilidades, gestão de contas a receber e gestão de contas a pagar.

De acordo com Sanvicente (1997), tradicionalmente existem três motivos para manutenção do saldo mínimo de disponibilidades.

O primeiro e principal motivo é o para efetuar transações normais da empresa. Os saldos de caixa e bancos irão equilibrar a falta de sincronia perfeita entre os ciclos operacionais e de caixa expostos anteriormente.

[...] os saldos de Caixa e Bancos funcionam como um amortecedor entre as saídas e entradas previstas sob as condições operacionais normais devido ao simples fato que as entradas e saídas só coincidirão, em montante e momento de ocorrência, por um acaso muito grande". (SANVICENTE, 1997 p.140).

Figura 5 – Alimentação Fluxo de Caixa



Fonte: Finanças Empresariais – Educação Executiva Catho

O segundo motivo seria por precaução. A grande maioria das empresas faz previsão dos fluxos de entradas e saídas de caixa para um determinado período. Mas a única certeza que se pode obter de um orçamento na prática é que ele não irá se realizar integralmente como o esperado. Não se pode esquecer que as empresas podem incorrer em despesas extraordinárias não contempladas nos orçamentos (variação nos preços de alguns fatores de produção, queda brusca do volume de vendas, falência de clientes...) não previstas. Por isso é aconselhável se manter um saldo de disponibilidades por precaução que possa cobrir estes eventos desfavoráveis.

O terceiro e último motivo seria a especulação. A empresa utilizaria uma certa quantia do disponível para tirar proveito, por exemplo, de situações altamente lucrativas de aquisição de mercadoria, aumento de taxas de juros de mercado (compra de títulos), mudanças favoráveis na taxa de câmbio.

## 2.6 PRÁTICAS DE GESTÃO DE DISPONIBILIDADES

A conciliação bancária é uma das práticas mais importantes da gestão de disponibilidades. Através da conciliação a empresa pode verificar se os montantes previstos de entradas e saídas financeiras estão se realizando conforme as expectativas traçadas antecipadamente. Se houver necessidade, o gestor financeiro deve fazer transferência de fundos para cobrir as insuficiências de saldo bancário para estar em dia com os compromissos assumidos com fornecedores, funcionários, outras instituições financeiras.

A frequência com que a conciliação bancária (diária, semanal, quinzenal, mensal) é efetuada irá depender do volume e grau desejado de controle das transações via banco da empresa e de acordo com suas necessidades.

## 2.7 PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTAS A RECEBER

A gestão de contas a receber é um sub-processo do processo de gestão do fluxo de caixa que contempla os recebimentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de produtos); recebimentos das vendas de ativos imobilizados, não circulantes; e quando a organização receber recursos, de terceiros ou dos próprios sócios da entidade

As contas a receber que predominam em grande parte das organizações são provenientes de vendas a prazo de bens ou serviços prestados.

A função principal da gestão de contas a receber é administrar o processo de cobrança das vendas a crédito (prazo), visto que a definição de crédito está associada a troca de bens e serviços oferecidos no presente, por uma promessa de pagamento futuro das compensações financeiras ao fornecimento de bens ou serviços

Hoji descreve a seguir como funciona a administração de contas a receber.

As contas a receber são geradas pelas vendas a prazo, que são feitas após a concessão de crédito. As vendas a prazo geram riscos de inadimplência e despesas com análise de crédito, cobrança e recebimento, mas alavancam as vendas, isto é, aumentam o volume de vendas e, conseqüentemente, o lucro. As vendas a prazo são condições necessárias para aumentar o nível de operações e o giro

dos estoques e, assim, ganhar a escala e maximizar a rentabilidade. As compras e vendas a prazo são operações comerciais normais entre as empresas, e são chamados créditos mercantis. Mesmo as empresas de prestação de serviços, primeiro prestam serviços e depois recebem. A concessão de crédito para consumidores finais pessoas físicas é chamada crédito ao *consumidor*. Antes de efetivar a venda para um novo cliente, deve ser feita uma análise minuciosa e criteriosa de seus dados cadastrais. Venda a prazo efetuada sem os devidos cuidados tem grande possibilidade de se tornar um valor não recebível(HOJI, 2000, p. 129).

De acordo com Gitman (2004, p.520) “o objetivo da administração de contas a receber consiste em dispor de contas com maior rapidez possível sem perder vendas com a adoção de técnicas de cobrança muito agressivas”

Segundo Martins & Assaf Neto (1986, p. 326) “é comum que os valores a receber de uma empresa representem parte significativa de seus ativos circulantes, exercendo influência direta em sua rentabilidade”. O nível desses investimentos depende do comportamento das vendas e da formulação de uma política de crédito para a empresa, a qual engloba, fundamentalmente, os seguintes elementos: Análise dos Padrões de Crédito, Prazo de Concessão de Crédito, Descontos Financeiros por Pagamentos Antecipados e Política de Cobranças.

Esta conta pode ser representada como Clientes, Duplicatas a Receber ou Valores a Receber ou outra denominação que evidencie o estoque de crédito proveniente das transações operacionais da empresa. O contas a receber representa um dos mais importantes ativos das empresas em geral.

### 2.7.1 Análise de Crédito

Segundo Gitman (2004), a análise de crédito envolve a aplicação de técnicas para determinar a concessão ou não de créditos a clientes. Esse processo envolve desde avaliação da qualidade do cliente, do ponto de vista do risco do crédito com os padrões de crédito da empresa.

Porém não existem formulas mágicas que permitam medir a probabilidade de que um cliente não pague. Podemos levar em conta os fatores básicos, que oferecem um esquema de referência, intitulados como

Cinco C's do Crédito: Caráter, Capacidade, Capital, Garantias (*collateral*), Condições.

- 1) Caráter: relacionado com a disposição que o cliente tem para saldar seus compromissos de crédito, com o cumprimento de suas obrigações;
- 2) Capacidade: é a possibilidade que o cliente possui para saldar seus compromissos, avaliada com base em suas demonstrações financeiras, focando fluxos de caixa disponíveis para o pagamento das dívidas;
- 3) Capital: reservas financeiras do cliente;
- 4) Garantias: são os ativos fornecidos pelo cliente como garantias de crédito.
- 5) Condições: condições econômicas gerais no setor de atividade do cliente.

