

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA MARIA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS E HUMANAS
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DE UM
CONSULTÓRIO DE FISIOTERAPIA EM SANTA
MARIA**

**TRABALHO DE CONCLUSÃO DO CURSO DE CIÊNCIAS
CONTÁBEIS**

Murilo Pacheco Machado

**Santa Maria, RS, Brasil
2015**

ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DE UM CONSULTÓRIO DE FISIOTERAPIA EM SANTA MARIA

Murilo Pacheco Machado

Trabalho de Conclusão apresentado ao Curso de Ciências Contábeis da
Universidade Federal de Santa Maria como requisito para a obtenção do
título de **Bacharel em Ciências Contábeis**

Orientador: Prof. Dr. Jose Alexandre Magrini Pigatto

**Santa Maria, RS
2015**

**Universidade Federal de Santa Maria
Centro de Ciências Sociais e Humanas
Curso de Ciências Contábeis**

**A Comissão Examinadora, abaixo assinada,
aprova o Trabalho de Conclusão de curso**

**ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DE UM CONSULTÓRIO DE
FISIOTERAPIA EM SANTA MARIA**

elaborado por
Murilo Pacheco Machado

Como requisito parcial para a obtenção do grau de
Bacharel em Ciências Contábeis

COMISSÃO EXAMINADORA:

Jose Alexandre Magrini Pigatto (UFSM)
(Presidente/Orientador)

Fernando Do Nascimento Lock, Dr. (UFSM)
(Membro)

Rodrigo Debus Soares, Dr. (UFSM)
(Membro)

Santa Maria, 01 de dezembro de 2015.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus por ter me abençoado com uma vida cheia de saúde e nela ter colocado pessoas tão especiais que cruzam o meu caminho e enaltecem o meu viver.

Agradeço a minha família que sempre esteve muito presente em minha jornada, me impulsionando e vibrando em cada vitória alcançada.

A minha esposa Carina, que está todos os dias ao meu lado, dividindo alegrias e aflições e me mostrando que a cada dia podemos ser pessoas melhores e mais evoluídas. Obrigado pelo seu carinho, amor e companheirismo.

Ao professor José Alexandre M. Pigatto, pela sua dedicação, ensinamentos e parceria durante esta árdua caminhada. Você soube conduzir esta orientação com muita serenidade e segurança. Seu apoio foi fundamental.

A todos os professores aos quais tive o prazer de conhecer e desfrutar de seus conhecimentos e suas experiências.

Às amigas que tive a honra de fazer através deste curso, momentos desfrutados com vocês ficarão eternizados.

EPÍGRAFE

“O sucesso está na intensidade com que fazemos as coisas.”

(Warren Buffet)

RESUMO

Trabalho de Conclusão de Curso
Curso de Ciências Contábeis
Universidade Federal de Santa Maria

ESTUDO DA GESTÃO FINANCEIRA DE UM CONSULTÓRIO DE FISIOTERAPIA EM SANTA MARIA

AUTOR: MURILO PACHECO MACHADO

ORIENTADOR: JOSE ALEXANDRE MAGRINI PIGATTO
Data e Local de Defesa: Santa Maria, 01 de Dezembro de 2015.

A gestão financeira, foco deste trabalho, reúne elementos como orçamento de caixa e as demonstrações projetadas, a fim de otimizar os recursos disponíveis, maximizar os lucros e auxiliar nas tomadas de decisões. Com isso, objetiva-se oferecer uma estrutura na qual os dados se tornem informações úteis embasados em técnicas de gestão, promovendo análises e levantando possíveis falhas financeiras. Esta pesquisa é de natureza exploratória e descritiva e tem como base um estudo de caso hipotético-dedutivo em um consultório de fisioterapia em Santa Maria-RS. Buscou-se investigar os registros de receitas e gastos entre o período de janeiro de 2014 a junho de 2015. O processo de coleta de dados foi composto pelas seguintes etapas: entrevista não estruturada, tabulação das entradas e saídas de caixa em uma planilha para processamento e análise dos dados. Em relação aos aspectos obtidos na pesquisa, constatou-se que o administrador do consultório necessita utilizar ferramentas de gestão para auxiliá-lo em um controle mais rígido dos dados e para um planejamento visando o aumento de rentabilidade. Além disso, pelas variáveis simuladas verificaram-se dois fatores: a importância de estabelecer um valor ao pró-labore a fim de cumprir o Princípio da Entidade e a mudança de pessoa física para pessoa jurídica. Diante disso, entende-se que este trabalho pode contribuir como subsídio para microempresas. Com uma gestão eficiente do orçamento de caixa baseada no capital de giro e nas demonstrações projetadas a entidade fará jus a sua continuidade podendo agir com total ciência sobre sua estrutura financeira.

Palavras-chave: Finanças. Planejamento. Orçamento de Caixa.

ABSTRACT

Monograph submitted in partial fulfillment of requirements for the
degree of Accountant
Federal University of Santa Maria
Accountancy Department

STUDY ON THE FINANCIAL MANAGEMENT IN A PHYSIOTHERAPY'S CLINIC IN SANTA MARIA

AUTHOR: MURILO PACHECO MACHADO

ADVISOR: JOSE ALEXANDRE MAGRINI PIGATTO
Date and Place: Santa Maria, December, 1st 2015.

The financial management, which is the focus of this study, gathers elements such as cash flow budget and financial forecasts, which allow the optimization of the available resources, maximizing profit and supporting decision making. As so, the final goal is to be able to offer a structure in which data are perceived as useful information based on management techniques, promoting analysis and detecting possible financial mistakes. This is an exploratory and descriptive research, based on a hypothetical deductive study case, conducted on a physiotherapy clinic in Santa Maria-RS. It has been performed an investigation on revenue and expenditures of the clinic's records along the period between January 2014 to June 2015.

The data acquisition was based on the following stages: unstructured interview, formatting of incomes and outcomes on a spreadsheet for data treatment and analysis of data. Concerning the aspects achieved in the research, it is possible to state that the clinic's manager needs to make use of management tools in order to have a better data control and increase of profit. Further than this, considering the variable simulated there were two main aspects that exceled: the importance of a previous establishment of management fees, in order to fulfil Entity's Principles adjusting the physical person current status to legal person. Finally, this study case can also serve as a reference to other companies the same size. With an efficient cash flow management, based on working capital and forecast demonstrations, the company will be able to justify its survival since it is aware of its financial structure.

Key Words: Finance. Planning. Cash Budget.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das receitas.....	33
---	----

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Alíquotas do anexo III.....	26
--	----

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Participação dos serviços na receita.....	32
Gráfico 2 – Comportamento de receitas e gastos.....	33
Gráfico 3 - Rentabilidade do consultório.....	35
Gráfico 4 – Fluxo de caixa acumulado.....	36

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de orçamento de caixa.....	20
--	----

LISTA DE APÊNDICES

Apêndice A – Descrição dos serviços prestados.....	41
--	----

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	14
1.1	Problema	15
1.2	Justificativa.....	15
1.3	Objetivos	16
1.3.1	Objetivo geral	16
1.3.2	Objetivos específicos.....	16
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	18
2.1	A função financeira nas empresas	18
2.2	Planejamento financeiro	19
2.2.1	Orçamento de caixa	20
2.3	Gestão do capital de giro.....	21
2.3.1	Administração de disponibilidades	22
2.3.2	Administração de contas a receber	23
2.3.3	Administração de estoques	23
2.3.4	Demonstrações financeiras projetadas	24
2.4	Tributação	25
2.4.1	Simples.....	26
3	METODOLOGIA.....	27
3.1	Método.....	27
3.1.1	Coleta de dados	27
3.2	Estudo de caso	28
3.2.1	Simulação.....	29
4	ANÁLISE DOS RESULTADOS	30
4.1	Variáveis.....	31
4.1.1	Variáveis coletadas	31
4.1.2	Variáveis simuladas.....	31
4.2	Comportamento das receitas e gastos.....	31
4.3	Rentabilidade	34
4.4	Saldos finais de caixa simulados.....	35
5	CONCLUSÕES	37
	REFERÊNCIAS	39

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho de conclusão de curso versa sobre a gestão financeira de um consultório de fisioterapia que atua no ramo dermatofuncional situada na cidade de Santa Maria-RS. A fisioterapia dermatofuncional é a especialidade clínica que estuda os efeitos terapêuticos ocorridos nas disfunções de ordem estética, com forte característica para aplicação de uma reabilitação de suas funções.

O proprietário da empresa, em março de 2011, objeto deste trabalho de conclusão de curso, começou a trabalhar em uma clínica por meio de comissionamento. Nessa época, 30% do valor do serviço prestado por ele eram retidos pela clínica. Com a boa aceitação dos seus serviços de fisioterapia e estética surgiu o ímpeto de abrir o seu próprio negócio, o que ocorreu em outubro do mesmo ano. Para tanto, adquiriu, por meio de financiamento, equipamento multifuncional de radiofrequência para tratamentos faciais, aparelho de sucção para *peeling* e massagem, ultrassom de alta potência e uma plataforma vibratória. Esses aparelhos operam até hoje, embora alguns tenham sofrido upgrade.

