

GESTÃO FINANCEIRA E FLUXO DE CAIXA: UM ESTUDO EM CLÍNICA AMBULATORIAL DE VITÓRIA DA CONQUISTA – BA

FINANCIAL MANAGEMENT AND CASH FLOW: A CASE STUDY IN AN OUTPATIENT CLINIC OF VITÓRIA DA CONQUISTA – BA

Rosânia de Jesus Santos ¹; Rita de Cássia Oliveira Lima Alves ²; Josenaldo de Souza Alves ³

¹ Bacharel em Administração. UESB. zanajsantos@gmail.com

² Doutora em Geografia. UESB, rcassialimaa@gmail.com

³ Mestre em Ciências Contábeis. FAINOR. josenaldodesousazaalves@fainor.com.br

Resumo: Para uma empresa permanecer no mercado, é fundamental o uso de uma administração eficiente. Para tanto, o administrador financeiro necessita utilizar ferramentas gerenciais que o auxiliem à decisão mais acertada possível. Destaca-se aqui o fluxo de caixa, o qual facilita o controle e o planejamento dos recursos financeiros, auxiliando nas tomadas de decisões. Não obstante, nem sempre o controle do fluxo de caixa é efetuado, o que impossibilita sua análise para a tomada de decisão. O objetivo deste trabalho, portanto, consiste em verificar de que forma o fluxo de caixa pode auxiliar o processo de tomada de decisão da gestão financeira em uma empresa clínica ambulatorial de Vitória da Conquista – Ba, considerando a visão dos seus gestores. Para esta pesquisa, utilizou-se a abordagem qualitativa, através do estudo de caso, cujos dados foram coletados através de entrevista semiestruturada e questionário estruturado, além do levantamento bibliográfico. Constatou-se que o fluxo de caixa é utilizado na Clínica pesquisada para o controle financeiro, sua principal finalidade, bem como para auxiliar as tomadas de decisões de investimento. Contudo, verificou-se, também, que a empresa pesquisada não utiliza o fluxo de caixa para projetar os valores monetários futuros, limitando assim o uso estratégico dessa ferramenta na gestão financeira.

Palavras-chave: Administração Financeira, Fluxo de Caixa, Planejamento Financeiro.

Abstract: For a company to remain in the market, it needs to have an efficient administration, for this, the financial manager needs to use managerial tools that help him make the right decision. One of the highlights is the cash flow that facilitates the control and planning of available financial resources, as well as assisting in decision-making. However, cash flow control is not always performed, which makes it impossible to analyze it for decision making. The objective of this study was to verify how the cash flow can help the financial management decision making process an outpatient clinic in Vitória da Conquista - Ba, considering the managers' view. For this

research, the approach used was qualitative, and the method chosen was the case study with, the data were collected through the were semi-structured interview and structured questionnaire, besides the bibliographic survey. It was verified that the cash flow is used in the researched Clinic for the financial control, its main purpose, as well as to aid the decision making of investment. However, it was also verified that the researched Clinic do not use cash flow to project future monetary values, thus limiting the strategic use of this tool in financial management.

Keywords: Financial Administration, Cash flow, Financial planning.

1 INTRODUÇÃO

Na atual conjuntura, as empresas estão inseridas em um mercado, cada vez mais inovador e competitivo, em que ocorrem mudanças constantes, tanto no âmbito tecnológico como econômico. Para garantir a permanência de uma empresa no mercado e o destaque desta perante a concorrência, decisões acertadas sobre o alocamento dos recursos financeiros, dentre outros importantes aspectos, devem ser tomadas. Contudo, essa tomada de decisão não deve ocorrer de forma intuitiva, pois o administrador financeiro precisa utilizar ferramentas gerenciais que o auxiliem à decisão mais acertada possível. Destaca-se aqui, o fluxo de caixa como uma ferramenta fundamental para a gestão empresarial, que facilita o controle e o planejamento dos recursos financeiros disponíveis.

O controle do fluxo de caixa possibilita ao administrador financeiro acompanhar a real situação financeira da empresa, no que condiz a saídas e entradas de caixa, bem como se está operando com liquidez em seus ativos. A liquidez consiste em a empresa ter dinheiro suficiente em suas disponibilidades para cobrir e manter as obrigações financeiras. Na ocorrência tanto da falta como no excesso de caixa, o administrador deve traçar as medidas necessárias para manter a saúde financeira da empresa e para maximizar seu valor de mercado.

Sendo assim, uma empresa necessita ter controle do seu fluxo de caixa, visto que, por meio deste, o administrador financeiro poderá analisar e avaliar as entradas e saídas de dinheiro. Não obstante, nem sempre o controle do fluxo de caixa é efetuado, principalmente em empresas de micro e pequeno porte, devido à dificuldade de conhecimento e consequente implementação em sua rotina. O acompanhamento do fluxo de caixa exige organização e conhecimento por parte da empresa. Quando

isso não ocorre, há impossibilidade de identificar, de forma precisa, as movimentações financeiras realizadas em um período.

Em um cenário em que as informações se tornaram mais acessíveis e as novas práticas de gestão estão cada vez mais disseminadas, é fundamental que as empresas busquem conhecimento quanto à utilização das ferramentas empresariais que estão ao seu dispor. Tal cenário possibilita que as tomadas de decisões sejam mais precisas, garantindo o bom desempenho da empresa. Ante o exposto, a pesquisa tem como objetivo geral verificar de que forma o fluxo de caixa pode auxiliar o processo de tomada de decisão da gestão financeira em uma empresa clínica ambulatorial de Vitória da Conquista – Ba, considerando a visão dos gestores.

