

## **Modelo dinâmico em clínica odontológica de pequeno porte: um estudo de caso**

**PLINIO SANTANA SANTOS**

CENTRO UNIVERSITÁRIO UNA (UNA)

**ANTÔNIO ARTUR DE SOUZA**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

**CAMILA TERESA MARTUCHELI**

UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

Agradecimento à orgão de fomento:

.

# MODELO DINÂMICO EM CLÍNICA ODONTOLÓGICA DE PEQUENO PORTE: UM ESTUDO DE CASO

## 1. Introdução

Impulsionadoras do crescimento econômico e social do país, as micro e pequenas empresas enfrentam diversas dificuldades no ambiente de negócios do Brasil e se destacam pelos obstáculos e dificuldades vivenciados pelos gestores. A realidade de mercado dessas empresas é de alta concorrência, por isso sobrevivem apenas aquelas que apresentam alguma vantagem competitiva. Para alcançar êxito, elas precisam dar atenção ao planejamento financeiro, o que muitas vezes é deixado de lado em detrimento das preocupações operacionais. Nesse contexto, a gestão de capital de giro, base da gestão financeira de curto prazo de toda empresa, é fundamental em virtude da escassez de crédito de baixo custo disponível no mercado (MACHADO, 2003). Por esse motivo é fundamental a contínua geração de caixa e manutenção de um bom nível de liquidez para fazer frente às demandas rotineiras e eventuais.

Dessa forma, o financiamento do capital de giro tem se tornado protagonista na administração financeira, que é em geral dividida em três subáreas: decisão de investimentos, decisão de financiamentos e decisão de dividendos. Essas decisões têm como objetivo maior maximizar o valor da empresa, conseqüentemente, criando valor para os proprietários. Trata-se, portanto, de um dos temas mais estudados e debatidos na literatura financeira e de estratégia, devido aos problemas de liquidez que muitas empresas enfrentam ao redor do mundo (GONÇALVES, 2011).

O ambiente de negócios apresenta-se cada vez mais competitivo e inovador, pressionando por reduções nos custos em empresas que tem como foco a inovação e paralisando aquelas que não acompanham as tendências e/ou são incapazes de inovar ou de adaptar-se às inovações. No caso das micro e pequenas empresas, o estudo do financiamento da Necessidade de Capital de Giro (NCG) é ainda mais importante, pois em geral elas apresentam crescimento rápido em sua fase inicial e não contam com lastro financeiro para se financiar. Considerando a escassez do crédito que essas empresas enfrentam e o seu alto custo, devido à limitação de garantias reais que elas podem oferecer, tem-se o problema recorrente de como financiar as necessidades de capital de giro.

Diante desses desafios enfrentados pelas micro e pequenas empresas, a pesquisa descrita neste artigo teve como objeto de estudo a Clínica Odontológica  $\beta$ , que enfrentou problemas de insolvência em virtude da má gestão do capital de giro, além de ter recorrido constantemente ao financiamento de capital de curto prazo, o que consumiu boa parte de sua margem operacional, devido ao alto custo. Assim, buscou-se compreender se o modelo dinâmico de gestão do capital de giro seria capaz de apoiar os gestores a recuperar financeiramente a empresa em questão e se os indicadores financeiros desse modelo poderiam auxiliar no esforço de gestão para alcançar uma situação estável de solvência e liquidez.

Este trabalho justifica-se pela análise da gestão do capital de giro e liquidez de uma microempresa que pode se beneficiar do modelo dinâmico para a mensuração das suas necessidades de capital de giro, da evolução do capital de giro líquido e do saldo em tesouraria, de modo a permitir que a empresa administre o chamado efeito tesoura e evite recorrer ao capital de curto prazo com alto custo disponível no mercado. Além disso, na pesquisa propôs-se analisar empiricamente a aplicabilidade do modelo dinâmico proposto por Fleuriet *et. al.* (2003), uma vez que esses autores afirmam que tal modelo busca identificar soluções para problemas percebidos na estrutura financeira das empresas. Eles o apresentam como o melhor modelo de gestão dos recursos disponíveis, do risco de ocorrência do efeito tesoura, do financiamento das necessidades de capital de giro com recursos de longo prazo de baixo custo, da adequação de

investimentos em ativos não circulantes e em ativos circulantes e da geração de recursos para o autofinanciamento.

Diante do exposto, o estudo se propôs a responder a seguinte pergunta de pesquisa: “A aplicação do modelo dinâmico pode levar à melhoria da gestão do fluxo de caixa?”. O objetivo geral foi identificar os problemas e dificuldades enfrentados pela empresa na gestão do capital de giro e propor estratégias que possam ser empregadas para minimizar esses problemas, tomando como base os preceitos do modelo dinâmico. Já os objetivos específicos foram: analisar o capital de giro da empresa do estudo a partir do modelo dinâmico; analisar a capacidade de autofinanciamento da empresa; avaliar a evolução da estrutura financeira ao longo do período analisado; e identificar possibilidades de melhoria na gestão do fluxo de caixa. O trabalho está estruturado em seis seções, incluindo esta introdução, contexto investigado, diagnóstico da situação-problema, intervenção proposta, resultados obtidos e contribuição tecnológica-social.

## 2. Contexto investigativo

A função financeira das micro e pequenas empresas é dividida com diversas outras funções do negócio e muitas vezes não é acompanhada com o devido cuidado. Segundo Machado e Espinha (2010), a gestão das finanças de muitas empresas consiste basicamente em pagar as contas, emitir as notas fiscais, gerar cobranças e acompanhar a disponibilidade de caixa na tesouraria com a preocupação de saber se tem condições de pagar as contas do dia seguinte ou no próprio dia em curso.

O amadorismo financeiro está presente na grande maioria das micro e pequenas empresas brasileiras. De acordo com Brasil e Fleuriet (1979), o pequeno empreendedor não necessita dedicar muito tempo às funções financeiras dado o reduzido volume de operações envolvidas ou pela falta de exigência de apresentação dos documentos contábeis padrões, como: Balanço Patrimonial e Demonstrações de Resultados do Exercício, conforme Lei n. 9.317/1996. Entretanto, o gestor precisa monitorar cuidadosamente a evolução do seu fluxo de caixa, exigir da sua contabilidade os demonstrativos contábeis, apesar de não exigidos por lei, e, principalmente, gerenciar a obtenção e a alocação de recursos conforme as demandas monetárias surgem. Tudo isso faz parte do planejamento estratégico, que detecta as ameaças e as oportunidades do mercado, não devendo se ater aos problemas específicos.