### 2.7.2 Erros na Concessão de Crédito

Muitas vezes a falta de profissionalização da área financeira leva as empresas a cometerem erros e concederem créditos que não serão recuperados. Alguns erros comuns cometidos pela área de crédito em cobrança, incluem:

- ✓ Concessão de créditos que não atendem aos princípios de seletividade, garantia, liquidez e diversificação de riscos;
- ✓ Renovação de créditos a credores problemáticos, ressalvados os casos de extrema necessidade ou conveniência do credor;
- ✓ Permissão de créditos além dos limites definidos previamente pelo credor;
- ✓ Concessão de créditos a clientes que possuam restrições cadastrais ou sem ficha cadastral atualizada.
- ✓ Concessão de créditos a clientes que tenham se manifestado problemáticos em transações comerciais, mesmo com outros credores;
- ✓ Concessão de crédito a clientes ou adiantamento a fornecedores sem constituição de documento ou título de crédito adequado, representando a dívida.

Essa fragilidade de conhecimentos e de informações que impede um diagnóstico freqüentemente atualizado da saúde financeira dos clientes é decorrente de um sistema de acompanhamento interno preventivo.

Desta forma, é de suma importância buscar dados e estabelecer critérios na classificação de riscos na concessão de crédito, trabalhando desta forma com ações preventivas, evitando problemas futuros.

### 2.7.3 Política de Cobrança

A política de cobrança é o elemento final da política de crédito. Envolve o acompanhamento das contas a receber, com o objetivo de detectar alguma dificuldade além da obtenção do pagamento de contas vencidas.

As empresas geralmente adotam uma seqüência de procedimentos em relação aos seus clientes quando estão com suas contas vencidas. Envia correspondências avisando que seu débito encontra-se em aberto; telefonam ao cliente; contratam agência especializada em cobranças; entram na justiça contra o cliente. As empresas podem ainda recusarem-se de conceder crédito adicional a clientes até que suas pendências sejam liquidadas

## 2.8 PRÁTICAS DE GESTÃO DE CONTAS A PAGAR

O sub-processo de gestão de contas a pagar faz parte do processo de gestão do fluxo de caixa que é acionado para efetuar ou prever pagamentos relacionados às atividades das operações normais da empresa (produção e venda de bens e a prestação de serviços); para efetuar pagamentos relacionados às compras de ativos imobilizados, não circulantes; e quando são efetuados pagamentos relacionados ao valor principal dos financiamentos obtidos pela empresa, tanto de terceiros quanto dos próprios sócios e pagamentos de dividendos.

Assim como as contas a receber, as principais contas a pagar estão relacionadas com as operações de produção e vendas de bens ou prestação de serviços (desembolsos operacionais).

As contas a pagar são vistas em grande parte das empresas como mais uma fonte de fundos posta a sua disposição quase que espontaneamente. Os fornecedores (através das vendas a prazo), empregados (salários, benefícios e encargos sociais a pagar) e governo (impostos, multas e outras despesas legais a pagar) são os que mais propiciam crédito para as empresas.

Conforme Reis & Vittorato Neto (2000, p. 112), a tarefa da administração de contas a pagar divide-se da seguinte forma:

1. *Contratação* – corresponde ao ato de efetuar a emissão de um pedido de compra ou a contração de um contrato de fornecimento;

2. *Efetivação* – acontece no momento em que o fornecedor entrega o material ou conclui o serviço;

3. *Validação* – é a fase de conferência do material entregue, ou serviço efetuado para a verificação da conformidade do mesmo;

4. *Processo de contas a pagar* – é o processo de confrontar os pedidos e os documentos de efetivação e validação para que possa ser autorizado o pagamento;

5. *Pagamento* – é a fase da efetivação e comprovação do pagamento pela tesouraria.

Segundo Sanvicente (1997 p.145), um aspecto que deve ser observado quanto ao controle das saídas de caixa é o processo de pagamento. Para prevenir contra desvios e furtos os cheques emitidos devem ser nominais, e, se possível, devem ser assinados por duas pessoas. As atividades que fazem parte do processo de saída de caixa devem ser divididas entre vários funcionários, deixando de atribuir ou acumular mais de uma responsabilidade para uma única pessoa.

Com objetivo de melhorar e maximizar a confiabilidade das informações, o setor de Contas a Pagar poderá adotar a prática de emissão de relatórios que contenham:

1) Compromissos em aberto - Esse relatório lista todos os fornecedores ordenados por ordem alfabética e todos os títulos ordenados por data de

vencimento. Trata-se de um relatório importantíssimo para que o tesoureiro possa fazer sua programação de pagamentos. Os valores vencidos e a vencer são dispostos em colunas distintas para facilitar sua visualização. Todos os valores representando previsões são seguidos de um asterisco. Apresenta um subtotal por subconta e por conta e no final apresenta um Total Geral.

2) Agenda de pagamentos do dia - Esse relatório lista todos os pagamentos que vencem em um determinado dia. Com ele o tesoureiro trabalha para a emissão dos instrumentos de liquidação quando os pagamentos estão em dia. Quando os pagamentos estão atrasados, o tesoureiro quase sempre programa primeiro os compromissos vencidos. Neste caso ele trabalhará também com os relatórios Compromissos em Aberto e Posição de Atrasados. Se os dados estiverem atualizados, no dia do pagamento todos os títulos a pagar deverão estar no status “compromisso”. Se algum valor a pagar for impresso seguido de um asterisco, significando que ainda está no status “previsão”, isso quer dizer que os dados do programa precisam ser atualizados. Somente são relacionados os títulos que estiverem em aberto. Caso algum título tenha sido pago antes de seu vencimento ele, obviamente, não será listado.

3) Compromissos pagos - Todos os títulos pagos em um determinado período (a ser definido pelo usuário) são listados nesse relatório, que informará ainda quanto foi pago de juros ou qual o desconto obtido na sua liquidação. Os fornecedores são listados por ordem alfabética. As liquidações parciais são representadas na coluna “Total Pago” seguidas de um asterisco.

4) Posição de atrasados – Esse relatório é extremamente importante para fazer uma programação de pagamentos nas empresas que, por dificuldades financeiras, sejam obrigadas a atrasar pagamentos. Nesse relatório, ao lado de cada total haverá um percentual indicando o quanto aquele atraso representa do Total Geral. Apresenta um subtotal por conta e subcontas e no final apresenta um Total Geral.

Pode-se concluir ainda que o objetivo da administração de contas a pagar é assegurar que todos os pagamentos correspondentes às aquisições de recursos, só sejam efetuados após a constatação da autenticidade e exatidão das respectivas fases de contratação, efetivação e validação.