O presente trabalho é constituído por cinco etapas. Inicia-se com esta Introdução. Em seguida, expõe a fundamentação teórica, com os seus respectivos tópicos e subtópicos, explanando-se sobre a administração financeira, o planejamento financeiro, o processo decisório e o fluxo de caixa. Na sequência, apresentam-se os procedimentos metodológicos para realização da pesquisa, para, em seguida, demonstrar a apresentação e análise dos resultados, o qual promove uma relação entre as informações advindas da pesquisa de campo com o referencial teórico. Por fim, encerra-se este artigo com as considerações finais, sintetizando-se os resultados do estudo.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Este capítulo apresenta a fundamentação teórica do estudo. Tal capítulo é composto por quatro subcapítulos principais com suas subdivisões que embasaram o tema de estudo proposto, os quais são: Administração Financeira – Marcos Histórico e Conceitual; Planejamento Financeiro - realização do planejamento financeiro; Fluxo de Caixa - principais concepções, elaboração do fluxo de caixa e aplicação do fluxo de caixa; e Processo Decisório - tomadas de decisões financeiras.

2.1 ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA – MARCOS HISTÓRICO E CONCEITUAL

A partir das recentes mudanças ocorridas no mercado e o surgimento de novas formas de negócios, as finanças empresariais foram evoluindo quanto ao uso das suas ferramentas de gestão. Neste sentido, Assaf (2012, p.4) afirma que as finanças das empresas vêm desenvolvendo, ao longo do tempo, um processo consistente de evolução conceitual e técnica, principalmente, a partir do ano 1920, com a crise mundial de 1929/1930, em que as finanças foram motivadas a evoluir de maneira a atender a complexidade do mercado. A função financeira ocorria de forma preconizada, pois centrava-se nos procedimentos do mercado financeiro voltados à fixação de recursos. Posteriormente, com a depressão econômica ocorrida em 1929/1930, a administração financeira sofreu forte influência das teorias administrativas, criadas por Taylor, Fayol e Ford. Essas teorias centravam-se na estrutura organizacional, com enfoque mais administrativo. A partir deste período, os estudos das finanças passaram a ter preocupações também com a liquidez e solvência das empresas (ASSAF 2012, p.4).

De acordo com Assaf (2012, p.4), “da década de 1940 até meados dos anos 1950, as finanças voltaram a focar as empresas com base em decisões externas, estudando-as do ponto de vista de um aplicador de recursos, sem atribuir maior destaque às decisões de organização interna”. O enfoque com base em decisões externas ocorreu devido à procura das empresas em investimentos que tivessem maior rentabilidade para a mesma. Na década de 1950, segundo Assaf e Lima (2011, p.5-6), “houve uma rápida expansão econômica mundial [...] isso acarretou uma mudança no foco de estudos de Finanças, que passou a se caracterizar pela predominância das rotinas internas”. Dessa forma, retomou-se o enfoque na estrutura organizacional, preocupando-se agora com a alocação mais eficiente de recursos e a adequada seleção de fontes de financiamento.

A administração financeira passou, assim, a incluir em seus estudos questões pertinentes aos ativos e passivos da empresa. O uso da informática permitiu que as informações referentes a finanças fossem melhor tratadas, sugerindo modelos avançados para a tomada de decisões. A partir da década de 1990, as empresas

adotaram estratégias que envolvessem derivativos – *swapshedges*– tornando as finanças mais operacionalizadas para atuarem em situações entre risco e retorno.

Na atualidade, a administração financeira vem se consolidando como uma importante área de gestão, guardando relação com um conjunto de ações que envolvem análise, planejamento e controle dos recursos financeiros de uma empresa. Para uma boa administração financeira, é essencial, portanto, que as decisões financeiras sejam tomadas a partir da análise das informações disponíveis sobre o andamento do negócio, de levantamentos do comportamento do mercado e do desempenho interno da empresa.

2.2 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Ao realizar um planejamento, a empresa pretende alcançar os resultados que foram previstos nas projeções realizadas. Sá (2012, p.68) esclarece que “[...] o planejamento financeiro deve, por um lado, garantir recursos para que a empresa liquide seus compromissos, de preferência sem recorrer a empréstimos de curto prazo, e por outro, garantir que a empresa não possua recursos ociosos ou subutilizados no caixa”. Assim, com intuito de elevar seu desempenho, a empresa deve planejar com inteligência suas finanças e executá-las, visando a maximização dos lucros. Hoji (2014, p. 3) afirma, “para a administração financeira, o objetivo econômico das empresas é a maximização de seu valor no mercado, pois dessa forma estará aumentando a riqueza de seus proprietários”. Logo, o planejamento financeiro será imprescindível para obter a maximização de valor da empresa, visto que, por meio dele, ações serão traçadas com esse objetivo.

2.1.1 Realização do Planejamento Financeiro

O planejamento pode ser de curto, médio ou longo prazo. Tal periodicidade depende da situação do negócio. Para Gitman (2010, p. 106-107), “os planos financeiros de longo prazo [...] orientam a empresa em direção a suas metas estratégicas [...]. Os planos financeiros de curto prazo [...] as informações usadas são a previsão de vendas e diversos dados operacionais e financeiros”. O planejamento

da área de finanças, dessa forma, pode se encaixar, tanto no período de curto prazo (até 12 meses), médio prazo (até 2 anos) ou longo prazo (de 2 anos ou mais).

Isto posto, o planejamento necessita ser um processo decorrente das atividades empresariais que, por meio de um plano de ação, apontará o melhor caminho a ser percorrido pela empresa. Para realizar o plano, é necessário dispor das informações de saída e entrada de caixa, justamente, por ser uma idealização destes resultados no futuro. O planejamento, assim, viabilizará a visualização das metas a serem alcançadas, alcançando aos resultados propostos.

Para realização do planejamento financeiro, faz-se necessário avaliar todas as atividades da empresa, visando alavancar as operações da mesma. Hoji (2014, p. 505) afirma que “o nível de atividades operacionais planejadas deve ficar limitado à capacidade máxima de obtenção de financiamento”. Deste modo, percebe-se que a análise da estrutura de capital da empresa implicará na determinação das atividades a serem desenvolvidas, visto que, no planejamento, é preciso considerar a empresa em sua totalidade.

Zdanowicz (2004, p. 28) cita que “a função de planejamento relaciona-se à primeira etapa do fluxo de caixa [...] as empresas que o utilizam dificilmente fracassam, o mesmo não ocorrendo com aquelas que dele não fazem uso para planejar e controlar as suas atividades operacionais”. Assim, o planejamento financeiro poderá ser efetuado a partir da análise dos registros de entradas e saídas da empresa, denominado fluxos de caixa, indicando as obrigações que a empresa necessita liquidar e o quanto ela precisa obter para ter caixa excedente.