Recentemente, devido à expansão da demanda de serviços foi necessário um espaço físico maior. Neste novo espaço, prestam serviços três fisioterapeutas (todos profissionais liberais), uma nutricionista, uma recepcionista e quinzenalmente uma diarista que presta serviços gerais.

O consultório oferece um rol de vinte e quatro serviços, porém cinco deles são ofertados como pacotes (Apêndice A) que incluem mais de um serviço sendo organizado conforme a demanda do cliente.

Neste sentido, este trabalho serve como elemento curricular de confrontação dos conteúdos apreendidos em sala de aula com a realidade empresarial. Desta forma, a aplicação de conhecimentos sobre dados empíricos coletados na organização privada proporciona maior conhecimento estruturado da gestão financeira tanto para o autor quanto para o proprietário do estabelecimento.

Neste trabalho, assume-se a premissa de que a gestão financeira do consultório de fisioterapia possa ser construída a partir dos dados das entradas e saídas de caixa disponíveis à sua direção. Os dados financeiros da empresa dizem respeito a receitas e gastos ao longo de dezoito meses, ou seja, de janeiro de 2014 a junho de 2015.

Na busca por manter-se no mercado, os empresários sentem, cada vez mais, a necessidade de transformar dados em informações que lhes darão segurança e sustentabilidade no sentido de otimizar os resultados alcançados.

A obtenção de elementos, que serão indispensáveis ao controle gerencial e financeiro da entidade, necessita da utilização de ferramentas contábeis que darão a estrutura correta para que se tenham informações confiáveis e, de acordo com as necessidades da empresa e de seus gestores.

A gestão orientada à tomada de decisões exige o conhecimento dos fatos relevantes que ocorrem na empresa. Dessa forma, a análise financeira do consultório de fisioterapia apresenta-se como uma ferramenta útil para a interpretação das mudanças ocorridas nos seus recursos, verificando suas causas e consequências.

1.1 Problema

A gestão financeira de microempresas com características de diferenciação como o consultório de fisioterapia, que é foco deste trabalho, pode ser facilitada por informações de qualidade. Tais informações, se disponíveis, podem balizar a tomada de decisões da empresa, tais como, o volume de recursos a serem mantidos em caixa, a política de prestação de serviços parcelada ou volume de contas a receber, a elaboração de promoções com base no perfil de receitas, dentre outros. Contudo, apesar de existir algum controle sobre a movimentação financeira da empresa no período de janeiro de 2014 a junho de 2015, surge a pergunta deste trabalho: **É possível gerar informações úteis à gestão financeira do consultório a partir dos dados das entradas e saídas de caixa?**

1.2 Justificativa

O campo da fisioterapia dermatofuncional representa uma área em grande expansão, uma vez que a expectativa de vida mais alta também contribui para o aumento da demanda deste mercado.

Além de proporcionar bem-estar e qualidade de vida para as pessoas, os resultados transcendem a estética alcançando temas como autoestima e equilíbrio emocional.

A partir disso, o profissional contábil, por possuir uma visão global da empresa, desempenha um importante papel junto aos seus clientes, no sentido de orientar nas tomadas de decisões e fazer com que a empresa cresça e atinja seus objetivos.

O consultório de fisioterapia, apesar de ser uma microempresa, apresenta uma complexidade de serviços e precisa de algum tipo de organização para que os dados operacionais e financeiros se tornem ferramentas úteis a sua gestão. Os conceitos contábeis e financeiros adquiridos na Universidade podem servir de base para a organização e compilação de informação gerencial.

1.3 Objetivos

1.3.1 Objetivo geral

O objetivo geral deste trabalho é analisar a estrutura dos dados financeiros e verificar se eles têm a capacidade de se transformar em informações úteis à tomada de decisões do consultório de fisioterapia.

1.3.2 Objetivos específicos

Para responder a questão foi necessário definir alguns objetivos específicos, tais como:

- Analisar a pertinência da aplicação de técnicas de gestão financeira ao consultório de fisioterapia;
- Aplicar os conceitos de gestão financeira sobre os dados disponíveis a fim de gerar informações para a tomada de decisões e controle;
- Levantar as falhas no levantamento dos dados financeiros da empresa.

Este trabalho está estruturado em cinco capítulos. O primeiro capítulo inicia com uma contextualização do ambiente de pesquisa que o presente trabalho está inserido, o problema de pesquisa, sua justificativa e os objetivos que estão sendo buscados com o mesmo. O segundo engloba a revisão bibliográfica ancorando conceitos que substanciam uma gestão financeira eficiente. O terceiro capítulo

apresenta a metodologia da pesquisa, contemplando os métodos utilizados no estudo. No quarto capítulo, apresenta-se a análise dos resultados obtidos através de um estudo de caso em um consultório de fisioterapia dermato-funcional na cidade de Santa Maria, Rio Grande do Sul. Por fim, o quinto capítulo encerra o presente trabalho com as devidas conclusões a que se chegou.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Segundo Gitman (2010), finança é a arte e a ciência de administrar fundos, ou seja, corresponde a administrar receitas, fazer investimentos e controlar gastos. Já para Gropelli e Nikbakht (1998), finança corresponde à aplicação de uma série de princípios econômicos para maximizar a riqueza ou valor total de um negócio. Em outras palavras, maximizar a riqueza significa obter o maior lucro possível ao menor risco.

Deste modo, finança corresponde à administração dos recursos financeiros disponíveis, bem como sua captação ao menor custo, de forma a se obter o melhor aproveitamento que por consequência ocorrerá à maximização dos lucros. Esse consenso sobre o que é a área de finanças é importante porque se aplica parcialmente na gestão do consultório de fisioterapia.

2.1 A função financeira nas empresas

Todas as empresas utilizam e multiplicam os recursos financeiros nela investidos para obtenção de lucros. Sobre a função financeira da empresa, Braga (1995, p. 23) define:

A função financeira compreende um conjunto de atividades relacionadas com a gestão dos fundos movimentados por todas as áreas da empresa. Essa função é responsável pela obtenção de recursos necessários e pela formulação de uma estratégia voltada para a otimização do uso desses fundos.

Para o cumprimento das funções financeiras dentro de uma empresa, Berk, Demarzo e Harford (2010) salientam que o gerente será o responsável por tomar decisões de investimento, financiamento e também por gerenciar o fluxo de caixa das atividades operacionais. Esses autores afirmam que a primeira etapa para a tomada de decisões é a identificação dos custos e benefícios de uma decisão entendendo que, se o benefício superar os custos, aumentará o valor da empresa.

A função financeira, portanto, desempenha um importante papel no desenvolvimento das atividades operacionais, visto que contribui de forma significativa para o sucesso do empreendimento.

Assim, a função financeira tem como objetivo, além da obtenção de recursos necessários, elaborar uma estratégia que torne possível maximização dos retornos e investimentos e propiciar um nível mais elevado de segurança financeira.

2.2 Planejamento financeiro

Toda a empresa deveria dispor de uma estratégia financeira a qual deveria se embasar em um planejamento, tanto a longo, como em curto prazo. No curto prazo, a gestão de disponibilidades, de contas a receber e estoques constituem as ferramentas financeiras ao lado das demonstrações contábeis projetadas. No longo prazo, as decisões se baseiam nos investimentos no ativo não circulante e no projeto de financiamento da entidade.

No contexto deste trabalho, não é necessário se discorrer sobre as ferramentas financeiras de longo prazo, dado que o consultório apresenta um grau de imobilização de recursos insignificante. Sobram, portanto, as técnicas e ferramentas de gestão financeira de curto prazo.

Sob o aspecto da continuidade, o planejamento que se torna fundamental, sobretudo em microempresas, com pouco volume de ativos não circulantes, é o orçamento de caixa, já que ele garantiria o planejamento de dinheiro em caixa em nível suficiente para manter as operações da organização. Esse planejamento também é útil para antecipar as eventuais necessidades de financiamento. Além disso, o orçamento de caixa permite monitorar os resultados previstos com aqueles realizados a cada dia, mês ou de acordo como a periodicidade que o gestor quiser.

Para Gitman (2010), possuir um planejamento financeiro é ter uma ferramenta importante para o funcionamento e sustentação da empresa, já que permitirá alcançar os objetivos embasados em uma direção pré-estabelecida, coordenando e controlando suas ações.

Assaf Neto e Lima (2014) salientam que uma das maiores contribuições do planejamento financeiro dentro de uma empresa é poder se evidenciar as necessidades de crescimento da mesma, além de poder se prever os possíveis erros ou dificuldades no futuro. Dessa forma, seria possível se estabelecer rentabilidades maiores e melhores.