### 2.8.1 Fundo Fixo do Caixa

Chamado de fundo fixo de caixa ou caixa pequeno o dinheiro em espécie que é mantido nas empresas para fazer face a pequenas despesas, como passagens de ônibus dos mensageiros, despesas de copa, despesas com a postagem de cartas etc. A diferença entre as despesas pagas pelo fundo fixo de caixa e as despesas pagas pela tesouraria é que aqueles pagamentos não estão sujeitos a aprovação por parte do setor de Contas a Pagar. A empresa poderá ter mais de um fundo fixo de caixa. Quando a empresa é muito grande, poderá ter um fundo fixo na Gerência Administrativa, outro no Departamento do Pessoal, outro ainda na área de Manutenção e assim por diante.

O fundo fixo não deve ser usado para fazer pagamentos acima de um determinado valor a ser determinado pela empresa, descontar cheques de funcionários, fazer adiantamentos a funcionários e nem comprar bens do Ativo Imobilizado.

### 3 A EMPRESA FAMILIAR

Segundo Donnelley (1987,p.61)

uma companhia é considerada familiar, quando está perfeitamente identificada com uma família há pelo menos duas gerações e quando esta ligação resulta numa influencia recíproca na política geral da firma e nos interesses e objetivos da família.

Para tanto, revelam-se algumas condições, como:

a) a sucessão dos cargos administrativos é determinada pelos laços de família; esposas e filhos dos atuais dirigentes encontram-se no Conselho Administrativo;

b) os valores institucionais importantes da empresa identificam-se com uma família, isto é, as ações (formais e informais) praticadas por um membro da família refletem-se na reputação da empresa;

c) os parentes (sobrinhos, netos, genros) sentem-se obrigados a ficar com ações por razões mais do que puramente financeiras, geralmente afetivas.

Para Bernhoeft (1989,p.39) define que “o aspecto familiar de uma empresa está mais relacionado a maneira que a empresa é administrada do que com o fato do seu capital pertencer a uma família”.

Empresa familiar de acordo com o conceito normalmente aceito, é a junção de esforços e recursos para um dado fim, com a presença de uma determinada família no empreendimento ou ainda na administração

Pode-se dizer que o conceito de empresa familiar nasce normalmente com a segunda geração de dirigentes, quando estes necessitam criar novas ligações com os antigos colaboradores e estabelecer novas relações de poder.

Na empresa familiar quase sempre o idealizador é o grande mentor do empreendimento. O mais importante valor da empresa é a família, identificada e representada em temas formais e nas tradições informais. Toda atitude ou decisão tomada por um membro da família é refletida ou interpretada como um reflexo da reputação e da cultura da companhia, independentemente de quaisquer laços formais com a administração, gerando um conflito de interesses entre família refletido na empresa.

Esta evolução ou continuidade é visualizada através do ciclo de vida das empresas familiares, que apresenta as possíveis mudanças que venham a atingi-las.

Os conflitos começam a surgir na segunda geração, onde geralmente a empresa se consolida. Há necessidade de profissionalizá-la e inová-la, enfim, promover uma reformulação organizacional para enfrentar o mercado competitivo e o fundador deseja manter as coisas como sempre foram, com tendências centralizadoras. Os sucessores ambicionam mudar as práticas de gestão e encontram resistências pois é comum o fundador não permitir tais mudanças, desautorizando o filho o que acaba gerando uma crise de liderança entre os sucessores ou levando à estagnação da empresa.

Em empresas familiares o modelo organizacional é produzido pela interação entre a cultura, a história e outras instituições responsáveis diretas ou indiretas pela sua formação. Estas organizações misturam um “*status*” da organização e da formação de uma família empresária.

A filosofia da gestão e organização dos serviços sugere que todos têm um papel a desempenhar, se faz necessário um envolvimento geral, no esforço de garantir que as coisas funcionem bem para o cliente (planejamento estratégico). Certamente qualquer pessoa que esteja em contato direto com o cliente deve sentir-se responsável por ver as coisas do ponto de vista do cliente e fazer o que seja possível para satisfazer suas necessidades. Mas, também é preciso que todos os demais tenham o cliente no fundo de sua mente. Na gestão dos serviços, toda a organização deve atuar como um grande departamento de atendimento ao cliente, procurar construir uma cultura de serviço o que faz da excelência do serviço prestado ao cliente uma missão reconhecida para todos os membros da organização, inclusive os gestores.

Para empresas familiares processo de planejamento requer uma nova interpretação do sentido de tempo e valor, pois com o passar das gerações, sofrem uma readequação, resultando em novas interpretações para um determinado objeto.

A organização objeto deste estudo é uma empresa sediada em Curitiba-Pr, prestadora de serviços em medicina e segurança do trabalho e meio ambiente. A natureza da instituição é de uma sociedade limitada, cuja

composição societária é de 50% para cada um dos filhos do fundador da empresa.

### 3.1 PRINCIPAIS CARACTERÍSTICAS DE EMPRESAS FAMILIARES

De acordo com artigo publicado pelo Sebrae de Campo Grande - MS que trata de empresas familiares, estabelece as principais características da empresa familiar na primeira geração, quando o fundador ainda está vivo.

Ocorrem dificuldades na separação entre o que é intuitivo/emocional e racional, tendendo mais para o primeiro. O comando é único e centralizado e a postura de autoritarismo e austeridade do fundador, se alterna com atitudes de paternalismo, que acabam sendo usadas como forma de manipulação. A estrutura administrativa e operacional enxuta. Existe uma forte valorização da confiança mútua, independentemente de vínculos familiares, isto é, a formação de laços entre empregados antigos e os proprietários exerce papel importante no desempenho da empresa, bem como os laços afetivos extremamente fortes, influenciando os comportamentos, relacionamentos e decisões da empresa.

A valorização da antiguidade acaba superando a exigência de eficácia ou competência e a expectativa de alta fidelidade dos empregados, manifestada através de comportamentos como não ter outras atividades profissionais, que não estejam relacionadas com a vida da empresa. Isto pode gerar um comportamento de submissão, sufocando a criatividade. E por último, acabam prevalecendo os jogos de poder, onde muitas vezes vale mais a habilidade política do que a característica ou competência administrativa.

### 3.2 PONTOS FORTES

Juntamente com as características, o artigo menciona os pontos fortes que se verificam em empresas familiares. Ocorrem importantes relações

comunitárias e comerciais decorrentes de um nome respeitado. A organização interna leal e dedicada. O grupo é interessado e unido em torno do fundador e a sensibilidade em relação ao bem-estar dos empregados e da comunidade onde atua é característica forte, além da continuidade e integridade de diretrizes administrativas e de focos de atenção da empresa.