Conforme Anderson *et. al.* (2001), esse planejamento estratégico deve ser pensado e praticado por todas as empresas, inclusive as pequenas. Porém, segundo Hillary (2004), as pequenas empresas normalmente direcionam suas atenções para eventos do cotidiano do negócio, não sobrando tempo suficiente para planejar seus passos futuros, o que viabilizaria a ação estratégica. É aqui que o modelo dinâmico de gestão financeira das empresas tem papel fundamental, uma vez que proporciona uma análise mais detalhada e real das informações da empresa. Segundo Fleuriet *et. al.* (2003), a técnica do modelo dinâmico fomenta a diversificação dos negócios ou atividades, uma vez que a gestão de carteiras constitui a missão essencial do nível corporativo que coordena e controla as unidades de negócio. Entretanto, é evidenciado um risco a prazo para a ocorrência do efeito tesoura.

De acordo com Marques e Braga (1995) e Fleuriet *et. al.* (2003), é comum às empresas brasileiras financiar suas variações de necessidades de capital de giro com dívidas de curto prazo, como muitas empresas de países desenvolvidos fazem. A diferença é que o Brasil não possui um sistema financeiro de país desenvolvido e pode atravessar momentos de arrocho monetário nos quais não se consegue alavancar capital de curto prazo nos bancos, e a empresa que demanda esse tipo de capital poderá ficar insolvente. É por isso que o Modelo Dinâmico inverte a lógica do Conceito de Capital de Giro (CDG), que passa a ser fonte de financiamento de longo prazo para a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Dessa maneira, evidencia-se a

necessidade de capital de giro como uma obrigação permanente ligada às operações da empresa, sendo o saldo em Tesouraria (T) a referência quanto ao risco de liquidez da firma. De acordo com Brasil e Fleuriet (1979), o formato baseado em CDG, NCG e T é um modelo que permite monitorar a liquidez de uma empresa, bem como a saúde de suas operações e o gerenciamento dos seus ciclos financeiros, permitindo as decisões estratégicas ligadas à estrutura de capital.

Entre os estudos que se debruçaram em estudar a aplicação do modelo dinâmico, está a pesquisa de Cambruzzi e Schvirck (2009), que buscaram determinar o capital de giro de uma indústria moveleira. Os autores usaram o modelo Fleuriet para gerar informações financeiras, gerenciais e estratégicas, aprimorando assim o modelo de gestão da empresa estudada. Os autores concluíram que a empresa possuía uma elevada necessidade de capital de giro da empresa para garantir suas operações e estratégias e, apesar de a indústria apresentar um saldo em tesouraria positivo, este era insuficiente ao um nível considerado adequado para uma adequada gestão de capital de giro.

Perucelo *et. al.* (2009) testaram a capacidade do mercado acionário de identificar o desempenho das empresas da mesma forma ou de forma similar à análise econômico- financeira tradicional e dinâmica. A pesquisa focou em seis empresas no setor têxtil e os autores fizeram a reclassificação do balanço para calcular o capital de giro (CDG), a necessidade de capital de giro (NCG) e o saldo de tesouraria (T). A correlação entre os indicadores econômico-financeiros e os preços das ações se mostrou positiva no estudo, embora pouco significativa e os autores concluíram que uma carteira com empresas de melhor desempenho, considerando a métrica da análise dinâmica, tende a remunerar melhor os acionistas. Por outro lado, Zanolla *et. al.* (2014) concluíram que os indicadores de liquidez – capital circulante líquido (CCL) e necessidade de capital de giro (NCG) - não influenciam o movimento dos componentes operacionais. Diferentemente, concluíram que o fluxo de capital operacional (FCO) de empresas de capital aberto não exerce tal influência.

Ramos *et. al.* (2017) estudaram a gestão dinâmica do capital de giro na indústria de confecções de Pernambuco, buscando uma visão menos estática da análise financeira, e considerada por eles, mais adequada à realidade brasileira. Eles pesquisaram 55 empresas e analisaram as três variáveis principais do modelo dinâmico: NCG, CDG e T. Os autores concluíram que a situação financeira de quase 70% das empresas estava excelente, contudo, eles descobriram que, os gestores optavam por ter mais liquidez ao invés de investir em projetos que pudessem aumentar a rentabilidade.

Por sua vez, Pimenta e Silva (2017) pesquisaram as MPEs com foco no financiamento das necessidades de capital de giro, conforme a teoria do modelo dinâmico. No estudo, que pesquisou 120 dessas empresas da cidade de Ituiutaba (MG), os autores evidenciaram que a maioria das empresas já tinha utilizado ou estava utilizando algum tipo de recurso de crédito externo para o financiamento das necessidades de capital de giro. Eles concluíram que a principal razão para recorrer a capital de terceiros deveu-se à necessidade de cobrir contas do passivo operacional das atividades, demonstrando um passivo operacional menor que um ativo operacional. Isso evidenciou que a maioria das empresas não é capaz de fazer com que seu ativo operacional gere recursos necessários para cumprir suas necessidades com vencimentos em prazos curtos.

### 3 Diagnóstico da situação-problema

A Clínica  $\beta$  – nome fictício – é uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada, constituída por capital próprio, com cotas distribuídas igualmente entre duas sócias (50% para cada). A empresa presta serviços odontológicos à comunidade, atendendo em todas as especialidades e contando com uma equipe de sete a nove dentistas, incluindo as sócias, além de três funcionárias. A microempresa foi fundada há 12 anos pelas duas sócias, com a ajuda de

seus pais, poucos anos após terem se formado em Odontologia. Atualmente, estão no mesmo local de fundação, não possuem filiais, apenas fizeram uma reforma há alguns anos para revitalizar a infraestrutura física empresa.

No momento da abertura da empresa não houve aporte de capital de giro para o começo das atividades e, por isso, a empresa desde o início teve capital de giro extremamente restrito, recorrendo aos recursos de curto prazo da conta garantida nos bancos. Em vista da urgência da reforma, as sócias conseguiram um empréstimo de longo prazo para financiá-la e o custo do capital não foi tão alto dada a realidade brasileira da época, porém a capacidade de autofinanciamento da clínica era restrita, dependente da execução do atendimento clínico das suas sócias. Ao longo dos anos, as sócias se ausentaram por longos períodos devido a licenças-maternidade, férias e dificuldades na agenda, o que impactou a geração de caixa e forçou a empresa a buscar capital de alto custo nos bancos, muitas vezes em conta garantida, desconto de cheques e antecipação de recebíveis do cartão de crédito.