Nesse sentido, com um planejamento financeiro aumentam-se as chances da empresa ter seus colaboradores motivados com referências para avaliação de

desempenho, bem como, uma maior interação entre decisões de investimento e de financiamento, com a antecipação de fatos além do horizonte próximo de tempo (ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2002).

2.2.1 Orçamento de caixa

O orçamento de caixa é uma ferramenta básica do planejamento financeiro a curto prazo, cujo principal objetivo é projetar as possíveis entradas e saídas de caixa, objetivando planejar os superávits e os déficits de caixa e assim, estimar as possíveis necessidades e oportunidades financeiras de curto prazo (GITMAN, 2010; ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2002).

A seguir apresenta-se um modelo de orçamento de caixa:

	Janeiro	Fevereiro	...	Novembro	Dezembro
Recebimentos	\$XXX	\$XXG		\$XXM	\$XXT
Menos: pagamentos	<u>XXA</u>	<u>XXH</u>	...	<u>XXN</u>	<u>XXU</u>
Fluxo líquido de caixa	\$XXB	\$XXI		\$XXO	\$XXV
Mais: saldo inicial	<u>XXC</u>	↗ <u>XXD</u>	↗ XXJ	↗ <u>XXP</u>	↗ <u>XXQ</u>
Saldo final	\$XXD	\$XXJ		\$XXQ	\$XXW
Menos: saldo mínimo de caixa	<u>XXE</u>	<u>XXK</u>	...	<u>XXR</u>	<u>XXY</u>
Financiamento total exigido		\$XXL		\$XXS	
Saldo excedente	\$XXF				\$XXZ

Figura 1 – Modelo de orçamento de caixa
Fonte: Gitman, 2010, p. 592.

Em geral, o orçamento de caixa abrange o período de um ano, podendo, conforme a natureza da atividade e a sazonalidade com que ocorrem as entradas e saídas de caixa, ser em períodos mais curtos, trimestral ou mensal, por exemplo. Independente da periodicidade com que é feito, a informação que servirá de base para as projeções de caixa são as previsões de venda, nas quais o administrador financeiro poderá estimar os fluxos de caixa mensais e assim, poder identificar alguma possível falha de fluxo durante esse período (GITMAN, 2010; ROSS, WESTERFIELD, JAFFE, 2002).

Nesse sentido, Gitman (2010) enfatiza que a projeção de venda baseia-se em dois aspectos: análise de dados internos ou análise de dados externos, ou combinação de ambos. A análise externa baseia-se nas relações observadas entre

as vendas da empresa e alguns indicadores econômicos externos, PIB por exemplo. Já a análise interna, é baseada no consenso de previsões de vendas feitas pela empresa, e normalmente ajustada pelo conhecimento de mercado que o gerente de vendas possui.

A dinâmica do orçamento de caixa é simples: registra as estimativas para as entradas e saídas de caixa. Porém, apesar de ser simples procura evidenciar e contabilizar alguns elementos que farão a diferença na hora em que o administrador quiser analisar como está a sua rentabilidade e a sua liquidez para tomadas de decisões, bem como as receitas relevantes e os desembolsos relevantes que favoreceram para os resultados obtidos. Nesse sentido, deverá conter no orçamento de caixa os recebimentos, os desembolsos, o fluxo de caixa líquido, saldo de caixa inicial, saldo de caixa final, saldo de caixa mínimo, financiamento total necessário e saldo de caixa excedente.

Confrontando os recebimentos com os desembolsos de caixa de cada período chega-se ao fluxo líquido de caixa. O saldo final de caixa é estimado e soma-se o caixa inicial ao fluxo de caixa líquido. Diminuindo dessa soma o saldo mínimo desejado, a empresa terá condições de determinar o financiamento total necessário ou o saldo excedente de caixa (GITMAN, 2010).

2.3 Gestão do capital de giro

A administração do capital de giro encontra-se inserida dentro do contexto de decisões financeiras de qualquer tipo de empresa ou negócio, possibilitando uma melhor compreensão de como a empresa origina, aplica e gerencia seus recursos. Permitindo dessa forma, a continuidade da saúde financeira da empresa (ASSAF NETO, TIBÚRCIO, 2002).

Assaf Neto e Lima (2014) afirmam, categoricamente, que o capital de giro é de suma importância para as finanças de uma empresa, pois é ele que determinará os maiores reflexos no desempenho futuro, além de proporcionar uma capacidade financeira que permita a sustentação e o crescimento do negócio.

Complementando esse raciocínio, o capital de giro é a parte circulante que representa a parcela de investimento que circula durante o andamento do negócio, podendo ir do caixa para mercadorias do estoque, de estoque para contas a receber e entre as demais despesas necessárias para financiar seu ciclo operacional. Em

outras palavras, corresponde à parcela de capital aplicada pela empresa em seu ciclo operacional que toma diferentes formas ao longo de seu processo produtivo e de vendas. Podendo a sua importância variar de acordo com as características de atuação de cada empresa, bem como de suas necessidades econômicas (GITMAN, 2010; MARTINS; ASSAF NETO, 1985).

Três elementos compõem basicamente o capital de giro: as disponibilidades (caixa e aplicações financeiras), valores a receber e estoques. O tipo de demanda de cada um deles varia conforme as características de cada empresa e da sua forma de gestão. Na sequência, serão elucidados os elementos do capital de giro e sua contribuição para a gestão financeira do consultório de fisioterapia.

2.3.1 Administração de disponibilidades

A administração de caixa é a principal ferramenta utilizada em estabelecimentos prestadores de serviços, e tem por objetivo primordial manter uma liquidez imediata necessária para cobrir os desembolsos das atividades de uma empresa, principalmente em momentos de saídas de caixa imprevistas. Podendo dessa forma, maximizar o retorno dos recursos disponíveis sem abrir mão da liquidez (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

Saldos em caixa incorrem-se nos custos e benefícios que eles proporcionam. A manutenção de quando se mantém saldos em caixa apresenta um custo da oportunidade, que se caracteriza pela renúncia de aplicar os recursos parados em caixa em outros ativos que oferecem melhores rendimentos. Obviamente, tal atitude diminui a rentabilidade da organização. Já, os benefícios decorrem da segurança que os saldos mantidos em caixa apresentam para manter a capacidade de pagamento imediata da empresa (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

Dessa forma, a administração de caixa busca essencialmente o equilíbrio entre os custos e benefícios na hora de definir o saldo de disponibilidades que deverá ser mantido pela empresa. Para tanto, levam-se em conta as incertezas associadas a seu fluxo de recebimento e pagamentos, motivos de transação (necessidades de caixa gerado pela atividade normal da empresa), motivos de preocupação (poder honrar necessidades de pagamentos eventuais e imprevistos) e pelo motivo de especulação (poder aproveitar oportunidades de investimentos que

surgem de forma inesperada sem dar tempo para a empresa buscar financiamento) (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

2.3.2 Administração de contas a receber

Em um estabelecimento prestador de serviços é normal que se venda a prazo. Nesse aspecto, administrar contas a receber é gerir as duas modalidades existentes de crédito: o crédito interempresarial (empresa e cliente) e o crédito pessoal (direto ao consumidor, administrado por instituições financeiras) (ASSAF NETO, LIMA, 2014). No contexto de uma pequena empresa não há que se falar em crédito interempresarial, mas certamente há o parcelamento de serviços ao consumidor.

Contudo, é importante saber que em algumas organizações os investimentos em valores a receber representam uma parte significativa dos ativos circulantes, exercendo importante influência sobre sua rentabilidade. Em se tratando de empresas, o crédito interempresarial é o que proporciona mudanças no gerenciamento de políticas de crédito as quais a empresa poderá adotar. Envolve basicamente os procedimentos em relação às condições de concessão do crédito, prazos de pagamentos, garantias, políticas de cobrança e os descontos financeiros para pagamentos antecipados (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

Assim, os investimentos em contas a receber podem representar uma parte significativa dos ativos circulantes de empresas, exercendo importantes influências em sua rentabilidade (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

2.3.3 Administração de estoques

Pode-se dizer que no consultório de fisioterapia estoques são insignificantes. Como foi mencionado anteriormente, trata-se de uma empresa prestadora de serviços. Ainda assim, faremos uma breve revisão do tema que faz parte do planejamento financeiro, sendo mais relevante para outros segmentos.

Segundo Assaf Neto, Lima (2014), os estoques possuem uma grande representatividade no total de investimentos de empresas industriais e comerciais. Junto com os valores a receber representam cerca de 61,7% dos investimentos em ativos circulantes das grandes empresas situadas no Brasil.