2.3 FLUXO DE CAIXA

2.2.1 Principais concepções

O fluxo de caixa consiste no registro das entradas e saídas dos recursos financeiros ocorridos em um determinado período de uma empresa. De acordo Sá (2012, p.11) “chamamos de fluxo de caixa ao método de captura e registro dos fatos e valores que provoquem alterações no saldo de caixa e sua apresentação em

relatórios estruturados, de forma a permitir sua compreensão e análise”. A análise do fluxo de caixa é de suma importância, visto que esta trará informações sobre a disponibilidade e grau de liquidez de uma empresa.

Hoji (2014, p. 74), por sua vez, afirma que “o fluxo de caixa é um esquema que representa as entradas e saídas de caixa ao longo do tempo”. Já Assaf Neto e Silva (1997, p. 38) explicam que o fluxo de caixa, “é um processo pelo qual a empresa gera e aplica seus recursos de caixa determinados pelas várias atividades desenvolvidas”. Desta forma, o fluxo de caixa abrange todas as atividades que geram e consomem caixa da empresa, como as atividades operacionais, de investimento e financiamento que constam no controle de fluxo de caixa.

Conforme Zdanowicz (2004, p.23), “o fluxo de caixa pode ser também conceituado como instrumento utilizado pelo administrador financeiro com o objetivo de apurar os somatórios de ingressos e desembolsos financeiros da empresa [...]”. Logo, para melhor controle das entradas e saídas de caixa de uma empresa, o fluxo de caixa distribui os recursos entre itens ingressos no caixa e os desembolsos de caixa. Os ingressos são as entradas que ocorrem no caixa e os desembolsos, as saídas de caixa - ambos de um determinado período.

Para se ter um bom controle das movimentações financeiras é necessário que, na elaboração do fluxo de caixa, sejam descritos todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa. Por meio dos recebimentos e pagamentos ocorridos, será possível perceber de forma mais precisa os excedentes ou escassez de caixa em determinado período. Além disso, uma empresa, por meio do seu fluxo de caixa anterior, pode prever fluxo de caixas seguintes quando realiza orçamento de caixa.

2.2.2 Elaboração e Aplicações do Fluxo de Caixa

O fluxo de caixa, por constituir-se em registro das saídas e entradas de dinheiro das empresas, possibilita o controle das movimentações financeiras ocorridas. Segundo Zdanowicz (2004, p.144), “na sua elaboração deverão ser discriminados todos os valores a serem recebidos e pagos pela empresa.” Deste modo, quanto mais detalhado o modelo de fluxo de caixa utilizado, melhor será a identificação das faltas

e sobras de caixa, podendo o administrador financeiro tomar as medidas necessárias para correção nos períodos seguintes.

Há duas formas mais conhecidas para abordar as informações dos dados financeiros de uma empresa no que se refere ao fluxo de caixa: o fluxo de caixa histórico e o fluxo de caixa projetado. Ambos serão imprescindíveis para que haja tomadas de decisões acertadas ao que condiz à destinação dos recursos financeiros. A análise das movimentações financeiras ocorridas na empresa, bem como o planejamento da alocação dos recursos existentes, garante a saúde financeira da empresa e seu destaque no mercado.

O fluxo de caixa histórico corresponde a todas as entradas e saídas passadas que ocorreram na empresa, cujos valores foram contabilizados. O fluxo de caixa histórico pode ser denominado como fluxo de caixa passado ou realizado. Para Friedrich (2005, p. 05), o fluxo de caixa histórico “estabelece o rastreamento da atividade passada com vistas a elucidar pontos críticos no desempenho financeiro das organizações, fornecendo subsídio para a tomada de decisões”. A partir de sua análise é possível avaliar em que estão sendo alocados os recursos e de que forma estes foram aplicados - o que proporcionará uma visão sobre o crescimento da empresa.

Assim, o fluxo de caixa histórico irá retratar o passado da empresa, sendo possível, assim, rastrear se houve falta de recursos e possibilitando que medidas antecipadas possam ser tomadas. De acordo com Friedrich (2005, p. 16), “a adequada gestão dos recursos poderá reduzir consideravelmente a necessidade de capital de giro, propiciando uma lucratividade maior, ocasionada pelos gastos financeiros.” Dessa forma, a análise do fluxo de caixa implica nos resultados que foram obtidos e que serão alcançados pela empresa como um todo.

Quanto ao fluxo de caixa projetado, de acordo com Sá (2012, p.64), “O fluxo de caixa não é um fim em si, mas um instrumento [...] para fazer um bom planejamento financeiro”. O fluxo de caixa projetado irá retratar como a empresa estará no futuro com seus saldos de caixa presente, demonstrando o que ocorrerá com as possíveis tomadas de decisões. Prever o que acontecerá com os valores monetários da empresa é uma forma de realizar o planejamento financeiro, visto que, se antever a resultados inesperados gera maior segurança para tomar ações corretivas.

Operacionalmente, Zdanowicz (2004, p.162) cita que “o fluxo de caixa é projetado a partir de alguns valores já realizados pela empresa em períodos anteriores, em termos de ingressos e de desembolsos de caixa”. Para elaborar um fluxo de caixa projetado, considera-se o último saldo do período anterior e, a partir deste, registra-se as estimativas de recebimentos e pagamentos seguintes, prevendo o valor financeiro necessário para que a empresa realize o custeio das despesas e a destinação dos excedentes de caixa. Deste modo, a empresa pode fazer previsões do comportamento do fluxo de caixa dos meses seguintes.

2.4 PROCESSO DECISÓRIO

O processo decisório representa o percurso em que uma decisão definitiva será tomada sobre determinada situação. Para Mintzberg *et al.* (1976, *apud* GERLETTI, 2009, p.31), “o processo decisório se refere a um ‘conjunto de ações e fatores’ que começa na identificação da situação-problema, passa pela geração e análise de alternativas e termina com uma escolha - a decisão”. Portanto, a resolução de circunstâncias em uma empresa implica no processo decisório, resultando em uma tomada de decisão.