Para melhor apurar o diagnóstico da situação problema, adotou-se uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa. A coleta dos dados quantitativos se deu com conferência dos extratos financeiros, empréstimos em andamento, suas taxas, saldo devedor, antecipações de cartão de crédito, taxas de desconto, entre outros custos financeiros, conforme quadro 1.

Quadro 1 – BP conforme modelo dinâmico

Aplicações		Fontes	
Contas erráticas do ativo	Caixa e banco	Financiamentos em curto prazo	Contas erráticas do passivo
Contas cíclicas do ativo	Cliente e estoque	Fornecedores	Contas cíclicas do passivo
Contas permanentes do ativo	Imobilizações	Instituições financeiras e patrimônio	Contas permanentes do passivo

Fonte: BRASIL; FLEURIET, 1979, p. 21.

A coleta de dados qualitativos se deu com entrevistas e diligências com sócios, assistente administrativo e contador. Assim, foi aplicado o questionário com as sócias da empresa, conforme apresentado no quadro 2.

Quadro 2 – Questionário

Pergunta	Objetivo
Qual o valor da dívida da empresa de curto e longo prazo?	Definir o nível de endividamento da empresa.
Qual a taxa destes financiamentos?	Definir o custo financeiro do endividamento.
Qual valor a empresa possui em caixa?	Definir a liquidez da companhia.
Qual valor a empresa tem a receber e a pagar?	Conhecer o fluxo de caixa da empresa.
Qual é o faturamento mensal da empresa?	Conhecer a capacidade atual de faturamento.
Qual o custo fixo e custo variável médio da empresa?	Conhecer os custos da empresa.

Fonte: elaboração própria

Ao longo do período do diagnóstico da situação problema – entre o segundo semestre de 2017 e o ano de 2018 – foram geradas planilhas mensais com dados de fluxo de caixa, de entradas e saídas de caixa e relatório gerencial de contas a receber e a pagar para sustentar e apoiar a análise de dados. Os documentos coletados para a análise foram: balanço patrimonial, demonstrações de resultados, fluxos de caixa, relatórios contábeis, entre outros.

Em 2015, conforme as tabelas 1 e 2, percebe-se que a empresa tinha um bom nível de caixa, o passível estava bem compatível com suas possibilidades. A NCG da empresa era negativa, ou seja, gerando fundos para a empresa, e, provavelmente, a clínica estava

recebendo os tratamentos a vista e executando-os a prazo, o que é excelente para o equilíbrio do fluxo de caixa da empresa.

Tabela 1 – Modelo Tradicional 2015

Ativo		Passivo	
Disponível	R\$ 54.867,58	R\$ 10.029,21	Exigível a curto Prazo
Realizável a curto prazo	R\$ 182,98	R\$ 35.542,32	Exigível a longo prazo
Realizável a longo prazo	R\$ 520,97	R\$ 10.000,00	Inexigível
	R\$ 55.571,53	R\$ 55.571,53	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Novo modelo 2015

Aplicações		Fontes	
Contas erráticas do ativo	R\$ 54.867,58	Financiamentos a curto prazo	R\$ 2.731,07
Contas cíclicas do ativo	R\$ 182,98	Fornecedores	R\$ 7.298,14
Contas permanentes do ativo	R\$ 520,97	Instituições financeiras e patrimônio	R\$ 45.542,32
Total	R\$ 55.571,53	Total	R\$ 55.571,53
CDG	R\$ 45.542,32	- R\$ 520,97	R\$ 45.021,35
NCG	R\$ 182,98	- R\$ 7.298,14	- R\$ 7.115,16
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 54.867,58	- R\$ 2.731,07	R\$ 52.136,51
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 45.021,35	R\$ 7.115,16	R\$ 52.136,51

Fonte: Elaboração própria

Em 2016, conforme tabelas 3 e 4, a situação financeira começou a se deteriorar. Nesse momento, a clínica passou por uma reforma necessária, pois, após anos de atendimento, a estrutura física nunca havia sido reformada, e, como o foco da empresa é a qualidade do seu atendimento, decidiram pela reforma. Para isso, foi necessário um empréstimo de capital de giro de longo prazo para financiar a reforma. Assim, o exigível de longo prazo aumentou, e, devido à crise financeira, a clínica passou a oferecer os tratamentos em um grande número de parcelas com o objetivo de atrair mais clientes. Por isso, a conta realizável a curto prazo, que em 2015 era baixa, aumentou consideravelmente, assim como a NCG, que de negativa passou a positiva. Entretanto, ainda assim, o saldo em tesouraria se manteve positivo.

Tabela 3 – Modelo tradicional 2016

Ativo		Passivo	
Disponível	R\$ 31.534,40	R\$ 11.090,65	Exigível a curto prazo
Realizável a curto prazo	R\$ 89.913,26	R\$ 98.120,34	Exigível a longo prazo

Realizável a longo prazo	R\$ 1.606,71	R\$ 13.843,38	Inexigível
Total	R\$ 123.054,37	R\$ 123.054,37	Total

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 – Novo modelo 2016

Aplicações		Fontes	
Contas erráticas do ativo	R\$ 31.534,40	Financiamentos a curto prazo	R\$ -
Contas cíclicas do ativo	R\$ 89.913,26	Fornecedores	R\$ 11.090,65
Contas permanentes do ativo	R\$ 1.606,71	Instituições financeiras e Patrimônio	R\$ 111.963,72
Total	R\$ 123.054,37	Total	R\$ 123.054,37
CDG	R\$ 111.963,72	-R\$ 1.606,71	R\$ 110.357,01
NCG	R\$ 89.913,26	-R\$ 11.090,65	R\$ 78.822,61
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 31.534,40	-R\$ -	R\$ 31.534,40
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 110.357,01	-R\$ 78.822,61	R\$ 31.534,40

Fonte: Elaboração própria

Em 2017, conforme as tabelas 5 e 6, já com as contas compromissadas em 2016 e seu caixa pressionado, a empresa começou a buscar capital de curto prazo para pagar as contas, antecipando o cartão de crédito e trocando cheques, uma vez que o valor em caixa era muito baixo e o realizável a curto prazo era alto, porém a demanda por caixa era imediata. Como a crise continuou, a necessidade de equilibrar entradas com saídas de caixa era premente, e, por isso, a empresa continuava a parcelar os tratamentos em várias vezes e descontava todo os recebíveis em banco a valor presente, corroendo toda a sua margem de lucro. Com isso, a necessidade de capital de giro subiu significativamente e o saldo em tesouraria ficou negativo.