Sua administração é bastante delicada, já que demandam grandes volumes de recursos para sua aquisição e sua liquidez é baixa. Portanto, necessitam de rápidas rotações de giro como forma de elevar sua rentabilidade e colaborar para a promoção de sua liquidez. Porém, agindo dessa forma podem-se estabelecer volumes insuficientes para atender as vendas (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

Assim, a administração de estoques deve fixar políticas de compras e critérios de controle, a fim de assegurar volumes adicionais de estoques como forma de segurança, objetivando atender certos imprevistos não controláveis. Garantindo que os investimentos em estoque atenderão o processo normal de produção e vendas da empresa (ASSAF NETO, LIMA, 2014).

2.3.4 Demonstrações financeiras projetadas

Demonstrações financeiras projetadas servem para projetar os lucros e a posição financeira geral da empresa, representando as metas e os objetivos da empresa para o período de planejamento. É composto de demonstrações do resultado e dos balanços patrimoniais projetados (GITMAN, 2010). Quando se assume que uma empresa trabalhe sem ativos não circulantes, sem estoques e vendas a prazo significantes e sem endividamento, as demonstrações financeiras se aproximam da gestão do caixa.

Segundo Gitman (2010), as estimativas para as demonstrações projetadas são baseadas na premissa de que fatos ocorridos no passado nas demonstrações financeiras tenderão a permanecer inalteradas no próximo período. Dessa forma, para a elaboração de demonstrações projetadas são necessárias as demonstrações financeiras do ano anterior e a projeção de venda do próximo ano.

Nesse sentido, para a elaboração da demonstração de resultado projetado há um método simples no qual projeta as vendas, e expressa posteriormente aos diversos lançamentos da demonstração do resultado, como porcentagens das vendas projetadas. Normalmente, as porcentagens usadas tendem a serem porcentagens das vendas do ano anterior (GITMAN, 2010).

Já para a projeção do balanço patrimonial, Gitman (2010) salienta que uma maneira simples de fazê-la e a mais popular é através da abordagem subjetiva, na qual a empresa estima certos valores para algumas contas do balanço patrimonial e utiliza como valor de equilíbrio um financiamento externo. O valor do financiamento

externo positivo significará que a empresa não gerará fundos suficientes para suportar o incremento das vendas projetadas e neste caso, necessitará de recursos externos.

Assim, Gitman (2010) enfatiza que as demonstrações projetadas são de grande valia para concretizar os planos financeiros da empresa para o ano seguinte. Pois, a partir delas, tanto os administradores financeiros quanto os credores poderão substanciar-se para analisar as entradas e saídas de caixa da empresa, além de avaliar os índices de liquidez, atividade, endividamento, rentabilidade e valor de mercado.

A contribuição das demonstrações projetadas para o estudo em curso é que elas assumem o passado como parâmetro de planejamento futuro.

2.4 Tributação

A tributação é um aspecto com o qual os pequenos empresários precisam conviver, mas que não está diretamente sob a sua gestão, como a maior parte dos gastos que incorrem. Em geral, a tributação fica delegada a um profissional de contabilidade que apura os valores a recolher periodicamente.

De acordo com a Lei n. 5.172/66, tributo é toda contribuição de forma obrigatória a ser paga em moeda corrente no país, considerando taxas, impostos ou contribuição de melhoria, que não componha sanção de ato ilícito, devendo ser embasada em lei e cobrada mediante atividade administrativa plenamente vinculada.

Independente da forma como o profissional se constitui, pessoa jurídica ou pessoa física, para exercer sua profissão terá que pagar tributos ao governo. No entanto, deverá fazer uma avaliação prévia de qual melhor forma se enquadrará a fim de escolher a natureza, física ou jurídica, que lhe onere com o menor custo tributário.

No Brasil, existem quatro formas de tributação para pessoas jurídicas: lucro real, lucro presumido, lucro arbitrado e simples nacional. E, para pessoas físicas, autônomos ou profissionais liberais, duas: imposto de renda simplificado e o imposto de renda completo. Neste trabalho, concentraremos nossa revisão na forma simplificada de tributação.

2.4.1 Simples

Segundo a Receita Federal (2015), o Simples Nacional surgiu como o objetivo de simplificar o recolhimento, a cobrança e a fiscalização mensal dos tributos e contribuições, previsto na Lei Complementar nº 123, de 14 de dezembro de 2006, pertencentes à União, aos Estados, ao Distrito Federal e aos Municípios aplicáveis às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte.

Ainda nesse sentido, a Receita Federal (2015) salienta algumas características, ou seja, é ser facultativo; é irretratável para todo ano-calendário; abrange os seguintes tributos: IRPJ, CSLL, PIS/PASEP, COFINS, IPI, ICMS, ISS e a Contribuição para a seguridade social destinada a Previdência Social a cargo da pessoa jurídica (CPP); é recolhido mediante documento único de arrecadação – DAS; está disponibilizado às ME/EPP por meio de um sistema eletrônico para a realização do cálculo do valor mensal devido, geração da DAS e, a partir de janeiro de 2012, para constituição do crédito tributário; apresenta declaração única e simplificada de informações socioeconômicas e fiscais;

Além disso, a legislação do Simples estabelece o valor máximo anual de receita bruta permitida pela empresa (R\$ 3.600.00,00) e cita as atividades que poderão fazer uso do mesmo, enquadradas dentro de anexos. Dentro dessas atividades está a fisioterapia, anexo III (RECEITA FEDERAL, 2015).

Receita Bruta em 12 meses (em R\$)	Alíquota	IRPJ	CSLL	Cofins	PIS/Pasep	CPP	ISS
Até 180.000,00	6,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	4,00%	2,00%
De 180.000,01 a 360.000,00	8,21%	0,00%	0,00%	1,42%	0,00%	4,00%	2,79%
De 360.000,01 a 540.000,00	10,26%	0,48%	0,43%	1,43%	0,35%	4,07%	3,50%
De 540.000,01 a 720.000,00	11,31%	0,53%	0,53%	1,56%	0,38%	4,47%	3,84%
De 720.000,01 a 900.000,00	11,40 %	0,53%	0,52%	1,58%	0,38%	4,52%	3,87%
De 900.000,01 a 1.080.000,00	12,42%	0,57%	0,57%	1,73%	0,40%	4,92%	4,23%
De 1.080.000,01 a 1.260.000,00	12,54%	0,59%	0,56%	1,74%	0,42%	4,97%	4,26%
De 1.260.000,01 a 1.440.000,00	12,68%	0,59%	0,57%	1,76%	0,42%	5,03%	4,31%
De 1.440.000,01 a 1.620.000,00	13,55%	0,63%	0,61%	1,88%	0,45%	5,37%	4,61%
De 1.620.000,01 a 1.800.000,00	13,68%	0,63%	0,64%	1,89%	0,45%	5,42%	4,65%
De 1.800.000,01 a 1.980.000,00	14,93%	0,69%	0,69%	2,07%	0,50%	5,98%	5,00%
De 1.980.000,01 a 2.160.000,00	15,06%	0,69%	0,69%	2,09%	0,50%	6,09%	5,00%
De 2.160.000,01 a 2.340.000,00	15,20%	0,71%	0,70%	2,10%	0,50%	6,19%	5,00%
De 2.340.000,01 a 2.520.000,00	15,35%	0,71%	0,70%	2,13%	0,51%	6,30%	5,00%
De 2.520.000,01 a 2.700.000,00	15,48%	0,72%	0,70%	2,15%	0,51%	6,40%	5,00%
De 2.700.000,01 a 2.880.000,00	16,85%	0,78%	0,76%	2,34%	0,56%	7,41%	5,00%
De 2.880.000,01 a 3.060.000,00	16,98%	0,78%	0,78%	2,36%	0,56%	7,50%	5,00%
De 3.060.000,01 a 3.240.000,00	17,13%	0,80%	0,79%	2,37%	0,57%	7,60%	5,00%
De 3.240.000,01 a 3.420.000,00	17,27%	0,80%	0,79%	2,40%	0,57%	7,71%	5,00%
De 3.420.000,01 a 3.600.000,00	17,42%	0,81%	0,79%	2,42%	0,57%	7,83%	5,00%

Quadro 1 – Alíquotas do anexo III

Fonte: Receita Federal (2015).

3 METODOLOGIA

A partir dos objetivos estabelecidos neste trabalho, esta pesquisa pode ser classificada como descritiva (CERVO, BERVIAN, 2002), uma vez que observa, registra e analisa a gestão financeira de um consultório de fisioterapia. A pesquisa realizada se caracteriza como teórica, mas também empírica, utilizando-se do método dedutivo para alcançar seus objetivos.

A investigação é empírica porque vai caracterizar a entidade estudada, ou seja, o consultório de fisioterapia. A pesquisa não tem, portanto, o objetivo de achar uma solução definitiva para a gestão financeira de um consultório de fisioterapia, mas enquadrar as estratégias de administração dentro de uma base teórica capaz de explicar e criticar as ações em curso no objeto de estudo.