### 3.3 PONTOS FRACOS NA TRANSIÇÃO PARA 2ª GERAÇÃO

Ainda de acordo com o artigo, quando ocorre a transição para 2ª geração, é comum deparar-se com as situações, as quais podem ser chamadas de pontos fracos, que podem comprometer o andamento e prosseguimento da empresa familiar. Falta de preparação, formação profissional e comando central por parte dos herdeiros, capaz de gerar uma reação rápida para enfrentar os desafios do mercado. Ausência de planejamento para médio e longo prazos bem como a falta de compromisso em todos os setores da empresa, sobretudo com respeito a lucros e desempenho. Pela falta de preparação começam a ocorrer a descapitalização da empresa pelos herdeiros em desfrute próprio. A empregabilidade de parentes não obedece critérios e objetivos de avaliação do desempenho profissional e por fim, usualmente há uso de controles contábeis irrealistas o que impede o conhecimento da real situação da empresa e sua comparação com os indicadores de desempenho do mercado.

### 3.4 CARACTERÍSTICAS DE SERVIÇOS

A Gestão de serviços tem características exclusivas que o distingue da gestão de bens. O serviço é intangível e não existe a propriedade podemos dizer que esta é uma diferença fundamental entre produtos bem e serviço, pois o bem é preponderantemente tangível. Os serviços não podem ser tocados ou experimentados pelo cliente antes da compra. Na ausência de fatores mais

concretos, o cliente precisa utilizar outros critérios para escolher o profissional que irá lhe prestar o serviço, recorrendo à reputação, experiência, recomendações de terceiros, atestados, etc. Um ambiente limpo e dotado de razoável conforto, com pessoal devidamente uniformizado, irá melhorar o grau de relacionamento da organização com o cliente, ajudando na escolha do prestador. O serviço é consumido quando produzido - sua execução e seu consumo ocorrem ao mesmo tempo.

Ao contrário da gestão de bens, na gestão de serviços, o cliente não é o possuidor do serviço, mas é o beneficiário e o serviço não pode ser mantido em estoque.

## 4 METODOLOGIA

Nesta seção, é indicada a caracterização da pesquisa, o seu contexto com relação às Bases de Dados utilizadas, os procedimentos metodológicos necessários para alcançar os objetivos propostos.

### 4.1 CARACTERIZAÇÃO DA PESQUISA

A proposta de pesquisa escolhida foi o estudo de caso em que a abordagem será qualitativa devido às necessidades de aprofundamento e detalhamento. Conforme destaca Yin (2001, p.32) :

Um estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. A investigação de um estudo de caso baseia-se em várias fontes de evidências e beneficia-se do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para conduzir a coleta e a análise de dados.

Sugere Yin, a utilização na medida do possível, de seis fontes de evidências para que se obtenha um bom estudo de caso, a saber: (1) documentação; (2) registro em arquivos; (3) entrevistas; (4) observações diretas; (5) observações participantes; (6) artefatos físicos.

O estudo de caso passou a ser considerado como uma forma de estudar e analisar intensamente organizações, indivíduos isolados ou em conjunto, comunidades, programas ou projetos de desenvolvimento, e até mesmo um balanço contábil de uma determinada empresa num certo período de tempo, cabendo ao pesquisador fazer referência a um acontecimento especial, uma mudança política, algum tipo de conflito, enfim, um fenômeno recente que mereça especial atenção.

Em virtude da complexidade que o estudo pode atingir, é de fundamental importância que o pesquisador defina claramente e focalize seu interesse nos pontos a serem estudados, evitando assim, que informações

irrelevantes venham a atrapalhar suas interpretações e, conseqüentemente, suas conclusões e resultados.

Com relação aos procedimentos utilizados, a pesquisa é caracterizada como bibliográfica quanto aos meios, pois envolve em sua coleta de dados, análise e processamento de resultados a utilização de bases de dados referenciais ou bibliográficas como principais fontes de informações.

## 4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A primeira etapa na execução deste projeto refere-se à pesquisa em material bibliográfico que trata de estudo de caso, gestão e planejamento financeiro e demais itens relacionados ao assunto. Como fator preponderante para determinadas análises, a empresa nos fornecerá a documentação financeira existente na empresa no período de 2006 e 2007.

Após este levantamento será feita a identificação da estrutura financeira existente, as práticas aplicadas na empresa e então serão propostas a utilização de técnicas e conceitos de finanças aplicáveis à empresa, através da redação da monografia.

## 5 DESCRIÇÃO, ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS DADOS

Neste capítulo são apresentadas as características da empresa, descrição da realidade investigada, análise dos pontos fortes e fracos e sugestões para melhoria dos pontos fortes e para correção dos pontos fracos.

### 5.1 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Neste tópico são apresentadas as características da empresa como: razão social, endereço, layout de localização, ramo de atividade, número de colaboradores, histórico, organograma, principais clientes, principais fornecedores, linhas de produtos, etc.

#### 5.1.1 Razão Social

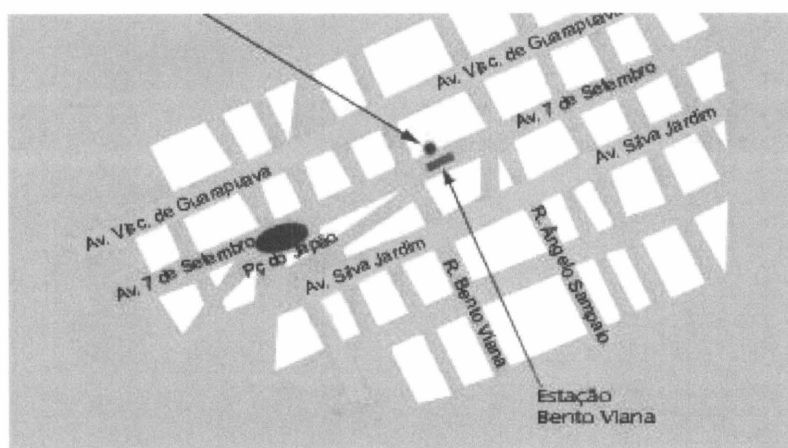
Salute Medicina e Segurança do Trabalho Ltda. (nome fictício)

#### 5.1.2 Endereço e Layout de localização

Estado: Paraná

Cidade: Curitiba

Endereço: Av. Sete de Setembro, Sn



### 5.1.3 Ramo de Atividade

Prestação de Serviços em Medicina do Trabalho, Engenharia de Segurança e Meio Ambiente.

### 5.1.4 Forma Jurídica

LTDA - (Sociedade por cotas de responsabilidade limitada), composta por dois sócios com percentuais para cada de 50% (cinquenta por cento ).