Nesse momento, a empresa se viu à beira da falência, o cheque especial havia se esgotado, não havia mais recebíveis para descontar e a empresa ficou sem caixa. O banco, ao perceber a situação da empresa enfraquecida, ofereceu um capital de giro com uma taxa bastante favorável. Com esse financiamento foi possível trocar uma dívida de capital de giro com juros de 3,5% a.m. por outra com juros de 2,6% a.m., restando com aproximadamente R\$ 50.000,00 no caixa para atender a necessidade de capital de giro. Assim, a empresa decidiu cortar todas as despesas não essenciais e o pró-labore das sócias. Também foi feita uma renegociação com os fornecedores e adotada a divisão máxima de quatro parcelas. A empresa ainda passou a conceder desconto para pagamento à vista e passou a atender convênios. Além disso, as sócias tiveram que devolver para a empresa parte das suas comissões como esforço para equilibrar o caixa e sanar as despesas.

Tabela 5 – Modelo Tradicional 2017

Ativo		Passivo	
Disponível	R\$ 13.892,00	R\$ 33.249,21	Exigível a curto Prazo

Realizável a curto prazo	R\$ 104.436,81	R\$ 76.083,79	Exigível a longo prazo
Realizável a longo prazo	R\$ 1.004,19	R\$ 10.000,00	Inexigível
Total	R\$ 119.333,00	R\$ 119.333,00	Total

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 – Novo Modelo 2017

Aplicações		Fontes	
Contas erráticas do ativo	R\$ 13.892,00	Financiamentos a curto prazo	R\$ 23.473,49
Contas cíclicas do ativo	R\$ 104.436,81	Fornecedores	R\$ 9.775,72
Contas permanentes do ativo	R\$ 1.004,19	Instituições Financeiras e Patrimônio	R\$ 86.083,79
Total	R\$ 119.333,00	Total	R\$ 119.333,00
CDG	R\$ 86.083,79	-R\$ 1.004,19	R\$ 85.079,60
NCG	R\$ 104.436,81	-R\$ 9.775,72	R\$ 94.661,09
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 13.892,00	-R\$ 23.473,49	-R\$ 9.581,49
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 85.079,60	-R\$ 94.661,09	-R\$ 9.581,49

Fonte: Elaboração própria

Ao avaliar os resultados da Clínica  $\beta$ , é importante atentar-se ao fato de que se trata de uma empresa de serviços, ou seja, obtém sua remuneração através da prestação de serviços, e não através de estoques, como uma empresa comercial, ou através do ativo permanente de alto custo, como uma manufatura. Assim, optou-se por avaliar cuidadosamente os custos de mão de obra, o ciclo financeiro, os prazos de pagamentos, os recebimentos e a ociosidade da capacidade instalada. O estoque, por sua vez, mantido para atendimentos diários, não é quantificado no balanço, como despesa e fornecedores. Contudo, foi feita uma lista dos materiais em relação ao valor de consumo, A, B e C. Assim, adotada a análise ABC, foram verificados quais são os insumos que representam o maior custo de materiais para a empresa e, com esse diagnóstico, a empresa pode negociar melhor os itens e administrar seus estoques.

De acordo com os dados coletados, a empresa apresentou problemas na administração do capital de giro. A gestão de fluxo de caixa se apresentou desorganizada e ineficiente e as primeiras ações foram com objetivo de levantar capital de giro para que a empresa pudesse continuar ativa e, em seguida, refazer todo o fluxo de caixa, visualizando as principais perdas de caixa e avaliar os balanços contábeis. Dessa maneira, além da análise das informações financeiras, foram realizadas entrevistas com as duas sócias e a assistente da empresa para que fosse proposta uma intervenção mais assertiva.

Durantes as entrevistas, percebeu-se que as proprietárias estavam conscientes do problema de fluxo de caixa, mas não focavam nele. Elas o consideravam uma questão da clínica, uma disfunção da gestão que não deveria competir com o foco das atividades operacionais. A dívida era da clínica e elas não davam a atenção necessária para a solução do problema. Ao invés disso, terceirizavam para a assistente ou para uma empresa de consultoria que



contrataram. Em um caso específico, durante uma entrevista com a Sócia 1, a Sócia 2 e a responsável pela contabilidade, é possível confirmar tal afirmativa:

Sabíamos do problema financeiro, pois sempre precisávamos trocar cheque, antecipar cartão para pagar as contas, inclusive contratamos uma consultoria para nos ajudar a resolver, porque tínhamos que continuar atendendo para gerar receita para a empresa e não podíamos focar esse problema. Tratava-se de uma dívida da clínica, mas tínhamos que fazer nossa remuneração também, então, sempre procurávamos gerar receita e fazer com que a clínica pagasse as contas e pagasse nossa remuneração, uma vez que trabalhamos e deveríamos receber por isso, não é justo, nós, como proprietárias, trabalharmos e não recebermos nada (Sócia 1 e Sócia 2)

Nesse tipo de conduta, os proprietários são responsáveis por boa parte da operação e da gestão da empresa e, normalmente, focavam a geração de faturamento, mas pecaram em vários outros pontos da condução do negócio. Além disso, durante o período de diagnóstico, foi possível notar equívocos de avaliação apresentados pelas sócias e por sua assistente, bem como a desorientação dos demonstrativos gerenciais mínimos que a equipe de gestão deveria ter. Em certo momento foi sugerido o credenciamento da clínica a convênios odontológicos, já que a clínica estava com três consultórios ociosos a maior parte do tempo.

Não, os planos odontológicos pagam muito baixo, são muito burocráticos e os planos bons não estão aceitando novas clínicas. Não conseguimos atender aos planos odontológicos com a qualidade que oferecemos (Sócia 1)

A partir daí, decidiu-se fazer uma nova avaliação e verificou-se que os planos atrairiam mais clientes para os horários ociosos, pois percebeu-se que, embora eles não pagassem a maioria dos atendimentos de maior valor agregado, poderiam gerar um fluxo de caixa extra para a empresa, uma vez que estes tratamentos de maior valor agregado invariavelmente são executados pelos clientes e pagos por eles à vista ou parcelados. Na fase seguinte, a análise foi das planilhas de evolução do fluxo de caixa que uma consultoria contratada anteriormente havia preparado para verificar o caixa da empresa e toda a gestão financeira.