Em um primeiro momento buscou-se levantar elementos sobre a realidade operacional do consultório, tais como, faturamento, serviços prestados, colaboradores e demais gastos.

3.1 Método

3.1.1 Coleta de dados

A entrevista foi uma das técnicas de coleta de dados escolhida. Para Lakatos e Marconi (2001), a entrevista consiste em uma conversação face a face, de maneira metódica, proporcionando ao entrevistado, verbalmente, a emissão da informação necessária.

Adotou-se a entrevista não estruturada, ou seja, aquela que o entrevistador não segue um roteiro previamente estabelecido (LAKATOS; MARCONI, 2001). Essas entrevistas serviram de suporte à análise de conteúdo, que foi a outra técnica utilizada na coleta dos dados.

O conteúdo analisado basicamente diz respeito a um controle extra contábil, oriundo de um livro caixa feito manualmente mantido pelo proprietário do consultório, onde se registram receitas e gastos periodicamente. Esses dados foram categorizados e transportados para uma planilha do Excel, onde foi possível processá-los para posterior análise.

3.2 Estudo de caso

O estudo de caso, como abordagem prática, foi efetuado no sentido de buscar a resposta num cenário real a uma indagação existente, reforçando os pontos já escritos por autores preocupados em demonstrar a abordagem teórica do assunto pesquisado.

O estudo de caso consiste na observação dos fatos da forma como ocorrem, na coleta de dados e no registro de variáveis para posterior análise. O intuito da pesquisa empírica é verificar se a empresa adota as demonstrações financeiras projetadas e simuladas como parte do processo de gestão e se estas demonstrações contribuem com o processo decisório considerando as ações e seus reflexos no resultado da empresa.

O estudo de caso está baseado no método hipotético-dedutivo, ou seja, lança-se uma hipótese e vai-se em busca de uma pesquisa que comprove ou não a veracidade da afirmação efetuada.

O tema deste trabalho demonstra que o mesmo está apoiado em um estudo de caso. Yin (2002, p. 19) define estudo de caso como uma das muitas maneiras de se fazer pesquisa em ciências sociais. Yin (2002, p. 27) comenta, ainda, que o estudo de caso é a estratégia escolhida para examinar acontecimentos contemporâneos, quando não se podem manipular comportamentos relevantes. A vantagem do estudo de caso é a possibilidade de lidar com uma ampla variedade de evidências – documentos, entrevistas, observações, entre outros. Neste trabalho, pode-se dizer que o estudo de caso foi melhor por ser o assunto em busca de como a gestão financeira, ainda que em parte simulada, poderia contribuir ao processo decisório da clínica de fisioterapia.

Uma das principais discussões com relação a estudos de caso, segundo Yin (2002, p. 29) é que eles fornecem pouca base para se fazer uma generalização científica, pode ser feita a seguinte pergunta – “Como você pode generalizar a partir de um caso único?”. Porém, segundo Kennedy (1976 apud YIN, 2002, p. 29):

[...] pode-se dizer que os estudos de caso, da mesma forma que os experimentos, são generalizáveis a proposições teóricas, e não a populações ou universos. Nesse sentido, o estudo de caso, como experimento, não representa uma ‘amostragem’, e o objetivo do pesquisador é expandir e generalizar teorias (generalização analítica) e não enumerar frequências (generalização estatística).

Portanto, o estudo tem validade por ter buscado a contribuição das ferramentas de gestão financeiras, ainda que simuladas em um ambiente empresarial, procurando-se aliar a aplicação da teoria à prática, com o objetivo puro e simplesmente de generalizar a teoria.

Este trabalho limita-se a uma análise quanti-qualitativa dos dados financeiros de um consultório de fisioterapia para o estudo de caso, cujo objetivo é avaliar a viabilidade da elaboração de ferramentas de gestão financeira de curto prazo, úteis ao processo decisório.

3.2.1 Simulação

Shannon (1975) apud Padoveze (2005, p. 255) explica que simulação é um processo de planejamento de um sistema real e uma condução de experimentos com esse modelo, com o objetivo tanto de entender o comportamento do sistema quanto de avaliar as várias estratégias (dentro dos limites impostos por um critério ou de um conjunto de critérios) para a operação do sistema.

No estudo de caso do consultório de fisioterapia, algumas informações não foram totalmente esclarecidas, como por exemplo, o impacto da tributação e do pró-labore nos fluxos de caixa da empresa, dado que o proprietário delega serviços ao contador e não obtém informações como contrapartida. Ademais, a falta da observância estrita ao princípio da entidade justifica a simulação. Deste modo, a técnica da simulação apresenta-se como artifício para aproximar a movimentação financeira da empresa à realidade.

A técnica da simulação, à luz da falta de dados financeiros completos permite que o pesquisador e o gestor interessado neste trabalho, visualizem inter-relacionamentos nas variáveis simuladas sobre o lucro, saldo de caixa, margem de contribuição, dentre outros. O benefício dessa técnica é que ela contribui ao processo decisório por meio da avaliação e quantificação dos impactos das principais decisões empresariais (FOMM, 2004, p. 19), ainda que as alterações nas variáveis não sejam decisões prospectivas e sim, especulações sobre o passado.

4 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Conforme mencionado, os dados primários foram obtidos a partir de controles extra contábeis. Percebeu-se, tão logo se teve acesso aos dados, que a gestão financeira do consultório prescinde de um controle organizado e específico da sua dinâmica financeira. Verificou-se que, tampouco existe um planejamento financeiro em operação.

O proprietário percebe que é preciso exercer algum tipo de controle apenas no momento em que as receitas são auferidas e que as despesas incorridas. Nesse cenário, os controles das entradas de caixa são realizados manualmente em uma espécie de livro caixa na data da contratação dos serviços, sem individualização dos clientes de acordo com cada serviço. Ademais, o registro da receita não especifica a cronologia do fluxo de caixa, o que compromete a análise que se desenvolve aqui. Se os serviços contratados são parcelados, não há evidência do registro do momento do ingresso das parcelas na conta do consultório ou do proprietário.

Para pagamentos das despesas, procura-se apenas manter em saldo de caixa uma quantia de dez mil reais a fim de poder proporcionar liquidez a cada início de mês.

Outro aspecto relevante é que o consultório avalia a compra de equipamentos pelo fator de tempo de retorno. É feita uma análise empírica e se o valor do equipamento for retirado no prazo de um ano ou pelo menos na metade da vida útil estimada esse equipamento, é comprado. No entanto, não é feito nenhum tipo de aplicação financeira objetivando economizar dinheiro para uma possível oportunidade de negócio. O financiamento torna-se a única opção.

Ainda, antes de se passar a uma análise numérica salienta-se um ponto importante que diz respeito ao Princípio da Entidade. O caixa da clínica não é segregado dos recursos do proprietário. Isso explica a falta de registro de pró-labore.

Mesmo com uma gestão financeira com defeitos conceituais, a clínica alcançou quatro anos de existência, apresentando aumento considerável em suas receitas. Segundo a entrevista realizada, esse aumento é fruto do estudo do mercado, do comprometimento com os resultados e com a qualidade no atendimento aos clientes o que se materializa na fidelização dos mesmos garantindo

um fluxo de saldos de caixa contínuo e crescente, o que, por sua vez, reduz a incerteza no negócio.

4.1 Variáveis

4.1.1 Variáveis coletadas

As variáveis coletadas diretamente da fonte primária, ou seja, do livro caixa do consultório são as receitas auferidas nos diferentes serviços prestados. As receitas já foram descritas no Quadro 1.

Os gastos também são variáveis coletadas diretamente e se desdobram em fixos e variáveis. Gastos fixos são poucos e se resume ao o aluguel do imóvel, o salário da secretária e o serviço de vigilância por monitoramento. Gastos variáveis são representados pelo consumo de água, luz, telefone, material de consumo, serviço de propaganda, aluguéis de equipamentos, pagamentos de comissão, impostos, taxas ao Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (CREFITO), além da manutenção de equipamentos.

4.1.2 Variáveis simuladas

As variáveis simuladas dizem respeito a itens que procuram aproximar a dinâmica financeira da empresa à realidade de uma empresa mais estruturada. Nesse sentido, foram introduzidas a variável pró-labore, com uma incidência de 20% da receita mensal e, a variável tributos, com uma incidência de 8,21% sobre a receita mensal, base anexo III do Simples Nacional.

4.2 Comportamento das receitas e gastos

Alguns serviços prestados representam o que há de mais moderno e foram implantados após a análise do mercado local, com base em informações técnicas obtidas em simpósios, congressos e eventos.