Moritz (2015, p.42) enfatiza que “dentro da organização, em busca daquelas metas existem níveis diferentes de tomada de decisão. São os níveis: estratégico, tático e operacional, que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos”. As decisões da área financeira, geralmente, são consideradas pelas empresas como táticas e o nível organizacional da área como intermediário. Contudo, se a decisão influenciar de forma direta as outras áreas existentes, a decisão será estratégica, independentemente do nível que esteja. Neste caso, leva-se em consideração que o grau de pertencimento nos níveis organizacionais dependerá do porte da empresa. Já o tipo de decisão tomada depende da abrangência que esta terá.

Na área financeira, o fluxo de caixa é uma das ferramentas que auxiliam à tomada de decisão. Através da análise do fluxo de caixa, o gestor financeiro direciona de forma mais assertiva os recursos financeiros da empresa, contribuindo, assim, para a maximização dos lucros. O fluxo de caixa tem como principal finalidade o controle

financeiro, no que condiz a entrada de ingressos e desembolsos, antevendo se haverá excedentes ou escassez de caixa. Deste modo, os gestores da empresa podem tomar medidas antecipadas, como a realização de empréstimos, cortes gastos ou novos investimentos, para suprir insuficiências de caixa e maximizá-lo.

2.4.1 Tomada de decisões financeiras

De acordo com Assaf (2011, p.13), as tomadas de decisão no que tange à gestão financeira podem ser decisões de investimento, decisões de financiamento ou ainda decisão de dividendos. As decisões de investimento têm por objetivo criar valor; as decisões de financiamento preocupam-se principalmente com a escolha das melhores fontes de financiamento; já a decisão de dividendos envolve a distribuição de parte dos lucros aos acionistas. Das decisões de investimento e financiamento esperam-se retorno compatível com o risco assumido.

A decisão de investimento mostrará quais os recursos financeiros podem ser investidos e de que forma isso pode ocorrer, sendo de caráter permanente ou temporário. A decisão de financiamento indicará quais as maneiras disponíveis para manter as atividades da empresa, ou seja, se estas virão de terceiros, dos sócios, das atividades desenvolvidas ou de ambos. Já a decisão de dividendos definirá quanto por cento do lucro será distribuído aos sócios, conseqüentemente. Cada uma dessas decisões contribuirá para manter a saúde da empresa. Para tomar essas decisões, a análise do fluxo de caixa torna-se de suma importância, pois disponibilizará informações acerca da quantidade de receitas geradas pela empresa.

Segundo Porto e Bandeira (2006), no processo de tomada de decisão, os objetivos que se pretende alcançar irão determinar as possíveis alternativas para a escolha da melhor estratégia. O gestor tem a responsabilidade de tomar decisões acertadas diante da realidade em que a empresa está inserida, sendo um modo de garantir os resultados esperados. As medidas adotadas pelo gestor adquirem relevância em todas as etapas do processo decisório, para que possa haver sintonia entre os objetivos pretendidos e os resultados alcançados pela organização. O processo de tomada de decisão, portanto, não se constitui em tarefa fácil para o

administrador, que tem que levar em conta as várias nuances do complexo ambiente organizacional.

Logo, nas tomadas de decisões, serão traçados os objetivos a serem alcançados pela organização. Sua importância ocorre pelo fato de que, por meio de tais objetivos, é que irão estabelecer-se os resultados pretendidos. O tempo de duração de uma decisão, conforme afirmado, pode ser de curto, médio ou longo prazo. Contudo, depende da situação do negócio, não sendo tal tempo, portanto, definido. A área financeira contará com as informações disponíveis, a exemplo do fluxo de caixa, durante o processo decisório para tomar as decisões mais acertadas possíveis e para o alcance dos resultados que a empresa espera.

3 ESTRATÉGIAS METODOLÓGICAS

Esta pesquisa caracteriza-se como exploratória e descritiva. Exploratória, considerando que explora uma situação que não se tem conhecimento. Andrade (2010, p.112) cita que “são finalidades da pesquisa exploratória [...] proporcionar maiores informações sobre determinado assunto [...]”. Descritiva, considerando que descreve uma situação e fundamenta a mesma. Segundo Andrade (2010, p.112), “nesse tipo de pesquisa os fatos são observados, registrados, analisados e classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”. Dessa forma, a realização dessa pesquisa de campo foi fidedigna com os dados obtidos para fins de análise e interpretação, buscando, por meio do referencial teórico, proporcionar base de sustentação à apresentação dos resultados.

A abordagem utilizada é qualitativa, visto as características da pesquisa. A pesquisa intencionou verificar a realidade do fenômeno em estudo através da coleta de dados com gestores de empresas. Para Oliveira (2011, p.80-81) “a pesquisa qualitativa envolve dados qualitativos e formas qualitativas de análise”. Por se tratar de uma amostragem delimitada e qualitativa, utilizou-se a técnica do estudo de caso. Segundo Gil (2010, p. 37), o estudo de caso “consiste no estudo profundo e exaustivo de um ou poucos objetos, de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento [...]”. Foi possível, assim, adentrar-se mais profundamente aos

fenômenos pesquisados, em delimitadas unidades de análise, possibilitando, dessa forma, maior condição de aprofundar os resultados.

Esta pesquisa foi, assim, realizada em 01 clínica de pequeno-porte de Vitória da Conquista – BA. A razão dessa escolha ocorre devido ao crescimento constante de ofertas de serviços na área de saúde, principalmente, condizente a especialidades médicas. A Clínica foi categorizada de acordo com a Classificação Nacional de Atividades Econômicas (CNAE) 8630-5/02, isto é, empresas que executam atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares.