### 5.1.5 Número de Colaboradores

A empresa conta hoje em seu quadro funcional com 106 colaboradores, sendo 2 Diretores, 17 funcionários, 12 estagiários e 7 colaboradores.

### 5.1.6 Histórico da Empresa

A empresa foi fundada em 1995 pelo pai, na época economista, proprietário de um escritório de contabilidade, para seu filho recém formado em medicina, para que atuasse na área de saúde ocupacional, tendo em vista a publicação da Portaria número 24 de 29 de dezembro de 1994, que obriga todos os empregadores a manter o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO) dentro de suas empresas, como forma de preservar a saúde de seus colaboradores. Iniciaram suas atividades com uma sala alugada e com o crescimento do negócio foram adquirindo salas e melhorando sua estrutura. Atualmente a clinica está instalada em 09 salas, distribuídas em 4 andares de um conjunto comercial, com ótima localização e fácil acesso.

### 5.1.7 Organograma Atual da Empresa

O organograma atual da empresa pode ser visto no anexo I e refere-se à atual hierarquia da empresa Salute.

### 5.1.8 Principais linhas de serviços

Neste tópico estão relacionadas as linhas de serviços prestados pela empresa algumas características e seus principais destinos.

A Clínica Salute presta serviços dentro da área de Medicina do Trabalho, Segurança do trabalho, Meio Ambiente e promove também cursos e palestras:

Medicina do Trabalho:

- ✓ Terceirização de Ambulatórios;
- ✓ Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO);
- ✓ Exames Médicos Ocupacionais (Admissionais, Demissionais, Periódicos Troca de Função e Retorno ao Trabalho);
- ✓ Atestado de Saúde Ocupacional (ASO);
- ✓ Programa de Conservação Auditiva (PCS);
- ✓ Programa de Conservação Respiratória (PCR);
- ✓ Programa de Proteção Dérmica (PPD)
- ✓ Acuidade Visual;
- ✓ Audiometria;
- ✓ Ergonomia;
- ✓ Espirometria;
- ✓ Exames Toxicológicos;
- ✓ Cinesioterapia Laboral;
- ✓ Programa de Avaliação Ergonômica (PAE)
- ✓ Radiologia.

Segurança do Trabalho:

- ✓ Programa de Prevenção de Riscos Ambientais (PPRA);
- ✓ Laudo Técnico das Condições Ambientais de Trabalho(LTCAT)
- ✓ Programa de Condições Ambientais de Trabalho (PCMAT);
- ✓ Avaliações Quantitativas;
- ✓ Dosimetria de Ruído.

Meio Ambiente:

- ✓ Relatório de Impacto de Meio Ambiente (RIMA);

- ✓ Programa de Gerenciamento de Resíduos Sólidos) PGRS;
- ✓ Ruído Ambiental;
- ✓ Licenciamento Ambiental.

#### Cursos e Palestras

- ✓ CIPA;
- ✓ SIPAT
- ✓ Direção Defensiva;
- ✓ AIDS;
- ✓ Brigada de Incêndio;
- ✓ DST;
- ✓ Primeiros Socorros;
- ✓ Prevenção LER/DORT;
- ✓ Proteção Respiratória;
- ✓ Prevenção de Câncer;
- ✓ Alcoolismo;
- ✓ Tabagismo.

#### 5.1.9 Principais Clientes

A empresa conta com uma carteira ativa de mais de 400 clientes.

Seus principais clientes são :

- ✓ Grupo Marista
- ✓ Belinati Peres
- ✓ Associação Comercial do Paraná
- ✓ Gemalto do Brasil
- ✓ Cassol Pré-Fabricados
- ✓ Paraná Equipamentos
- ✓ Kabel Ind.e Com.Chicotes Elétricos
- ✓ Tritec Motors

#### 5.1.10 Principais concorrentes da empresa

Neste tópico estão relacionados os principais concorrentes da empresa:

Delta Saúde Ocupacional e Medicina do Trabalho;

Maxipas Saúde Ocupacional;  
Intep  
HS  
Insate Saúde Ocupacional  
Policlinica Capão Raso  
Clinimaster  
Integral  
Mag Saúde

Desta relação, apenas a empresa Maxipas é detentora de uma política de concorrência mais agressiva.

#### 5.1.11 Principais Fornecedores:

Laboratório Analisa  
Laboratório Frischmans Aisengart  
Auditiva Serviços Fonaudiólogos  
X-Leme Serviços de Radiologia  
Fisicor Clínica de Reabilitação  
Provin Assessoria e Serviços  
Sest Consultoria

#### Qualificação profissional dos principais dirigentes da empresa

Neste tópico estão relacionados, as qualificações profissionais dos principais dirigentes da empresa.

- Cargo/ Formação Acadêmica:
- Sócio Diretor Graduado em Medicina
- Sócio Graduado em Economia e Ciências Contábeis
- Gerente Administrativo/Financeiro graduado em Ciências Contábeis

## 5.2 ESTRATÉGIAS DA EMPRESA

A empresa aumentou significativamente sua capacidade de instalação, bem como está implantando uma nova ferramenta de gestão direcionada especificamente para clínicas de medicina do trabalho e está investindo em parcerias para atendimento em todo o Brasil bem como reformulando sua política de marketing com a contratação de empresa especializada a qual fornecerá subsídios para conquista de novos clientes, com expectativa de crescimento de 10% (dez por cento) ao ano.

Pretende implantar plano de cargos e salários visando a valorização do quadro funcional.

## 5.3 ANÁLISE DOS PONTOS FORTES E FRACOS DA REALIDADE PESQUISADA

Neste capítulo são expostos os pontos fortes e fracos da empresa, baseado na análise SWOT (termo em inglês que significa Forças, Fraquezas, Oportunidades e Ameaças) em relação à descrição dos dados levantados, e a partir destes possibilitar análises.