É importante destacar, no entanto, que nove serviços dos 24 oferecidos, ou seja, 38% deles respondem por 82% do faturamento da clínica:

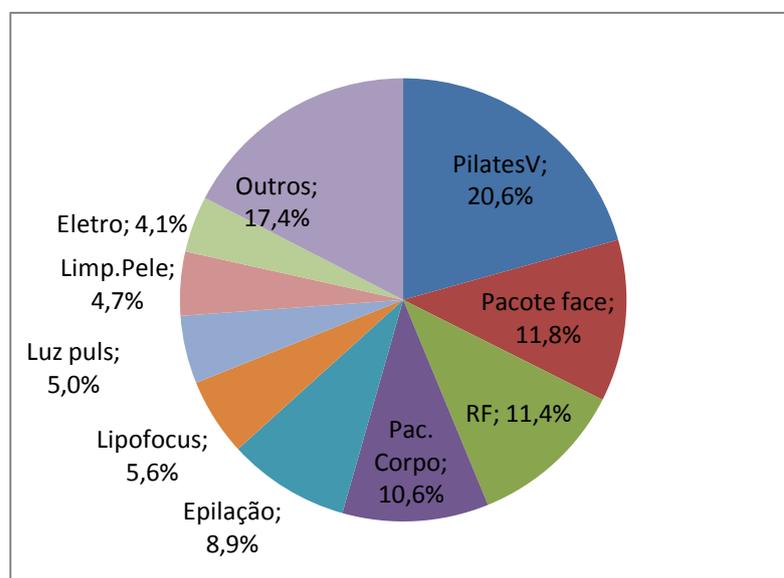


Gráfico 1 – Participação dos serviços na receita.
Fonte: elaboração do autor.

No lado das despesas, o consultório apresenta comportamentos mensais de dispêndios fixos e variáveis. Independente do nível de atividade da empresa, o aluguel do imóvel, o salário da secretária e o serviço de vigilância por monitoramento ocorrem normalmente. Por sua vez, dispêndios com água, luz, telefone, material de consumo, propagandas, aluguéis de equipamentos, pagamentos de comissão, pró-labore, impostos, taxas ao Conselho Regional de Fisioterapia e Terapia Ocupacional (CREFITO), além da manutenção de equipamentos são incorridos de modo proporcional ao nível de serviços prestados.

A dinâmica das receitas e despesas é uma boa fonte de informação sobre a atividade da clínica. As receitas do consultório apresentam um comportamento sazonal, conforme pode se observar no Gráfico 2. No período de férias de verão o faturamento cai significativamente, provavelmente por seus clientes serem em grande parte docentes. Os gastos variáveis acompanham esse comportamento. Por sua vez, os gastos fixos apresentam um comportamento quase que linear ao longo dos 18 meses analisados. No entanto, é possível verificar que de um ano para outro embora tenha comportamentos sazonais parecidos, as receitas obtiveram valores mais elevados, o que mostra um crescimento financeiro do consultório.

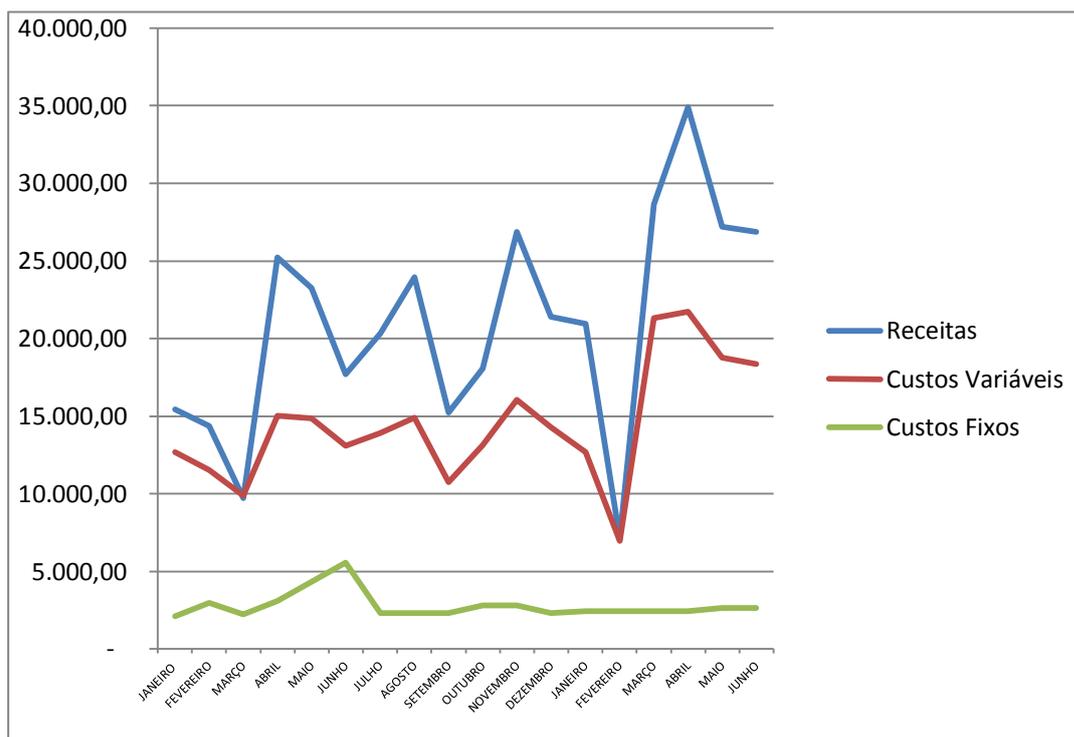


Gráfico 2 – Comportamento de receitas e gastos

Fonte: elaboração do autor

Uma análise mais detalhada da receita ajuda a compreender o porquê do bom fluxo de caixa gerado na clínica. No período de 548 dias, houve apenas 140 dias sem geração de fluxos de caixa.

Tabela 1 – Estatísticas descritivas das receitas

Serviço	Média	Desvio padrão	Mínimo	Máximo	Soma	Contagem
PILATESV	R\$ 325,58	R\$ 233,19	R\$ 10,00	R\$ 1.096,00	R\$ 76.838,00	236
ELETRO	R\$ 436,51	R\$ 371,85	R\$ 50,00	R\$ 1.200,00	R\$ 15.278,00	35
RF	R\$ 232,42	R\$ 168,81	R\$ 50,00	R\$ 900,00	R\$ 42.300,00	182
DREN	R\$ 176,53	R\$ 173,88	R\$ 30,00	R\$ 950,00	R\$ 13.416,00	76
PLATAF	R\$ 144,44	R\$ 96,16	R\$ 30,00	R\$ 280,00	R\$ 2.600,00	18
LIMPELE	R\$ 166,92	R\$ 68,83	R\$ 100,00	R\$ 540,00	R\$ 17.360,00	104
LIPOFOCUS	R\$ 420,60	R\$ 272,75	R\$ 200,00	R\$ 1.400,00	R\$ 21.030,00	50
NUTRI	R\$ 128,60	R\$ 105,37	R\$ 30,00	R\$ 390,00	R\$ 5.530,00	43
MICROFACE	R\$ 314,62	R\$ 85,30	R\$ 150,00	R\$ 540,00	R\$ 4.090,00	13
EPILACAO	R\$ 1.570,43	R\$ 1.169,46	R\$ 80,00	R\$ 3.654,00	R\$ 32.979,00	21
LUZPLUS	R\$ 802,61	R\$ 947,79	R\$ 50,00	R\$ 3.893,00	R\$ 18.460,00	23
LEDFACE	R\$ 466,67	R\$ 310,70	R\$ 120,00	R\$ 720,00	R\$ 1.400,00	3
REJUV	R\$ 170,05	R\$ 89,15	R\$ 20,00	R\$ 612,00	R\$ 6.802,00	40
LASERPELE	R\$ 1.025,83	R\$ 991,47	R\$ 60,00	R\$ 3.300,00	R\$ 12.310,00	12
RELAX	R\$ 111,29	R\$ 106,31	R\$ 50,00	R\$ 400,00	R\$ 3.116,00	28
FOTO	R\$ 240,48	R\$ 187,52	R\$ 50,00	R\$ 760,00	R\$ 5.050,00	21
US	R\$ 131,77	R\$ 119,49	R\$ 60,00	R\$ 540,00	R\$ 3.426,00	26
PEEL	R\$ 138,95	R\$ 112,40	R\$ 50,00	R\$ 536,00	R\$ 5.141,00	37
POSOP	R\$ 600,00	R\$ -	R\$ 600,00	R\$ 600,00	R\$ 600,00	1
LED CAB	R\$ 120,00	R\$ -	R\$ 120,00	R\$ 120,00	R\$ 120,00	1
MICROCAB	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 500,00	R\$ 500,00	1
PAC_CORPO	R\$ 692,35	R\$ 509,83	R\$ 100,00	R\$ 3.000,00	R\$ 39.464,00	57
PAC_LF	R\$ 224,33	R\$ 197,63	R\$ 40,00	R\$ 433,00	R\$ 673,00	3
PAC_FACE	R\$ 957,04	R\$ 648,20	R\$ 80,00	R\$ 2.712,00	R\$ 44.024,00	46

Fonte: elaboração do autor

Pode-se perceber que desses 408 dias de geração de fluxos de caixa, a atividade de pilates esteve presente em 236 dias, ou seja, 57% do período, com uma média diária de R\$ 325,58. Trata-se, portanto de serviços com um giro significativo na empresa.