Para realizar a coleta de dados foram utilizadas fontes primárias e fontes secundárias. Os instrumentos de coleta de dados primários – o questionário estruturado e entrevista semiestruturada, ambos em duas etapas, buscaram atender ao objetivo da pesquisa. Como fonte de dados secundários, realizou-se levantamento bibliográfico, referencial que se teve acesso, relacionado ao fluxo de caixa e processo decisório. Foram utilizados livros, artigos, consultas a sites específicos e com credibilidades técnica e acadêmica, além dos documentos disponibilizados na internet, para o embasamento da pesquisa.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, apresenta-se o desdobramento da pesquisa de campo, bem como a análise dos seus resultados, distribuídos em dois subtópicos, assim nomeados: caracterização do ambiente e entrevista com os gestores. A entrevista com os gestores encontra-se dividida em blocos intitulados: atribuições da administração financeira, planejamento financeiro, fluxo de caixa e fluxo de caixa e as tomadas de decisões financeiras.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO AMBIENTE

O ambiente da pesquisa é composto por profissionais que ocupam função de gestores em uma clínica ambulatorial de Vitória da Conquista - BA. Considerada cidade média, de acordo com Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística/Regiões de

Influência das Cidades (IBGE/REGIC, 2007), a cidade constitui-se em um polo de saúde, abrangendo cerca de 80 municípios, e encontra-se localizada no Sudoeste Baiano. Trata-se da terceira maior cidade do estado e possui, conforme o IBGE, em 2018, 338.885 habitantes. O desenvolvimento da cidade ocorre continuamente, considerando suas características de entreposto comercial e polarizadora de uma região a qual exerce influência enquanto cidade média. Neste cenário, destaca-se o setor de prestação de serviços na área de saúde, mais especificamente clínicas médicas.

Para este trabalho, optou-se por uma empresa que executa atividade médica ambulatorial com recursos para realização de exames complementares. A escolha por essa atividade ocorreu devido a crescente oferta de serviços de saúde atualmente. Realizou-se, assim, um estudo em uma clínica existente em Vitória da Conquista. Esta empresa tem como característica ser de pequeno porte (EPP), possuindo, em média de 10 a 49 funcionários. Suas características são demonstradas no Quadro 1 - Características da Clínica analisada:

Quadro 1: Características da Clínica analisada.

Clínica	Atuação no mercado	Atendimento	Serviços médicos	Corpo clínico
Clínica 1	30 anos	Convênio Particular	Especialidades médicas Serviços ambulatoriais	23 profissionais

Fonte: Pesquisa de campo, 2019.

Como pode ser verificado, a Clínica atua no mercado há 30 anos. Seu corpo colaborativo é composto por 15 funcionários e quatro estagiários. Quanto à sua estrutura física, esta ocupa o térreo e mais dois andares de um prédio localizado no centro da cidade, gerando um grande fluxo de pacientes neste espaço. Todas as áreas funcionais da Clínica são assumidas pela administração geral, a qual são responsáveis duas gestoras, exercendo as funções de Gestora Administrativa e Gestora Financeira. Logo, na Clínica não há um setor específico para área financeira, concentrando-se tal atividade, dessa forma, na administração geral.

4.2 ENTREVISTA COM OS GESTORES

A entrevista foi elaborada considerando quatro blocos de questões, os quais pretenderam contemplar o objetivo desse estudo. O primeiro bloco, com perguntas referentes a administração financeira. O segundo bloco discute sobre o planejamento financeiro para o alcance dos objetivos empresariais. Quanto ao terceiro bloco, trata-se do fluxo de caixa com a finalidade de compreender como este auxilia a administração financeira. Por fim, o quarto bloco refere-se ao processo decisório buscando verificar como ocorre a aplicação do fluxo de caixa no processo de tomada de decisão financeira na empresa pesquisada.

4.2.1 Atribuições da administração financeira

Ao iniciar a entrevista relacionada ao Bloco 1 - Atribuições da Administração Financeira, quando solicitada informações sobre suas principais funções, a gestora financeira da Clínica afirmou que exerce as seguintes funções: conferência dos caixas diariamente, conciliação de contas bancárias, controle dos pagamentos efetuados e recebimentos ocorridos. Para bem realizar essas funções, a gestora financeira afirma que verifica as contas a pagar, o saldo disponível em caixa e qual o recurso financeiro deixou de entrar, comparado aos meses anteriores. Outras atividades periféricas também são desenvolvidas por essa gestora, juntamente com a gestora administrativa, a exemplificar: listar o material necessário para compras para solicitar à direção da Clínica, pois as decisões de compra são tomadas de acordo com o estabelecido pela direção.

O gerenciamento das atividades da administração do caixa é realizado em um sistema financeiro denominado *Onix*. Este sistema gera o demonstrativo do período solicitado e, assim, as gestoras têm o controle de todas as contas da Clínica. O sistema *Onix* também é utilizado para apurar os lucros e prejuízos por meio dos relatórios requeridos. O resultado das atividades da Clínica é analisado pelas gestoras financeira e administrativa. A gestora administrativa relata que “fazendo o controle e

a conciliação das contas e dos dados dos pagamentos com o sistema podemos gerenciar os lucros e prejuízos com maior precisão.” O demonstrativo do resultado do exercício (DRE) e o fluxo de caixa gerados pelo sistema são os principais itens de análise, apresentando o desempenho da empresa no período solicitado.

O DRE apresenta a receita bruta de vendas que, subtraindo os custos e despesas, fornece o lucro líquido da empresa, o que contribui para identificar a situação econômica da Clínica. O fluxo de caixa evidencia a movimentação financeira da empresa, podendo ser em termos de fluxos financeiros passados e futuros. Assim, é possível a Clínica apurar sobra ou falta de dinheiro. A partir da análise do resultado do DRE e do fluxo de caixa, a empresa terá informações precisas sobre sua condição financeira, o que auxiliará as decisões a serem tomadas para maximizar os lucros e obter o retorno esperado.