Veja bem, estas planilhas quem preenche é a ajudante do consultor, sempre que eu preencho, ela dá erro e temos que chamar a ajudante, que demora dois dias para vir até aqui consertá-las. Então, percebemos que os recebimentos e os pagamentos não batem com a planilha e chamamos novamente. Várias vezes, quando vamos inserir dados na planilha, descobrimos alguma célula com problema. O processo está bem lento, já que agora um dos assistentes, que resolvia melhor o problema, saiu da empresa (Assistente)

Percebeu-se que não era possível contar com a consultoria em questão e a Clínica  $\beta$  adotou a consultoria gratuita do Sebrae por telefone. O acerto do fluxo de caixa demorou mais que o previsto, devido a vários equívocos na antecipação de recebíveis, pois muitas vezes a empresa contava com recebíveis no cartão de crédito que já tinha antecipado, então esses créditos entravam, mas imediatamente eram debitados, pois já haviam sido antecipados, e a assistente e a sócia 1 não compreendiam bem como isso funcionava na prática. Em 60 dias o fluxo de caixa começou a funcionar bem.

Com essa mudança foi possível traçar metas de venda e entradas de caixa. Foi verificado que a média de saídas de caixa da empresa estava em um patamar de R\$ 40.000,00 a R\$ 48.000,00 e que por isso precisaria gerar entradas de caixa de no mínimo R\$ 50.000,00, para não comprometer o caixa que haviam conseguido levantar no banco.

Quanto nós precisamos vender? R\$ 50.000,00? Em toda a história da empresa não conseguimos alcançar esse nível de faturamento e agora para equilibrar nossas contas vamos ter que faturar isso todos os meses? Vou ter que conversar com toda a equipe, todos vão ter que ajudar. (Sócia 1)

É preciso esclarecer que, na verdade, R\$ 50.000,00 precisaria ser o valor da entrada de caixa, ou seja, as vendas provavelmente precisariam ser maiores que isso, já que muitas vezes os tratamentos são pagos de forma parcelada. Entretanto, a partir desse dia, a empresa começou a ter metas diárias, semanais e mensais, bem como metas de redução de custos, que é outra forma de gerar fluxo de caixa.

Havia também a necessidade de abordar outro grande problema da empresa: a divisão do pagamento em várias parcelas. Para viabilizar as vendas, durante a época de crise, os profissionais se habituaram a conceder longos parcelamentos no cartão de crédito, sem a devida consciência de que isso teria um custo enorme para a empresa, já que ela não tinha caixa para bancar esse parcelamento e que, por isso, a empresa antecipa os recebíveis e paga caro por isso.

Não vamos poder parcelar mais de 10x ou 12x? Não vamos mais conseguir fechar orçamentos. E ainda temos que vender mais, parcelando em no máximo 4x? Meu Deus! (Sócia 2)

Assim, o plano de pagamento da empresa foi reduzido para no máximo em quatro vezes, o que ajudou muito no fluxo de caixa. Acabaram as antecipações no cartão de crédito e o desconto de cheques, e os clientes, com o tempo, se acostumaram com a situação. Além disso, perceberam a necessidade de alongar os prazos de pagamento com os fornecedores, o máximo que podiam, e perceberam como é difícil conseguir prazo com fornecedor.

#### 4. Intervenção proposta: mecanismos adotados para solucionar o problema

O diagnóstico apresentado por meio do modelo dinâmico foi a ferramenta utilizada neste estudo para que uma intervenção pudesse ser proposta e vários mecanismos pudessem ser adotados para solucionar o problema da empresa. Dessa maneira, finalizada a análise de todos os itens que compõem sua estrutura de capital, foram feitas as recomendações para o aprimoramento da gestão de recursos da empresa e para a melhoria do gerenciamento e seus recursos financeiros. Após a avaliação inicial da dívida de curto de prazo e do saldo em tesouraria, com base nas observações detectadas, sugeriu-se uma renegociação das dívidas de curto e longo prazo, obtendo um capital de giro adicional financiado em longo prazo, com o objetivo de gerar liquidez para os meses seguintes.

Após a avaliação das entrevistas e dos relatórios financeiros, gerenciais e econômicos existentes, como relatório de fluxo de caixa, contas a receber e a pagar, nível de ociosidade, prazo médio de recebimentos e pagamentos, foram elaboradas novas planilhas de controle e monitoramento do fluxo de caixa, contas a receber e a pagar, evolução do saldo em tesouraria e controle de ociosidade dos consultórios. Buscou-se a máxima acuracidade nos lançamentos das planilhas. Paralelamente, foi solicitado um estudo tributário junto à contabilidade da empresa a fim de avaliar a viabilidade na redução dos impostos pagos pela empresa.

Com as planilhas sendo alimentadas diariamente e com o conhecimento das receitas e despesas previstas, foram elaboradas metas de vendas para que fosse possível alcançar o ponto de equilíbrio entre entradas e saídas de caixa, buscando uma geração de caixa mais consistente. Após os resultados gerados, novas ações gerenciais e financeiras foram definidas, como adesão a convênios, negociação de prazos de pagamento e revisão do nível de parcelamento. Assim, após as medidas adotadas em 2017, a empresa, no ano de 2018, conforme as tabelas 7 e 8, conseguiu estabilizar seu caixa e viu o exigível em longo prazo aumentar, porém o realizável a curto prazo caiu consideravelmente e as disponibilidades aumentaram, fazendo com que a NCG de 2018 se reduzisse em relação ao ano anterior, o que ajudou o saldo de tesouraria voltar ao positivo, viabilizando a continuidade da empresa.