No outro extremo dos serviços com relevância no faturamento do consultório está o PACFACE. Esse serviço gera fluxo de caixa em apenas 46 dias de 408, ou seja, em pouco mais de 11% do período de geração de caixa. Contudo, apesar de um giro menor no faturamento da clínica, esse serviço aparece com um valor médio de R\$ 957,04, ou seja, quase o triplo da contribuição do pilates.

Diante desses fatos e com base na Tabela 1, pode-se constatar que existem três tipos de serviços oferecidos no consultório.

Primeiro, os serviços diferenciados, que atingem um público específico que disposto a desembolsar um valor maior, apresentando um giro mais baixo para a empresa. Correspondem sete tipos diferentes de serviços: o PACFACE, PACCORPO, EPILAÇÃO, LIPOFOCUS, LUZPULS, ELETRO E LASERPELE. Esses serviços diferenciados estão presentes entre 12 e 57 dias (cerca de 10% em média) dos 408 dias de geração de caixa e numa parcela significativa do faturamento, quer dizer, em 48,6% do faturamento que corresponde a R\$ 182.000,00, ou ainda, a uma média de R\$ 845,00 por serviço prestado.

Depois vêm os serviços de escala. Esse tipo de serviço apresenta giro mais alto e margem mais baixa de geração de caixa. São eles o PILATES, RF, LIMPPELE E DREN. Os serviços de escala respondem por 40,3% (R\$ 149.000,00) do faturamento e estão presentes entre 76 e 236 dias do período trabalhado. Sua média de geração de caixa fica em torno de R\$ 230,00 por serviço prestado.

Por fim, existem 13 serviços com giro baixo e que oferecem baixos ganhos no faturamento (11,1% - R\$ 41.500,00 do faturamento total), média de R\$ 3.000,00 faturados em cada serviço dentro dos 408 dias de atividades. A explicação para a manutenção desses serviços se deve ao fato deles ficarem à disposição de clientes que os buscam eventualmente, ajudando a fidelizá-los no consultório.

4.3 Rentabilidade

A rentabilidade diz respeito ao percentual de lucro sobre o faturamento da empresa. Considerando que a depreciação dos equipamentos da empresa não

apresenta materialidade e que, os gastos e receitas se realizam em caixa no curto prazo, é de se esperar uma similaridade entre o fluxo de caixa da empresa e a sua rentabilidade.

Da mesma forma que o fluxo de caixa, ao se comparar aos primeiros semestres de cada ano, verifica-se que no primeiro semestre de 2014 apenas o mês de abril obteve rentabilidade acima dos 20%. Já no primeiro semestre de 2015, quatro meses tiveram rentabilidade acima dos 20% o que corrobora para demonstrar o crescimento financeiro que o consultório vem apresentando.

Essa similaridade pode ser observada na comparação do Gráfico 3 abaixo, com o gráfico anterior.

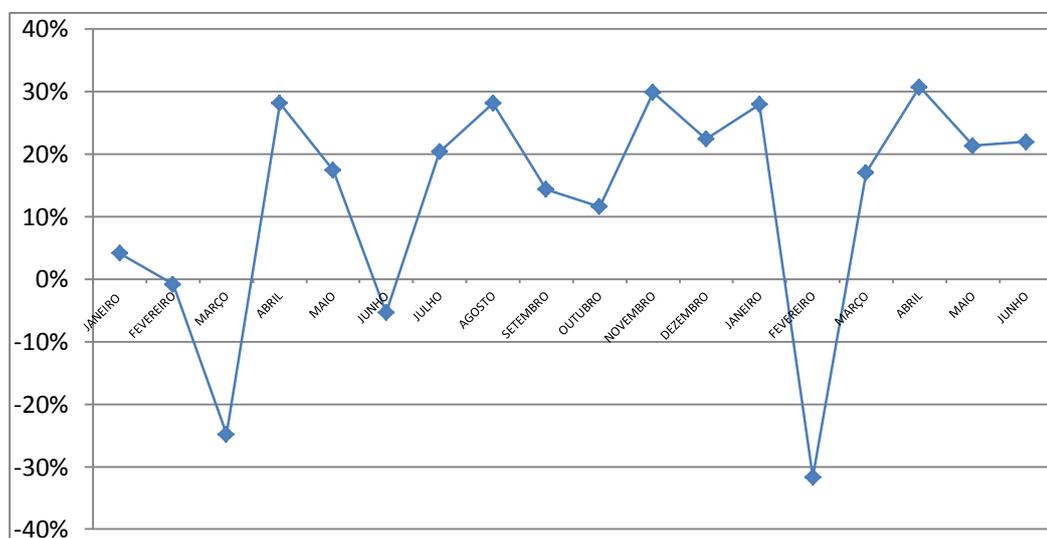


Gráfico 3 – Rentabilidade da clínica
Fonte: elaboração do autor

4.4 Saldo finais de caixa simulados

A inclusão das variáveis tributação e pró-labore, nas alíquotas referenciadas na metodologia permite simular um orçamento de caixa embasado no Princípio da Prudência e que não se torna negativo ao longo de 18 meses. Também, permite a observância do Princípio da Entidade.

No que tange a simulação da variável tributos, percebe-se que a empresa paga cerca de R\$ 30.800,00 (27,5% do seu faturamento líquido) como pessoa física. Enquadrando-se no Simples Nacional passaria a pagar cerca de R\$ 20.600,00 o que possibilitaria uma elevação no saldo final de caixa em R\$10.200, um incremento em cerca de 16% sobre o mesmo.

O que se observa no Gráfico 4 é uma geração de caixa contínua e crescente, que atinge o valor de R\$ 64.807,48 ao final do período considerado.

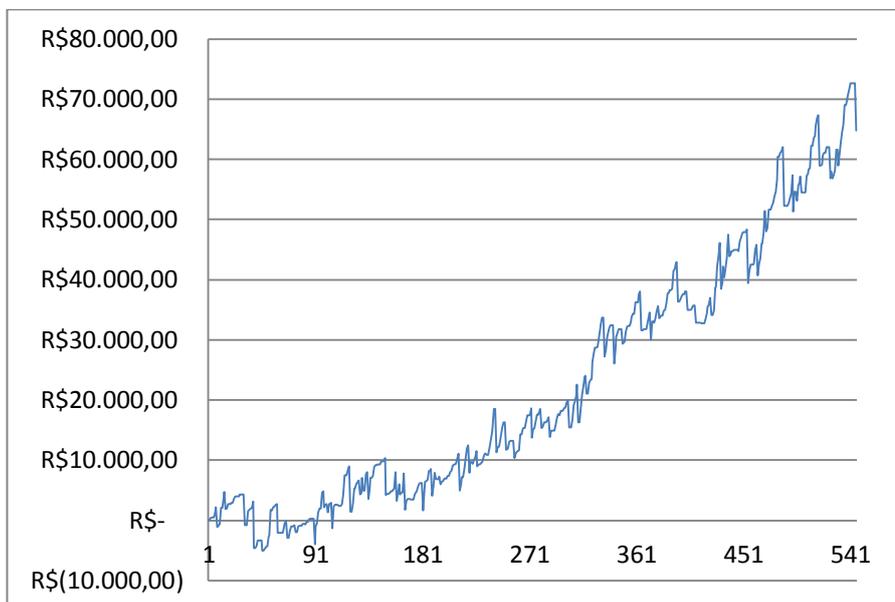


Gráfico 4 – Fluxo de caixa acumulado
Fonte: elaboração do autor

5 CONCLUSÕES

O fluxo de caixa livre é o sangue que corre pelas veias de qualquer empresa e o único meio de se medir quanto a empresa gera. É uma maneira de se medir a saúde financeira e sua capacidade de crescer com geração de caixa (GITMAN, 2010).

Corroborando a este pensamento, verificou-se neste estudo que o administrador financeiro, alvo deste estudo, precisa utilizar de ferramentas como o orçamento de caixa e as demonstrações financeiras projetadas para auxiliá-lo nas melhores tomadas de decisões e assim, poder gerar um fluxo de caixa positivo. Para Gitman (2010), “planos financeiros de qualidade devem resultar em grande volume de fluxo de caixa livre”.