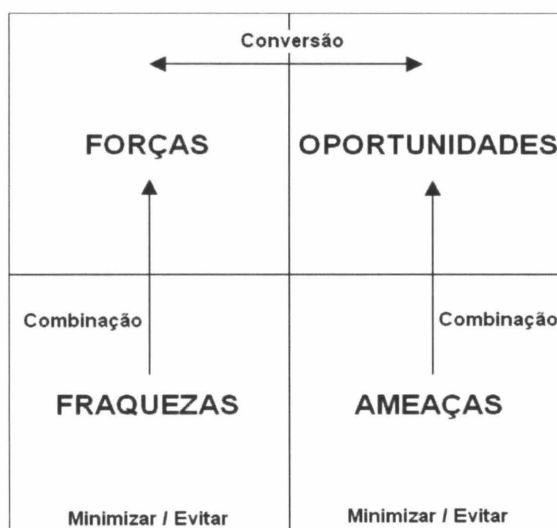
A matriz SWOT é elaborada para focar a síntese dos cenários, estudo de mercado e análise competitiva, possibilitando que sejam consolidados todos os aspectos relevantes do negócio, conforme representado através dos quadros abaixo:

Quadro 1 – Análise Swot

<b>INFORMAÇÕES INTERNAS</b> Análise do Ambiente Interno da Organização	<b>Strenghts</b> (Pontos Fortes / Forças)	Vantagens internas da empresa em relação às empresas concorrentes.
	<b>Weaknesses</b> (Pontos Fracos / Fraquezas)	Desvantagens internas da empresa em relação às concorrentes.
<b>INFORMAÇÕES EXTERNAS</b> Análise Fora do Ambiente Interno da Organização	<b>Opportunities</b> (Oportunidades)	Aspectos positivos do ambiente que envolve a empresa com potencial de trazer-lhe vantagem competitiva.
	<b>Threats</b> (Ameaças)	Aspectos negativos do ambiente que envolve a empresa com potencial para comprometer a vantagem competitiva que ela possui.

Fonte: Cobben Factoring

Figura 6 –Relações da Análise Swot



Fonte: Cobben Factoring

## 5.4 IDENTIFICAÇÃO DOS PONTOS FORTES E FRACOS

Neste tópico são identificados os pontos fortes e fracos verificados na empresa.

### 5.4.1 Pontos Fortes

- ✓ Empresa estabelecida no mercado há 11 anos
- ✓ Instalações próprias de excelente padrão e de fácil acesso
- ✓ Profissionais na área de saúde altamente capacitados
- ✓ Excelente carteira de clientes
- ✓ Prazos de venda iguais aos concorrentes
- ✓ Sistema de controle da Saúde Ocupacional dos funcionários, integrado com o sistema dos clientes
- ✓ Parcerias para atendimento em qualquer estado com atendimento diferenciado.

### 5.4.2 Pontos Fracos

- ✓ Ausência de Fluxo de Caixa
- ✓ Controle do contas a receber e pagar manualmente
- ✓ Centralização das informações financeiras
- ✓ Falta de ligação entre a área financeira e demais áreas.
- ✓ Ausência de sistema de controle financeiro

## 5.5 DESCRIÇÃO E ANÁLISE DOS PONTOS FORTES

Neste tópico são analisados individualmente os pontos fortes da empresa, considerando sua importância no ambiente geral da empresa e buscando ainda, se possível, melhorá-los.

### 5.5.1 Pontos Fortes

#### **Empresa estabelecida no mercado há 11 anos:**

Tendo em vista o tempo de estabelecimento no ramo de prestação de serviços na área da saúde, o trabalho desenvolvido no decorrer destes anos, associado a integridade e solidez, a empresa consegue transmitir segurança e confiabilidade para preservação dos clientes já conquistados e abre horizontes na conquista de novos clientes além de influenciar positivamente nas relações com parceiros comerciais como fornecedores, clientes e bancos

#### **Instalações próprias de excelente padrão e de fácil acesso:**

Localização privilegiada, contando com ligações de transportes e estacionamentos na região. As instalações são excelentes, com salas amplas, arejadas, *layout* apropriado, constante preocupação com manutenção e conservação não só da parte física, bem como dos equipamentos tornam possível proporcionar segurança e bem estar dos clientes.

#### **Profissionais na área de saúde altamente capacitados:**

A equipe médica é composta de 06 médicos com experiência de muitos anos e reconhecimento na área, além de 2 fonoaudiólogas, 4 enfermeiras e 5 técnicos de segurança do trabalho.

#### **Excelente carteira de clientes:**

Por ter iniciado suas atividades concomitante à publicação da portaria número 24 de 29 de dezembro de 1994, que obriga todos os empregadores a manter o Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional (PCMSO)

dentro de suas empresas, a empresa teve a vantagem de propiciar o atendimento especializado no momento certo para atender as necessidades das empresas, que somado a sua credibilidade com o trabalho desenvolvido conta hoje com uma excelente carteira de clientes.

**Prazos de venda iguais aos concorrentes:**

Além dos pontos fortes já descritos, a empresa devido ao número de clientes que já possui, consegue manter um preço competitivo e proporcionar o mesmo prazo de venda sem perder a qualidade nos serviços prestados. O prazo de cobrança/venda praticado é em média 15 dias após fechamento do mês em que foram executados os serviços.

**Parcerias para atendimento em qualquer estado com atendimento diferenciado:**

Tendo em vista que carteira de clientes é constituída por muitas empresas de grande e médio porte e que estas empresas geralmente possuem filiais espalhadas em vários Estados, a Clínica tem parcerias para atendimento diferenciado, com abrangência nacional, o que lhes permite no fechamento do contrato, o atendimento do grupo e não simplesmente uma das empresas.

**Sistema de controle da Saúde Ocupacional dos funcionários, integrado com o sistema dos clientes:**

O controle dos exames executados, agendamentos de exames periódicos bem como relatórios individuais, estão disponíveis para consulta das empresas através da internet onde os clientes podem acompanhar e manter histórico dos procedimentos realizados com seus funcionários

### 5.5.2 Pontos Fracos

**Ausência de Fluxo de Caixa:**

A empresa não possui padronizado e sistematizado um fluxo de caixa e nem previsão de Fluxo. Os relatórios existentes de contas a pagar e a receber

são alimentados manualmente, sem precisão. Com relação às despesas, não existe alçadas para liberações e nem critérios pré estabelecidos.

**Controle do contas a receber e contas a pagar manualmente:**

O controle do contas a receber é efetuado através de anotação do número do boleto emitido manualmente e controlado através da conciliação do extrato bancário, ou seja, não existe precisão nem agilidade no processo.

**Centralização das informações financeiras:**

As informações estão totalmente centralizadas com o Diretor fundador, repassando apenas os valores apurados mensalmente para o contador que presta serviços para que sejam emitidas guias de pagamentos dos tributos.

**Falta de ligação entre a área financeira e demais áreas:**

As informações necessárias para o bom desenvolvimento do trabalho, não chegam automaticamente pelo sistema. A pessoa que executa o faturamento, cujo controle é feito com base na relação gerada no mês anterior quando o mesmo processo já foi executado, é responsável pela emissão dos boletos, conciliação bancária, e controle de recebimentos. Da mesma forma as despesas com compras são conferidas e repassadas ao sócio fundador para agendamento. Porém não há programação de prazos de acordo com a posição financeira, o que acaba causando diversos inconvenientes.