É incumbência das gestoras, a partir da análise do fluxo de caixa e do DRE, avaliarem oportunidades financeiras para a Clínica e relatarem à direção. Sobre o investimento em novas oportunidades, a gestora administrativa afirma que:

A gente passa para a direção o que a clínica precisa, tanto para investir como para poder ter uma despesa que seja, dependendo da autorização da direção pra investirmos. A gente vê as oportunidades de investimento, de compra de equipamento, de contratação de novos serviços, passa para a direção e eles nos dão um ok pra a gente poder investir ou não. (Gestora Administrativa, 2019)

Mediante as informações prestadas pelas gestoras, verifica-se como as atribuições da administração financeira interferem em todo o andamento das atividades da Clínica. Se não houvesse o controle de pagamentos e o controle de recebimentos, bem como a conciliação dessas contas, a Clínica poderia ver prejudicada a sua saúde financeira, podendo efetuar dívidas sem conhecer a disponibilidade de recursos para pagá-los. A avaliação de novas oportunidades financeiras demonstra como as gestões administrativa e financeira atuam de forma ampla, contribuindo para a geração de resultados financeiros. Desta forma, o controle do fluxo de caixa realizado pela Clínica 1 implicará no bom gerenciamento financeiro dos recursos necessários para que a empresa opere de acordo com os objetivos propostos pela cúpula diretiva. Com essa forma de proceder, a Clínica vem ampliando

seus serviços. Portanto, a divisão das funções estabelecidas, a forma de controle e planejamento de caixa, são eficientes na realidade de uma empresa de pequeno porte no qual se insere.

De tal modo, uma das principais atribuições da administração financeira da Clínica 1 são o controle de fluxo de caixa e a busca por novas formas de investimento. Remetendo ao mencionado por Assaf (2012), pelo controle do fluxo de caixa avalia-se e acompanha-se todo desempenho financeiro da empresa, o qual, auxiliará a administração financeira nas tomadas de decisão de investimento e financiamento. Portanto, a administração financeira da Clínica também é responsável por buscar novas alternativas de investimento. Com efeito, ampliar a atuação do administrador financeiro eleva a capacidade de maximizar o valor da empresa, visto que um dos objetivos da Administração Financeira é fazer com que os ganhos de investimento sejam maiores que os seus custos de financiamento.

4.2.2 Planejamento financeiro

Na sequência, foram realizadas perguntas às entrevistadas sobre planejamento financeiro. O planejamento financeiro da Clínica é de curto prazo, não possuindo, atualmente, um planejamento estratégico de longo prazo. Quando solicitada à gestora financeira para relatar sobre a duração do planejamento realizado na área de finanças, esta mencionou que “hoje o planejamento é curto, não temos um planejamento estratégico a longo prazo, não trabalhamos dessa forma por conta de vários fatores, hoje o nosso planejamento é mais a curto prazo”. As ações estabelecidas no planejamento de curto prazo voltam-se ao melhoramento dos serviços da Clínica, para aumentar a rotatividade de pacientes e para a inovação dos seus serviços, sendo referência em relação a especialidades médicas e objetivando assim o aumento de receita. No decorrer da entrevista, foi perceptível a preocupação da gestora em não repassar informações que adentrassem aos aspectos restritos do planejamento financeiro elaborado para a empresa.

Os serviços de saúde ofertados pela Clínica podem ser pagos por meio de convênio e de forma particular. Esses dois meios, basicamente, compõem os recursos financeiros desta empresa. Sobre o planejamento financeiro quanto à alocação de

recursos da Clínica, as gestoras afirmaram que depende da oportunidade de mercado, sendo que, dá-se prioridade às atividades operacionais que estão relacionadas diretamente ao funcionamento da Clínica. Nesse aspecto, segundo a gestora administrativa, “podem ser adicionadas novas especialidades considerando a realidade que a Clínica está inserida com a pretensão de agregar”. Todavia, para alocação dos recursos em uma nova especialidade dependerá da demanda por este serviço.

Quanto à realização do planejamento financeiro, a Clínica adota como referência, o fluxo de caixa e o DRE que são gerados pelo sistema *Onix*. As gestoras relataram sobre tal aspecto da seguinte forma:

O controle e planejamento das atividades financeiras é feito basicamente no dia a dia, tudo acompanhado pelo sistema, tanto entradas, como iniciativas minhas também são lançadas, então, o acompanhamento é todo feito através do sistema. (Gestora administrativa). Tudo que a gente faz dentro da clínica é feito no sistema e depois só apuramos o resultado, inclusive, até o lançamento realizado em outro setor da clínica, isso tudo vai entrar no nosso demonstrativo gerado pelo sistema. (Gestora financeira, 2019).

A utilização do sistema financeiro, portanto, facilita o controle das contas a pagar e das contas a receber. A visualização do fluxo de caixa, como a de relatórios contábeis sintéticos e analíticos, possibilita a análise de resultados e auxilia na decisão de alocação de recursos, levando em consideração que a administração destina os mesmos de acordo com as necessidades da Clínica. A alta procura da prestação de serviços da Clínica eleva as receitas, o que a faz ter bons níveis de ativos circulantes e liquidez. O aumento das movimentações financeiras e a forma que será otimizada a aplicação dos recursos financeiros gera maior necessidade do controle de fluxo de caixa, visto que os recursos têm que ser aplicados em atividades rentáveis e não devem ser deixados ociosos.

Segundo as ponderações de Moritz (2015, p. 42), “dentro da organização, em busca daquelas metas existem níveis diferentes de tomada de decisão [...] que vão mobilizar todos os recursos de uma empresa para a concretização dos seus objetivos”. Assim, a Clínica tem pretensão de, a médio prazo, direcionar recursos para ampliação e reforma de sua estrutura física. Como a demanda de pacientes na Clínica

é crescente, o risco em investir na ampliação e reforma do espaço é pequeno - o que torna esse investimento seguro.

Pode-se afirmar que todas as atividades realizadas pela Clínica ocorrem via sistema, o que facilita o controle das atividades sucedidas. Isso demonstra como os sistemas de controle integrado fornecem subsídio ao processo de gestão, tornando-o mais ágil e confiável, o que facilita a administração do negócio (HOJI, 2014, p. 409). A utilização de um único sistema que integra todas as informações evita retrabalhos e reconciliação de valores. As informações gerenciais advindas de um sistema financeiro proporcionam ainda uma visão mais precisa do desempenho empresarial, o que melhora a tomada de decisão.