Tabela 7 – Modelo tradicional 2018

Ativo	Passivo
-------	---------

Disponível	R\$ 73.061,48	R\$ 6.778,00	Exigível a curto Prazo
Realizável a curto prazo	R\$ 53.689,62	R\$ 110.374,77	Exigível a longo prazo
Realizável a longo prazo	R\$ 401,67	R\$ 10.000,00	Inexigível
Total	R\$ 127.152,77	R\$ 127.152,77	Total

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 – Novo Modelo 2018

Aplicações		Fontes	
Contas erráticas do ativo	R\$ 73.061,48	Financiamentos em curto prazo	R\$ -
Contas cíclicas do ativo	R\$ 53.689,62	Fornecedores	R\$ 6.778,00
Contas permanentes do ativo	R\$ 401,67	Instituições financeiras e Patrimônio	R\$ 120.374,77
	R\$ 127.152,77		R\$ 127.152,77
CDG	R\$ 120.374,77	-R\$ 401,67	R\$ 119.973,10
NCG	R\$ 53.689,62	-R\$ 6.778,00	R\$ 46.911,62
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 73.061,48	R\$ -	R\$ 73.061,48
T (Saldo em Tesouraria)	R\$ 119.973,10	-R\$ 46.911,62	R\$ 73.061,48

Fonte: Elaboração própria

No balancete de 2019, após o choque de gestão efetuado em 2017 e 2018, a empresa manteve os índices de desempenho alcançados nos anos anteriores. Com o emprego do novo modelo, tornou-se fácil e clara a evolução da necessidade de capital de giro e a redução do saldo em tesouraria. No auge da crise financeira nacional, em 2016/2017, a empresa já estava recorrendo a capital de curto prazo de alto custo, como conta garantida, antecipação de cartão de crédito e de cheques, o que acabou corroendo sua margem e aprofundando o estrangulamento financeiro. Destaca-se que a empresa chegou ao ponto de esgotar todas as opções de financiamento de curto prazo. Entretanto, em vista do bom histórico de relacionamento e de pagamento com o banco, foi possível negociar um capital de longo prazo com uma taxa mais baixa. Assim, a empresa cortou os empréstimos de curto prazo, adotou a gestão financeira e fez um corte drástico nos gastos, além de focar no aumento da receita e na redução da ociosidade.

Os resultados das ações começaram a ser percebidos ainda em 2018, com a eliminação do efeito tesoura no caixa da empresa. Já em 2019, após a diferenciação entre financiamento de curto e longo prazo, o saldo em tesouraria apresentou-se positivo, graças às boas práticas, ao rigor no controle do caixa e ao planejamento financeiro, conforme sugerido por Brasil e Fleuriet (1979). Com a reclassificação, a visualização da liquidez da empresa foi imediata, bem como do saldo de fundos da empresa.

## 5. Resultados obtidos

Para analisar os resultados obtidos com a intervenção proposta é necessário apresentar a evolução da DRE da empresa, bem como sua análise conforme os resultados apresentados pela geração de Fluxo de Caixa Operacional (FCO) por meio do ativo econômico da empresa. Antes do FCO, calculou-se o Lucro Bruto Operacional (LBO) e foram analisadas sua evolução e sua capacidade de autofinanciamento da empresa. Haja vista que o caso estudado se trata de uma microempresa, optante pelo Simples Nacional, considerou-se o LBO como igual ao Lucro Líquido acrescido da depreciação. No ano de 2015, conforme apresentado na Tabela 9, a empresa operava razoavelmente bem, gerando um LBO expressivo, com baixas despesas financeiras.

**Tabela 9 – DRE ajustada 2015**

Abordagem dinâmica da DRE - (LBO - $\Delta$ NCG) – 2015	
Receita total	R\$ 220.009,86
Simples Nacional	-R\$ 38.895,54
Desp. Administrativas	-R\$ 38.783,41
Custo serv. prest.	-R\$ 103.143,75
Taxas e IPTU	-R\$ 2.469,17
Desp. financeiras	-R\$ 3.557,85
LBO	R\$ 33.160,14

Fonte: Elaboração própria

Em 2016, conforme a Tabela 10, a abordagem dinâmica da DRE já demonstrava uma deterioração da liquidez da empresa, apesar do aumento na receita. Percebe-se que a empresa forçou o aumento da receita para ajudá-la a pagar as contas, porém falhou na gestão de caixa. Nesse ano houve um grande aumento das despesas financeiras e conseqüente queda na LBO. A variação da NCG foi alta, e por isso a empresa não gerou fluxo de caixa operacional, apresentando um resultado financeiro desfavorável no ano fiscal de 2017.

**Tabela 10 – DRE ajustada 2016**

Abordagem dinâmica da DRE - (LBO - $\Delta$ NCG) – 2016	
Receita total	R\$ 239.219,43
Simples nacional	-R\$ 42.406,88
Despesas administrativas	-R\$ 45.998,86
Custo dos serviços prestados	-R\$ 108.018,51
Taxas e IPTU	-R\$ 2.743,07
Desp. financeiras	-R\$ 18.141,79
LBO	R\$ 21.910,32
$\Delta$ NCG	R\$ 71.707,45
FCO	-R\$ 49.797,13

Fonte: Elaboração própria

Como já era esperado, 2017 foi um ano difícil para o fluxo de caixa da empresa, porém, como a receita bruta aumentou, foi possível gerar algum fluxo de caixa, ainda que pequeno em vista da necessidade da empresa. Conforme a Tabela 11, as despesas financeiras continuaram a evoluir drasticamente em relação ao ano anterior, bem como todas as demais contas, por isso o lucro bruto operacional caiu. A queda da NCG ajudou a gerar um pequeno fluxo de caixa, mas não colaborou com a situação financeira da empresa.

Tabela 11 – DRE ajustada 2017

ABORDAGEM DINÂMICA DA DRE - (LBO - ΔNCG) – 2017	
Receita total	R\$ 303.853,96
Simples nacional	-R\$ 53.842,75
Despesas administrativas	-R\$ 43.508,93
Custo dos serviços prestados	-R\$ 139.917,52
Taxas e IPTU	-R\$ 3.094,56
Desp. financeiras	-R\$ 42.792,35
LBO	R\$ 20.697,85
ΔNCG	R\$ 15.838,48
FCO	R\$ 4.859,37

Fonte: Elaboração própria

No ano de 2018, a receita cresceu consideravelmente, praticamente todas as despesas caíram ou se mantiveram estáveis, o que fez com que o LBO alcançasse um impressionante patamar de lucratividade para a realidade operacional da empresa. A Tabela 12 demonstra um elevado LBO e uma variação negativa da NCG, fazendo com que a empresa gerasse um fluxo de caixa operacional considerável, injetando o fôlego financeiro que a ela tanto precisava para se reerguer.