**Ausência de sistema integrado de controle financeiro:**

O sistema existente permite a partir do cadastro de clientes, que seja executado o faturamento e a emissão de boletos de cobrança simples. O acompanhamento destes pagamentos é feito através de planilhas alimentadas manualmente pois o sistema não fornece posição do contas a receber por clientes e nem consultas detalhadas de históricos de pagamentos. Em se tratando do contas a pagar, não existe nenhum módulo para esta função, portanto não é possível o controle eficaz destes pagamentos. As contas são arquivadas por data, conferidas diariamente e enviadas para pagamento bancário.

## 5.6 RECOMENDAÇÕES

Neste tópico apresentam-se as recomendações para melhorar o desempenho da empresa que servem para corrigir os pontos fracos com a intenção de eliminá-los ou ao menos amenizá-los.

Com relação ao fluxo de caixa inexistente, a sugestão para sanar esta deficiência seria a implantação de um fluxo de caixa semanal para maior precisão de valores e para que suas possíveis deficiências possam ser resolvidas em tempo hábil conseqüentemente para que seu resultado seja maximizado.

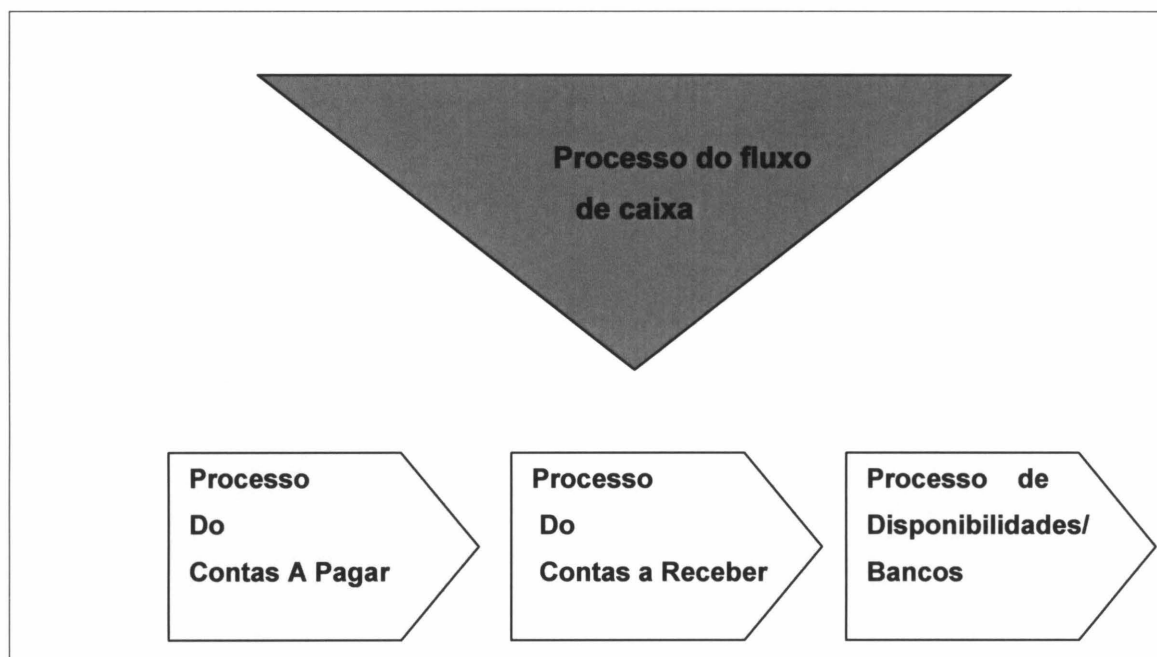
A empresa não possui em seu sistema, relatórios de contas a pagar e receber e nem conciliação bancária mais detalhada. Com os devidos ajustes que corrijam as falhas descritas, estes relatórios podem se tornar uma poderosa ferramenta para a confecção do fluxo de caixa, permitindo uma gestão de caixa mais eficaz, melhorando assim o resultado da organização.

Para a implementação do fluxo de caixa, a empresa precisará aproximar as relações entre o prestador de serviços de Contabilidade e a parte financeira existente na empresa.

Tendo em vista que a praticamente toda cobrança é gerada através de boletos bancários porém com a modalidade sem registro, sugere-se que seja negociado com o banco para a modalidade de cobrança escritural registrada. Esta modalidade permitirá através de adequação do sistema da empresa com o sistema do banco, a baixa automática das duplicatas pagas diariamente. Sugere-se ainda que o modelo de gestão atual seja aprimorado, deve-se efetuar um trabalho de conscientização das pessoas envolvidas, mostrando que o porte que a empresa se encontra, as exigências do mercado de se manter atualizado e competitivo já não permite ações centralizadoras e acompanhamentos financeiros manuais, práticas estas adotadas na filosofia familiar, que se tornaram ineficazes pela maneira que se apresentam. Cada vez mais há necessidade da profissionalização, procedimentos definidos e controlados, de forma que empresa possa ter segurança de que o processo está sendo executado de forma correta, atribuindo desta forma qualidade ao processo de acompanhamentos contábeis financeiros, de planejamento

financeiro e para que isso ocorra é essencial neste momento que a empresa oportunize ferramentas de gestão financeira, com um sistema integrado, que fornecerá dados precisos, evitando re-trabalho manual, fornecendo embasamento preciso para a tomada de decisões.

**Fig.7 – Fluxo de Caixa Proposto**



**Quadro 2 - MODELO DE PROJEÇÃO DE FLUXO DE CAIXA SEMANAL**

CONTAS	1	2	3	4	5
<b>Fontes de Capital:</b>					
Dinheiro Disponível					
Receita Vendas					
Receita (Outras Fontes)					
<b>TOTAL</b>					
<b>Desembolso de Dinheiro:</b>					
Pagamento Mercadorias/materiais					
Pró-labore do Proprietário					
Pró-labore do Médicos					
Salários					
Encargos Sociais					
Benefícios dos Empregados					
Aluguel					
Pagamento Estagiários					
Condomínio					
Energia Elétrica					
Telefone					
Propaganda/Promoções					
Viagens					
Materiais de Escritório					
Manutenção/Limpeza					
Seguro					
Serviços Contábeis					
Pagamento Empréstimos Bancário					
Doações					
Outras Despesas					
<b>Total do Desembolso</b>					
<b>Fluxo Líquido de Caixa</b>					

## CONCLUSÃO

A empresa, mediante o planejamento financeiro, poderá ter diferentes oportunidades de desenvolvimento, além da possibilidade de analisar e comparar diversos cenários tendo visto que uma das finalidades do planejamento financeiro é evitar surpresas e desenvolver planos alternativos de providências a serem tomadas caso ocorram imprevistos.