Pela perspectiva dos dados obtidos sobre os fluxos de caixa e pela simulação é possível concluir que o consultório possui um conhecimento financeiro da sua realidade e que as informações geradas evidenciam um comportamento ascendente conforme se percebe no Gráfico 4. Apesar da forma simples com que controla suas finanças, a sistematização dos dados neste trabalho revela que a empresa está conseguindo gerar caixa em volume suficiente para manter o equilíbrio com as suas obrigações financeiras e até mesmo gerar lucro. Apesar da administração do caixa estar presente de modo singelo, conclui-se que ela poderia melhorar sem grande investimento pelo gestor da empresa.

Verificou-se que os dados analisados do estabelecimento são controlados de forma manual e que não havia cobertura de todos os gastos incorridos. Desta forma, as conclusões e porcentagens apresentadas neste trabalho podem sofrer distorções por não terem um comprometimento fidedigno de controle por parte da empresa. As demonstrações projetadas poderiam, portanto, ser mais significativas e confiáveis, a fim de aperfeiçoar os planos financeiros para o ano seguinte, bem como analisar e tomar decisões embasadas nas entradas, saídas, seus indicadores de liquidez e rentabilidade, e, até mesmo, seu valor de mercado se fosse possível mensurar o ativo intangível decorrente da carteira de clientes.

Os fatores que podem provocar distorções nas informações geradas são o pró-labore e a tributação. O estabelecimento de percentual de 20% simulado gerou comprometimento de R\$ 73.690,40 sobre o faturamento. Nesse sentido, percebe-se

que não há uma observância estrita do princípio da entidade no controle contábil, o que tem repercussão no controle financeiro. Em outras palavras, não se verificou uma distinção entre uma quantia de capital de giro gerado para o consultório e para fins pessoais. Tornou-se difícil aproximar os dados coletados à realidade econômico financeira da entidade. Esse fato é preocupante tendo em vista que de acordo com o SEBRAE (2008), uma das causas maiores de mortalidade das microempresas durante seus cinco primeiros anos é a falta da administração do capital de giro provocada pela não separação do dinheiro da empresa com o pessoal.

Além disso, a falta de orçamento de caixa não permite um planejamento em curto prazo para a empresa, fazendo com que não exista uma projeção de vendas. Assim, torna-se impossível uma estimativa dos fluxos de caixa mensais uma vez que, podem ocorrer falhas neste período caso não haja um orçamento, prejudicando a tomada de decisões da empresa.

Um orçamento de caixa ajudaria a identificar as receitas e desembolsos relevantes, permitindo aumentar a liquidez e a rentabilidade. Com a superficialidade deste estudo ainda não foi possível obter informações suficientes para destacar quais clientes proporcionam maiores ganhos ao estabelecimento. Através de uma análise específica deste quesito, seria pertinente à construção de estratégias voltadas a criação de políticas comerciais com foco nos diferentes públicos.

Além disso, percebeu-se o baixo controle em relação às contas a receber. Um estudo para implantação de políticas voltadas às vendas parceladas com cartão de crédito é uma possibilidade de investimento que proporcionaria aumentos na rentabilidade, assumindo um aumento no faturamento. Um estudo do impacto das vendas com cartão de crédito é uma possibilidade de estudos posteriores

Por fim, para a melhoria da gestão financeira do consultório de fisioterapia sugere-se a realização de um estudo para ver quais as obrigações acessórias que o consultório arcaria com o reenquadramento de física para jurídica, bem como, os custos adicionais, tais como, os honorários diferenciais do contador, dentre outros.

Este estudo demonstrou que com medidas mais rígidas de controle nas entradas e saídas de caixa e a observância do princípio da entidade pode-se construir ferramentas de gestão financeira mais úteis a avaliação dos resultados obtidos e aos processos decisórios..

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. **Curso de administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

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

BERK, Jonathan; DEMARZO, Peter; HARFORD, Jarrad. **Fundamentos de finanças empresariais**. Porto Alegre: Bookman, 2010.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e Técnicas de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 1995.

BRASIL. Lei n. 5.172 de 25 de Outubro de 1966. Dispõem sobre o **Código Tributário Nacional**. Disponível em: <www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15 de Out. 2015.

CERVO, Amado L.; BERVIAN, Pedro A. **Metodologia Científica**. 5. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

FOMM, M. M. **Simulação Empresarial**: um enfoque voltado para o processo de tomada de decisões. Rio de Janeiro: UniverCidade, 2004.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Pearson, 2010.

_____. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2002.

GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração Financeira**. São Paulo: Saraiva, 1998.

LAKATOS, Eva M.; MARCONI, Marina de A. **Fundamentos de metodologia científica**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

MARTINS, Eliseu; ASSAF NETO, Alexandre. **Administração financeira**: as finanças das empresas sob condições inflacionárias. São Paulo: Atlas, 1985.

PADOVEZE, Clóvis L. **Planejamento Orçamentário**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2005.

ROSS, Stephen A.; WASTERFIELD, Randolph W.; JORDAN, Bradford D. **Princípios de Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2002.

Secretaria da Receita Federal - SRF. Disponível em: <<http://www.receita.fazenda.gov.br/>>. Acesso em: 25 de Out. 2015.

Serviço de Apoio às Micro e Pequenas empresas. 10 anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas/SEBRAE-SP. São Paulo: SEBRAE-SP, 2008.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. 2. ed. Porto Alegre: Bookmann, 2002.

Apêndice A – Descrição dos serviços prestados

SERVIÇO	DESCRIÇÃO	DURAÇÃO
Atendimentos da nutricionista	-	1h
Aula de Pilates	Exercícios individuais com equipamentos e bola com o método pilates.	1h
Depilação por laser de diodo	Depilação definitiva dos pêlos utilizando o laser de diodo. Realizado em diversas partes do corpo.	Depende do local, de 15 min a 2h
Drenagem linfática manual	Massagem suave para redução de líquidos no corpo.	40 min
Eletroestimulação facial	Para firmar a musculatura da face, melhorando o contorno facial - estímulo elétrico que atinge o músculo, promove contração muscular.	40 min
Fotobiomodulação por LEDs	Melhora da qualidade da pele, aumento da circulação e das trocas celulares- rejuvenescimento, recuperação de lesões de pele. Painel de luz que é posicionado no rosto do paciente.	45 min
Fotobiomodulação por Leds em alopecia	Painel de luz de LEDS que estimula a circulação do couro cabeludo- estimula o nascimento de cabelo e melhora a resistência dos fios.	40 min
Laser Erbium Fracionado	Renovação celular, estímulo de colágeno, melhora de cicatrizes, manchas e rugas. O laser queima a pele, provocando evaporação da camada superficial da pele, recuperação de 10 dias. Nasce pele nova. Tratamento mais moderno do momento.	30 min
Limpeza de pele	Técnica para a limpeza da pele que inclui peeling de diamante e extração de comedões (cravos) com lâmina de ultrassom.	1h e 30 min
Lipofocus	Equipamento de última geração para redução de gordura localizada- Rompe a membrana celular da célula de gordura, impedindo que a gordura volte a se acumular no local. Promove remodelamento corporal.	1h
Luz intensa pulsada	Clareia as manchas, sardas, reduz vermelhidão da face e do pescoço, estimula colágeno- feixe de luz que dá sensação de choque. Não remove a pele, só deixa vermelha, cria casquinha e leva 30 dias para descamar.	30 min
Massagem relaxante	Massagem terapêutica com finalidade de relaxar a musculatura tensa.	45 min
Microagulhamento	Utilizado para estímulo de colágeno, redução de cicatrizes, estrias e manchas- rolo com 200 microagulhas estéreis. A pele é perfurada e utilizado um ativo químico conforme o objetivo do	1h

	tratamento.	
Microagulhamento para alopecia	A pele é perfurada e utilizado um ativo químico conforme o objetivo do tratamento- estimula o crescimento de cabelo onde ainda existir folículo piloso.	1h
Peeling de diamante	Remove as células mortas da pele e estimula a renovação celular- caneta com ponteira áspera ligada a um equipamento de sucção (pressão negativa).	40 min
Plataforma vibratória	Equipamento tipo balança de pesar que vibra. A pessoa realiza exercícios em cima dela, acelera a resposta muscular. Modela e firma o corpo, reduz aparência de celulite.	30 min
Radiofrequência	Terapia para estímulo de colágeno na pele- aumenta a firmeza e reduz as rugas: onda eletromagnética, aquecimento até 40 graus controlado por termômetro.	45 min
Tratamento pós-operatório	Acompanhamento fisioterapêutico após as cirurgias plásticas, para reduzir dor, inchaço, áreas arroxeadas e tornar o resultado da cirurgia mais harmônico, sem áreas endurecidas ou cicatrizes inestéticas. Tratamento com terapia manual (massagem), Tapping (fita adesiva para compressão), LED e drenagem linfática.	1h
Ultrassom de alta potência	Reduz a gordura localizada, esvaziando as células de gordura, mas não destrói a célula.	30 min

Fonte: elaboração do autor