4.2.3 Fluxo de caixa

Quanto aos questionamentos realizados no bloco 3, as gestoras prestaram informações referentes ao fluxo de caixa. Ao responderem às perguntas demonstraram elevado conhecimento sobre a importância do uso do fluxo de caixa para o andamento das atividades da gestão financeira. A Clínica realiza o controle do seu fluxo de caixa de modo diário. O controle diário do fluxo de caixa permite a empresa ter mais agilidade e segurança em suas atividades financeiras, considerando que refletirá com maior precisão à situação atual da Clínica. O fluxo de caixa pode ser elaborado de diferentes maneiras. Contudo, a separação de ingressos e desembolsos permanecem, o que varia são seus itens de acordo com o ramo da empresa. Quando perguntado sobre a elaboração do fluxo de caixa, a gestora financeira afirmou que:

A demonstração do fluxo de caixa é gerada pelo sistema, o sistema dá toda entrada e saída já separado. Vem o relatório dizendo o que foi entrada e o que foi saída. Depende muito da forma que a gente pede o relatório. Se eu pedir só o que entrou ele me dá só o que entrou e se eu pedir somente o que saiu, vai me dar somente o que saiu. Mas, normalmente, puxamos um relatório diário e esse relatório diário ele vai me dar o extrato de nosso caixa diário e lá está descrito o que foi entrada e o que foi saída. (Gestora Financeira, 2019)

O fluxo de caixa acompanhado de modo diário fornece informações diárias sobre as entradas e saídas ocorridas na empresa e se houve o alcance dos resultados esperados para aquele dia. Além disso, por meio do fluxo de caixa diário, acompanha-se as oscilações de caixa diariamente, o que permite tomar medidas prévias caso haja diminuição das entradas, constituindo-se uma importante ferramenta de planejamento e controle financeiro para a empresa. Quando perguntado sobre os itens que compõem o fluxo de caixa da Clínica, a gestora administrativa respondeu que:

O fluxo de caixa normalmente é saída, a exemplo pagamento de funcionários, e entrada a exemplo realização de pagamento a vista pelo paciente. Assim, as entradas são a nossa venda lá fora que é o atendimento ao paciente e as saídas são todos os pagamentos que a gente realiza: pagamento de fornecedor, pagamento de honorário, pagamento de salários, dentre outros. (Gestora Administrativa, 2019)

Na Clínica, utiliza-se o fluxo de caixa histórico e não há aplicação do fluxo de caixa projetado. A respeito, a gerente administrativa comentou “inclusive a consultoria do Sebrae que a gente estava fazendo mencionou que uma das ferramentas que seria utilizada era o fluxo de caixa projetado, mas até o momento nós não implantamos”. O fluxo de caixa projetado é uma importante ferramenta para a gestão financeira estratégica, e, se utilizado, viabilizaria o acompanhamento do desempenho da Clínica e auxiliaria nas tomadas de decisões financeiras para resultados a longo prazo. Zdanowicz (2004) cita “o fluxo de caixa projetado será útil como instrumento de análise e tomada de decisão entre as alternativas de investimento que o administrador financeiro pretende realizar”.

A principal medida tomada a partir da análise do fluxo de caixa dito pela gestora financeira é o pagamento das contas. Ao verificar a funcionalidade do uso do fluxo de caixa da empresa, é possível afirmar que a análise e interpretação do fluxo de caixa permitem a apuração imediata de informações relativas ao andamento da Clínica. O fluxo de caixa histórico realizado pela Clínica é condição necessária para o controle dos pagamentos e recebimentos efetuados. Para Zdanowicz (2004, p.186), “manter um fluxo de caixa significa estabelecer um controle rígido dos recursos financeiros da empresa, de forma a permitir antecipadamente, qual o destino a ser dado às receitas, bem como determinar como serão pagas as despesas da mesma”. O aumento ou a

diminuição da oferta de serviços pela análise do fluxo de caixa evidencia a importância do mesmo quanto ao processo de tomada de decisão da empresa. Além disso, por meio da análise do fluxo de caixa tem-se a visão das atividades desenvolvidas, bem como das movimentações financeiras realizadas, no qual possibilitam programar os ingressos e desembolsos de caixa, otimizar a aplicação de recursos próprios, utilizar o disponível da melhor forma, ver se haverá sobra de caixa para investir ou falta de caixa para realizar empréstimo e assim buscar tornar as atividades da empresa mais rentáveis.

4.2.4 Fluxo de caixa e as tomadas de decisões financeiras

O último bloco de perguntas fez referência à utilização do fluxo de caixa nas tomadas de decisões financeiras. As tomadas de decisões financeiras da Clínica se encaixam no nível tático e toda parte tática é incumbência da administração geral. As decisões táticas são tomadas pela gerência intermediária, como gerentes de divisão ou de departamentos. Por exemplo, decisões sobre compras, execução de uma política de redução de custos, definição do fluxo produtivo, entre outras (MORITZ 2015, p.42).

Quando foram questionadas sobre quais as principais decisões tomadas em análise ao fluxo de caixa da Clínica 1, a gestora administrativa respondeu “o fluxo de caixa é utilizado durante o processo decisório para realizar uma média dos recebimentos antes de tomar qualquer decisão que necessite de recursos financeiros”. A Clínica trabalha com planejamento financeiro a curto prazo e o fluxo de caixa auxilia a gestão financeira quanto à decisão de novos investimentos. Ao utilizar o fluxo de caixa para verificar o quanto se dispõe de receitas, a empresa tem conhecimento do rendimento de suas atividades, a partir disso as medidas que necessitam de recursos financeiros podem ser tomadas já com a real condição financeira que a empresa se encontra.

O planejamento financeiro realizado pela empresa a curto prazo possibilita atingir metas e objetivos em um futuro mais próximo, e, havendo a decisão de um novo investimento, o alcance do resultado deste logo é percebido. Entretanto, o planejamento financeiro a curto prazo para ser bem feito requer a utilização de

ferramentas que o auxiliem. Quando a Clínica 1 utiliza as informações do fluxo de caixa para a decisão de novos investimentos, a empresa está avaliando se tem possibilidade de realizá-lo, prevenindo-se de imprevistos.