Tabela 12 – DRE ajustada 2018

Abordagem dinâmica da DRE - (LBO - ΔNCG) – 2018	
Receita total	R\$ 343.260,08
Simples nacional	-R\$ 28.445,91
Despesas administrativas	-R\$ 45.768,21
Custo dos serviços prestados	-R\$ 137.788,07
Taxas e IPTU	-R\$ 2.664,83
Desp. financeiras	-R\$ 39.267,20
LBO	R\$ 89.325,86
ΔNCG	-R\$ 47.749,47
FCO	R\$ 41.576,39

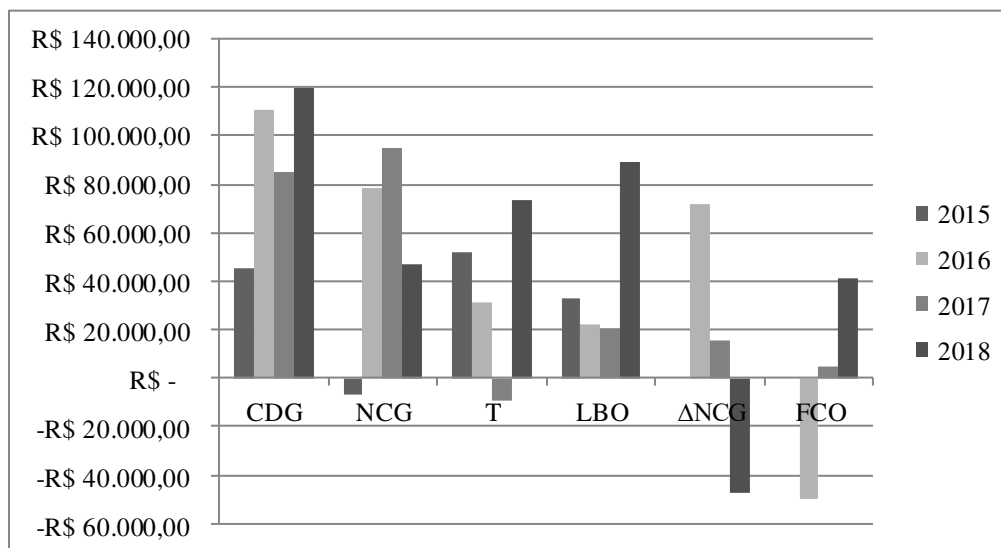
Fonte: Elaboração própria

A abordagem dinâmica se mostrou eficaz para demonstrar a evolução da capacidade da empresa de financiar suas atividades por meio de seus ativos econômicos, bem como avaliar a evolução da estrutura financeira ao longo do período analisado. Com base nos resultados apresentados, percebe-se que, ao longo de 2016 e 2017, a empresa não gerou FCO suficiente para suportar sua NCG adequadamente. Além disso, percebe-se um aumento considerável das despesas financeiras, característico de empresas que estão com problemas sérios de fluxo de caixa e recorrendo a capital de curto prazo para honrarem seus compromissos, correndo sua margem de venda. A receita estava boa e crescente, mas não havia geração de caixa suficiente para financiar a NCG, que crescia em ritmo elevado, sem apoio do capital de giro próprio ou de capital de longo prazo, criando assim o efeito tesoura, que ocorre quando o CDG não supera ou iguala a NCG.

Em 2018 a empresa contratou um novo empréstimo de longo prazo, conforme evidenciado em seu balanço de 2018. Assim, foi possível reduzir drasticamente as despesas financeiras e reduzir o risco associado à alavancagem. Para Brasil (1979, p. 39), “a injeção de recursos de terceiros, a longo prazo, é a maneira correta de produzir alavancagem financeira”. Além disso, a empresa reduziu as despesas e a ociosidade que comprometiam o seu LBO e consequentemente sua capacidade de geração de caixa. Assim, além de se financiar com capital de terceiros de longo prazo, conseguiu maximizar seus ativos econômicos e gerar mais FCO. O Gráfico 1 evidencia a evolução da situação financeira da empresa. O CDG passou a acompanhar a NCG a fim de evitar o efeito tesoura ocorrido em 2017. Atenção também foi dada ao lucro bruto operacional e à variação de NCG, que apresentaram evolução em relação a 2016 e 2017.

Na empresa analisada não havia recursos próprios disponíveis para financiar sua atividade operacional, ou seja, o seu ativo econômico, que é a própria prestação de serviços. Isso ocorria porque não eram gerados lucros e fluxo de caixa suficiente para o autofinanciamento. A geração de FCO em volume adequado somente foi possível em 2018, porém com apoio de recursos de terceiros.

Gráfico 1 – Evolução dos indicadores dinâmicos



Fonte: Elaboração própria

Destaca-se que em fevereiro de 2018 a empresa teve uma injeção de capital a partir de empréstimo de longo prazo. Nesse mesmo mês, ela ainda reduziu seu caixa em R\$ 6.158,90. Entretanto, nos meses seguintes, com um foco maior na receita e na redução das despesas, a empresa começou a gerar caixa e a reforçar o saldo disponível em caixa. As despesas subiram, acompanhando as receitas, porém a perda de caixa cessou ao longo do ano. O incremento do caixa variou de mês a mês devido a questões sazonais e/ou fatores não recorrentes. Entretanto, o importante é o crescimento do saldo acumulado de caixa. O crescente saldo inicial de cada mês, bem como a evolução positiva do caixa tornaram-se evidentes e essa melhora de caixa possibilitou uma alteração da estrutura de capital. Essa mudança foi viabilizada com a aplicação do modelo dinâmico na gestão financeira do capital de giro da empresa.

Dessa forma, a partir da intervenção, a Clínica β captou financiamento de longo prazo com o banco de seu relacionamento, cessou o uso de capital de curto prazo de alto custo, adotou melhores práticas de gestão do caixa, por meio do monitoramento diário da evolução das contas e da programação do fluxo de caixa futuro. Ela também adotou várias metas de faturamento, implementou um programa para redução de ociosidade dos consultórios, realizou uma adequação tributária e promoveu a adesão a mais convênios, aumentando o número de clientes.