O objetivo principal perseguido numa projeção financeira não é acertar com precisão o valor futuro da variável projetada, mas fornecer elementos válidos de convicção para a tomada de decisão, no momento em que se tem que decidir.

O plano financeiro é uma tentativa de quantificar os resultados financeiros prováveis da associação de objetivos, estratégias, planos e políticas da administração para um período específico. Os modelos podem ser muito diferentes em termos de complexidade, mas quase todos possuem previsão de vendas também conhecido como elemento gerador, projeções de balanço, demonstração de resultado e fluxo de caixa, necessidades de ativos, necessidades de financiamentos e premissas econômicas.

O instrumento mais utilizado dentro das empresas para gerenciar é o fluxo de caixa, por proporcionar suporte na tomada de decisões e melhor acompanhamento do dia a dia já que a ausência de planejamento financeiro eficaz a longo prazo é uma razão freqüentemente citada para a ocorrência de dificuldades financeiras e a falência de empresas.

O crescimento da empresa está diretamente ligado à política financeira adotada pela empresa e o planejamento financeiro estabelece o modo pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Trata-se de uma forma de garantir que os objetivos e planos elaborados em relação a áreas específicas de operação da empresa sejam viáveis e internamente coerentes. O fato de o planejamento obrigar a administração a refletir sobre os objetivos e fixar prioridades talvez seja o mais importante resultado do processo.

Os serviços são atividades preponderantemente intangíveis, que oferecem ao cliente benefícios ou satisfações colocados à venda, sem a transferência de propriedade.

Isto fica bem definido no segmento da saúde, pois nela vemos a diferença de atuação para conquistar o cliente. No ambiente altamente competitivo que encontramos neste setor, não basta que a clínica esteja bem equipada e conte com aparelhos sofisticados. Isso não é o suficiente para satisfazer clientes/pacientes que têm hoje inúmeras opções para escolher.

O segredo está em saber identificar e utilizar os serviços que podem ser oferecidos, de forma a se destacar junto ao concorrente e a análise SWOT fornece uma orientação estratégica bastante significativa, pois permite que sejam eliminados os pontos fracos nas áreas pelas quais a empresa enfrenta ameaças graves da concorrência e tendências desfavoráveis perante o negócio, que sejam percebidas as oportunidades descobertas a partir de seus pontos fortes, possibilita ainda corrigir pontos fracos nas áreas em que a organização vislumbra oportunidades potenciais e monitorar áreas onde a organização possui pontos fortes afim de não ser surpreendida futuramente por possíveis riscos e incertezas.

Entre as características das empresas familiares listadas anteriormente, pode-se dizer que algumas delas fazem parte do cotidiano da empresa analisada, o que pode fazer com que perca competitividade. Paternalismo, centralização do poder, falta de disciplina, retirada de recursos da empresa, critérios de lealdade e antiguidade nas promoções, indicam gestões mais emocionais do que profissionais. Embora não sejam unanimidade, estes procedimentos causam, a longo prazo, uma queda de produtividade, interferem nos resultados e dificultam o seu crescimento

A empresa, forçosamente, passará por uma redefinição estrutural e comportamental frente às exigências do mercado global. As novas exigências levarão para dentro da empresa desafios de adaptabilidade.

O desafio que se apresenta à empresa no processo organizacional, é que adote um estilo gerencial que ofereça condições para o rompimento de elos paternalistas herdados junto com a propriedade. Sendo esse um trabalho preliminar, constatou-se a necessidade de ampliar as investigações que adentrem o campo do comportamento organizacional e implantação de planejamento financeiro.

## REFERENCIAS

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**: uma abordagem prática. 2. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

ASSAF NETO, Alexandre; SILVA, César Augusto Tibúrcio. **Administração de capital de giro**. – 2.ed. – São Paulo: Atlas, 1997.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira** . São Paulo: Atlas, 1989.

BREALEY, R. A. *et al.* **Fundamentos de administração financeira** . 5 ed. Rio de Janeiro:Mc Graw Hill, 1992.

BRIGHAM, E. F. *et al.* **Administração financeira - teoria e prática** . São Paulo: Atlas, 2001 .

FREZATTI, F. **Gestão do fluxo de caixa diário** . São Paulo: Atlas, 1997

GITMAN, L. J. **Princípios da administração financeira** . 10 ed. São Paulo: HARBRA, 2004.

LEMES JÚNIOR, A. B. *et al.* **Administração financeira – princípios, fundamentos e práticas brasileiras**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

ROSS, S. A. *et al* **Administração financeira - corporate finance** . São Paulo: Atlas, 1998.

REIS, C. D.; VITTORATO NETO, J. **Manual de gestão e programação financeira de pagamentos**. São Paulo: Edicta, 2000.

YOSHITAKE, M.; HOJI, M. **Gestão de tesouraria**: controle e análise de transações financeiras em moeda forte. São Paulo: Atlas, 1997

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

WESTON, J. Fred; BRIGHAM, Eugene F. **Fundamentos da administração financeira**. 10 ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 2. ed, Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 1995.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. Ed, São Paulo: Editora Atlas, 1997)

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

CERTO, Samuel C.; PETER, J.Paul., **Administração Estratégica: planejamento e implantação da estratégia**. São Paulo: MAKRON Books, 1993.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva – Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**, 7. ed., Rio de Janeiro: Campus, 1986.

DONNELLY, Robert G. **A empresa familiar**., São Paulo: Nova Cultural, 1987

BERNHOEFT, Renato. **Empresa familiar: sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida**. 2.ed., São Paulo: Nobel, 1989.

**NR.11638/2007**. Disponível em:

<http://www.netlegis.com.br/indexRC.jsp?arquivo=detalhesArtigosPublicados.js&cod2=1310>. Acessado em 18/05/2008.

**Planejamento Financeiro**, Rev. FAE, Curitiba, v.4, n.1, p.19-26, jan./abr. 2001

**Empresa Familiar.** Disponível em:

[http://www.ms.sebrae.com.br/OrientacaoEmpresarial/def\\_negocio/tipos/?id=85](http://www.ms.sebrae.com.br/OrientacaoEmpresarial/def_negocio/tipos/?id=85)

7. Acessado em 13/05/2008

**ANEXO**

# ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