Portanto, a Clínica utiliza o fluxo de caixa como auxílio à tomada de novas decisões de investimentos. As decisões de investimento correspondem à aplicação de recursos financeiros (ASSAF, 2012). Logo, através da análise do fluxo de caixa, pode-se direcionar, de forma mais assertiva, estes recursos. A Clínica também observa as operações realizadas por meio do fluxo de caixa, o que minimiza situações desfavoráveis que possam surgir. Caso sejam identificados problemas financeiros, a análise do fluxo de caixa possibilitará uma alocação mais acertada dos recursos, diminuindo assim possíveis erros.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O fluxo de caixa é uma das principais ferramentas da Administração Financeira, consistindo no registro de ingressos e desembolsos de dinheiro ocorridos em uma empresa. O controle do fluxo de caixa, quando realizado, possibilita identificar as movimentações financeiras de um período. Contudo, esta ferramenta pode ser utilizada para além do registro de entradas e saídas, visto que, por meio de sua análise, obtêm-se informações referentes ao resultado do negócio, facilitando o planejamento financeiro e a tomada de decisão quanto a distribuição dos recursos financeiros disponíveis. Ocorre que nem todas as empresas utilizam as informações disponibilizadas pelo fluxo de caixa de modo a auxiliar o processo de tomada de decisão financeira.

Este estudo se propôs a verificar de que forma o fluxo de caixa pode auxiliar o processo de tomada de decisão da gestão financeira em uma empresa clínica ambulatorial de Vitória da Conquista – Ba, considerando a visão dos gestores. Por meio da pesquisa de campo, constituída de questionário e entrevista, foi possível alcançar o objetivo proposto. O fluxo de caixa na Clínica pesquisada é utilizado para o controle de todas as entradas e saídas de dinheiro, para conhecimento da saúde financeira da empresa, e, principalmente, para auxiliar na tomada de decisão de investimentos, no que tange a ampliação dos serviços prestados.

Na elaboração do fluxo de caixa da Clínica pesquisada, tem-se que o atendimento dos pacientes gera permanentes entradas e saídas de dinheiro. Assim, para elaboração do fluxo de caixa todas as movimentações financeiras realizadas na Clínica, são registradas e os itens dessas movimentações se separam entre os ingressos e desembolsos, compondo o mesmo. Há o controle e a conciliação das contas e dos dados dos pagamentos, permitindo averiguar com maior precisão qual a disponibilidade de caixa existente e prevendo as capacidades de pagamento e de investimento.

Quanto à verificação das aplicações do fluxo de caixa, a Clínica utiliza o fluxo de caixa histórico e não há o uso do fluxo de caixa projetado. Pelo fluxo de caixa histórico, a empresa obtém informações referentes aos gastos incorridos e os valores das vendas de serviços obtidos e, assim, analisam a possibilidade de novos investimentos. O fluxo de caixa também é utilizado para comparar as entradas e saídas financeiras de um período anterior com as que acontecem no momento presente, auxiliando nas tomadas de decisões quanto a melhor distribuição dos recursos.

No que se refere às limitações desse estudo, houve dificuldade para que a empresa fornecesse dados para a realização da pesquisa, por esta ter política de sigilo das informações financeiras. Em consequência, durante as entrevistas, as questões foram respondidas dentro da possibilidade do que poderia ser informado. Não foram viabilizadas algumas informações que poderiam acrescentar aos resultados da pesquisa. Também não foi autorizado pelas gestoras, fotos do sistema financeiro utilizado, bem como acesso aos relatórios administrativos.

Diante da análise dos resultados obtidos, recomenda-se à empresa pesquisada a implantação do fluxo de caixa projetado, o qual auxiliará em tomadas de decisões financeiras estratégicas quanto às previsões dos valores monetários dos meses seguintes, antevendo possíveis resultados inesperados. O fluxo de caixa projetado permitiria às gestoras visualizarem o desempenho da empresa antes do seu acontecimento, o que auxiliaria em tomadas de decisão mais assertivas quanto a maximização dos recursos financeiros.

Sugere-se que essa pesquisa deva ser estendida a empresas de outros ramos de atuação e de outros portes, colaborando, desta forma, para a variação de resultados e verificando como o fluxo de caixa auxilia o processo de tomadas de

decisões financeiras nessas empresas. Tal pesquisa possibilitará uma visão prática da realidade na qual essas empresas atuam, gerando conhecimento no âmbito acadêmico e empresarial. O presente estudo pode, portanto, despertar o interesse dos pesquisadores, bem como a de autores interessados por pesquisas na área de administração financeira.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico: elaboração de trabalhos de graduação**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

ASSAF NETO, A.; LIMA, F. G. **Curso de administração financeira**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 2011.

ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do Capital de Giro**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

FRIEDRICH, João. **Fluxo de caixa e sua importância e aplicação nas empresas**. Artigo (Especialista em Controladoria). Universidade Federal de Santa Maria. RS, 2005.

GERLETTI, Sergio. **Processo decisório estratégico na empresa industrial de pequeno porte (EIPP): um estudo de caso**. Dissertação (Mestrado em Administração). Universidade de São Paulo, 2009. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-27032009-142643/pt-br.php>> Acesso em: 26 de janeiro de 2019.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson, 2010.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial**. 11 ed. São Paulo: Atlas, 2014.

IBGE. População. 2018. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ba/vitoria-da-conquista/panorama>>. Acesso em: 18 de fevereiro de 2019.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). Regiões de influência das cidades: 2007. Rio de Janeiro: IBGE, 2008.

MORITZ, G. O.; PEREIRA, M. F. **Processo Decisório**. 3 ed. Florianópolis: Departamento de Ciências da Administração /UFSC, 2015.

OLIVEIRA, Antônio Benedito Silva. **Métodos da pesquisa contábil**. São Paulo: Atlas, 2011.

PORTO, M. A. G.; BANDEIRA, A. A. **O processo decisório nas organizações**. São Paulo: XIII SIMPEP, 2006.

SÁ, Carlos Alexandre. **Fluxo de caixa: a visão da tesouraria e da controladoria**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2012.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Fluxo de caixa: uma decisão de planejamento e controle financeiros**. 10. ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2004.