No ano de 2018, com a disciplina e o controle do fluxo de caixa, a situação da empresa se transformou e o saldo em tesouraria atingiu um patamar nunca antes alcançado pela empresa, chegando a R\$ 74.061,98. A NCG foi reduzida em quase 50% e o FCO atingiu o saldo de R\$ 41.576,39. As vendas seguiram crescendo e atingiram 6% de evolução. Entretanto, os custos administrativos e o custo dos serviços prestados apresentaram alta significativa, o que indicou um relaxamento no controle do caixa. As despesas financeiras reduziram-se em 42%, o que compensou o incremento nos custos. Ainda assim, o LBO caiu 23% e o FCO diminuiu, mas a empresa passou a contar com um caixa robusto para compensar essa redução. Dessa forma, uma vez que o monitoramento por meio do modelo dinâmico permitiu a percepção rápida do problema, foi possível proceder com medidas para melhorar os resultados financeiros da empresa. Por tudo isso, a Clínica  $\beta$  conseguiu superar o momento de pré-insolvência para um momento com um estável saldo em tesouraria, o que tornou viável até a antecipação do pagamento de parcela do empréstimo de longo prazo.

## 6. Contribuição tecnológica-social

A aplicação do modelo dinâmico se mostrou eficaz, permitindo várias leituras dos problemas financeiros que precisam ser tratados, bem como permitiu o direcionamento necessário para a definição da estratégia financeira a ser adotada. O estudo mostrou que o nível de confiança nos dados das micro e pequenas empresas tende a ser relativamente baixo, o que contribui para o descontrole do caixa, uma vez que a apuração é muito trabalhosa. Sem um controle efetivo, é difícil a mensuração de alguns indicadores e pode ocasionar a deturpação dos saldos de algumas contas do balanço. De qualquer forma, a pesquisa de uma maneira geral resultou em uma experiência de *Turnaround* real e viável para micro e pequenas empresas.

Listando algumas das contribuições da pesquisa, bem como resultados alcançados, pode-se citar: aprimoramento da gestão de caixa, controle de custos em geral, senso de responsabilidade geral dos proprietários com o negócio, maior compreensão dos relatórios contábeis, gestão de vendas, controle de ociosidade, planejamento financeiro de curto e de longo prazos, decisões estratégicas baseadas no planejamento financeiro, melhora de todos os indicadores financeiros do modelo dinâmico, recuperação financeira da empresa e resgate de alguns postos de trabalho. Além disso, o trabalho se mostrou capaz de testar empiricamente a eficácia do modelo dinâmico na gestão financeira por meio de um estudo de caso.

A delimitação deste trabalho não permite a generalização dos resultados obtidos, porém pode ajudar outras micro e pequenas empresas que queiram melhorar sua liquidez e sanar problemas de fluxo de caixa. Este estudo contribuiu ainda para a avaliação, o diagnóstico e a definição e implementação de uma estratégia de recuperação financeira da Clínica  $\beta$ , o que poderá ser replicado em outras micro e pequenas empresas.

## Referências

- ANDERSON, A.; ATKINS, M. Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms. **Strategic Change**, n. 10, v. 6, p. 311-324, 2001.
- APPUHAMI, B. A. R. The impact of firms' capital expenditure on working capital management: an empirical study across industries in Thailand. **International Management Review**, v. 4, n. 1, p. 11-24, jan. 2008.
- BRASIL, H. V.; FLEURIET, M. Planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado. **Consultoria Editorial Ltda.: Edições Fundação Dom Cabral**, 1979.
- BRASIL. Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples) e dá

outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9317-5-dezembro-1996-372090-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 2 jul. 2019.

CAMBRUZZI, C., SCHVIRCK, E. Determinação do Capital de Giro de uma Indústria Moveleira sob a Perspectiva do Modelo Fleuriet. **Revista TECAP**, Número 03, Ano 3, Volume 3, 2009.

FLEURIET, M.; KEHDY, R.; BLANC, G. O modelo Fleuriet: a dinâmica financeira das empresas brasileiras: um novo método de análise, orçamento e planejamento financeiro. 6a. **REIMP**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

FLEURIET, M.; ZEIDAN, R. O modelo dinâmico de gestão financeira. **Alta Books**, 2015.

GONÇALVES, D. Estimação da probabilidade de falência aplicação empírica em PMEs não Financeiras Portuguesas. 2011. 72 f. Dissertação (Mestrado em Finanças). **Universidade do Porto**, Porto, 2011.

HILLARY, R. Environmental management systems and the smaller enterprise. **Journal of Cleaner Production**, v. 12, n. 6, p. 561-569, ago. 2004.

KING, Ruth. A dura realidade das pequenas empresas. **Harbra**, 2009.

MACHADO, H. V.; ESPINHA, P. G. Empreendedorismo e franchising: uma combinação que garante a sobrevivência? **Revista de Administração Mackenzie**, v. 11, n. 4, p. 131-153, 2010.

MACHADO, M. A. V. Uma investigação empírica das políticas de financiamento adotadas pelas pequenas e médias empresas brasileiras da cidade de João Pessoa/PB. In: ASSEMBLEIA ANUAL CLADEA, 38., Lima, 2003.

MARQUES, J. A. V. C.; BRAGA, R. Análise Dinâmica do Capital de Giro: o Modelo Fleuriet. **RAE-Revista de Administração de Empresas**, Rio de Janeiro, v. 35, n. 3, p. 49-63, maio/jun. 1995.

PERUCELO, M. R.; PRATES SILVEIRA, M; ESPEJO, R. A. As análises econômico-financeira tradicional e dinâmica e o desempenho percebido pelo mercado de ações: um estudo de empresas do setor têxtil e vestuário do Brasil no período de 1998 a 2007 **Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 28, núm. 3, septiembre-diciembre, 2009, pp. 36-50

PIMENTA, A. M. R; SILVA, D. R. Análise do Financiamento do Capital de Giro de Micro e Pequenas Empresas de Ituiutaba-MG. **Revista da Micro e Pequena Empresa**, Campo Limpo Paulista, v.11, n.3, p. 68-85, 2017.

RAMOS, R. S., SANTOS, J. F., VASCONCELOS, A. F; A gestão dinâmica do capital de giro na indústria de confecções de Pernambuco. **Revista Universo Contábil**, ISSN 1809-3337 Blumenau, v. 13, n. 4, p. 84-103, out./dez., 2017

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, F. C.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa. **Penso**, 2013.

ZANOLLA, E., GARTNER, I. R., SILVA, C. A. T., SCALCO, P. R.; Indicadores de Liquidez e o Fluxo de Caixa Operacional: Um Estudo nas Empresas Brasileiras de Capital Aberto. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 137 – 151, 2014