

UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
COORDENAÇÃO DE ENGENHARIA DE PRODUÇÃO
CURSO DE GRADUAÇÃO EM ENGENHARIA DE PRODUÇÃO

INGRA VIEL DE FARIAS

ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA
TRABALHO DE DIPLOMAÇÃO

MEDIANEIRA
2015

INGRA VIEL DE FARIAS

ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

Trabalho de conclusão de curso apresentado ao Curso de Graduação, em Engenharia de Produção, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, como requisito à obtenção do título de Bacharel e Engenharia de Produção.

Orientador(a): Prof. Dr. Lotario Fank

MEDIANEIRA

2015



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Medianeira
Coordenação de Engenharia de Produção
Engenharia de Produção



TERMO DE APROVAÇÃO

ORGANIZAÇÃO FINANCEIRA DE UMA CLÍNICA DE FISIOTERAPIA

Por

INGRA VIEL DE FARIAS

Este Trabalho de Conclusão de Curso foi apresentado em 11 de junho de 2015 como requisito para a obtenção do título de Bacharel em Engenharia de Produção. A candidata foi arguida pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho aprovado.

Lotario Fank
Prof. Orientador

Peterson Diego Kunh
Membro titular da banca

Carla A. P. Schmidt
Membro titular da banca

- O Termo de Aprovação assinado encontra-se na Coordenação do Curso –

A Deus, aos meus pais, irmãos e amigos...

Companheiros de todas as horas.

AGRADECIMENTOS

A Deus, por todas as bênçãos concedidas e por me dar saúde e força para enfrentar as dificuldades.

Aos meus pais, Flávio e Katiane, por me proporcionarem os estudos, pelo apoio, amor incondicional e carinho.

Aos meus irmãos, Ingrid e Igor, por todo companheirismo, carinho e apoio.

Aos meus amigos, que participaram da minha caminhada colaborando de alguma forma para conclusão deste curso e deste trabalho, pela parceria e companheirismo.

Ao meu orientador, por ter colaborado em todas as etapas deste trabalho.

"Se existe uma forma
de fazer melhor, descubra-a."

Thomas Edison

FARIAS, Ingra Viel de. **Organização financeira de uma clínica de fisioterapia**. 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira.

RESUMO

A proposta deste trabalho foi realizar a organização financeira de uma empresa prestadora de serviço. Esta empresa está situada na cidade de Cascavel-PR e atua no ramo de fisioterapia. Foram utilizados conhecimentos adquiridos com a pesquisa em administração financeira, orçamentos e ponto de equilíbrio. Estes conhecimentos fomentaram a elaboração dos orçamentos e fluxos de caixa. Os dados foram adquiridos através de documentos e entrevista com alguns questionamentos realizados com o responsável financeiro da clínica. O trabalho consistiu em desenvolver planilha de fluxo de caixa; planilha de contas a pagar; planilha de contas a receber; e outras que visa integrar as três anteriores; o cálculo de equilíbrio não foi possível ser feito pela falta de informações complementares que são necessárias, assim, sugeriu-se na conclusão do trabalho, a estruturação de uma planilha auxiliar que possibilite informações mais refinadas e fornecem uma visão geral da empresa. Esta planilha associada ao Fluxo de caixa fornece as informações necessárias para uma gestão eficiente.

Palavras-chave: Administração financeira. Orçamento empresarial. Ponto de equilíbrio.

FARIAS, Ingra Viel de. **Financial organization of a physiotherapy clinic.** 2015. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) – Engenharia de Produção, Universidade Tecnológica Federal do Paraná. Medianeira.

ABSTRACT

The purpose of this work is to make the financial organization of a service provider company. This company is situated in the city of Cascavel, PR and operates in the physical therapy field. They used knowledge gained from research in financial management, budgets and break-even point. This knowledge fostered budgeting and cash flows. Data were acquired through documents and interviews with some questions carried out with the financial responsibility of the clinic. The work is to develop cash flow spreadsheet; sheet accounts payable; sheet accounts receivable; and others that aims to integrate the previous three; the balance calculation could not be done by lack of additional information is required, so it was suggested at the conclusion of the work, the structure of an auxiliary sheet that enables more refined information and provide an overview of the company. This worksheet associated with the cash flow provides the information necessary for efficient management.

Key-words: Financial management. Business budget. Break-even point.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Funções e responsabilidades do administrador financeiro.....	16
Quadro 2 - Vantagens e Limitações do orçamento.	18
Quadro 3 - Orçamentos e definições.....	19
Quadro 4 - Métodos para Previsão de Demanda.	20
Quadro 5 - Orçamentos originados pelo Orçamento de Produção.....	21
Quadro 6 - Componentes do Fluxo de Caixa.	25
Quadro 7 - Pontos de Equilíbrio e suas definições.....	27
Quadro 8 - Equações para o cálculo dos Pontos de Equilíbrio.	28
Quadro 9 – Recebimentos.....	32
Quadro 10 - Despesas.	37

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo de Orçamento de Caixa.....	25
Figura 2 - Demonstração gráfica do Ponto de Equilíbrio.....	28
Figura 3 - Planilha de Contas a Receber ano de 2014.....	33
Figura 4 – Planilha de Contas a Receber ano de 2014 (continuação).	34
Figura 5 – Planilha de Contas a Pagar das Despesas Fixas do ano de 2014.....	38
Figura 6 - Planilha de Contas a Pagar das Despesas Fixas do ano de 2014 (continuação).....	39
Figura 7 – Planilha de Contas a Pagar das Despesas Variáveis do ano de 2014.....	39
Figura 8 – Planilha de Contas a Pagar das Despesas Variáveis do ano de 2014 (continuação).....	40
Figura 9 – Planilha de Fluxo de Caixa do ano de 2014.	41
Figura 10 – Planilha de Consultas.	42
Figura 11 – Fluxo de Caixa Semanal.	43

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Receita Anual de 2014.	35
Gráfico 2 – Recebimentos Particulares Anual de 2014.	35
Gráfico 3 - Recebimentos Receitas do Mês Anual de 2014.	36

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	13
2. OBJETIVOS.....	14
2.1. OBJETIVO GERAL.....	14
2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS.....	14
3. REVISÃO DE LITERATURA.....	15
3.1. A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS.....	15
3.2. ORÇAMENTO EMPRESARIAL.....	17
3.2.1. Orçamento de Vendas.....	19
3.2.2. Orçamento de Produção.....	20
3.2.3. Orçamento de Despesas Operacionais.....	22
3.2.4. Orçamento de Caixa.....	22
3.3. PONTO DE EQUILÍBRIO.....	26
4. MATERIAIS E MÉTODOS.....	29
4.1. ETAPAS DO ESTUDO DE CASO.....	29
4.2. CONCLUSÕES.....	30
4.3. EMPRESA UNIDADE DE ESTUDO.....	30
5. RESULTADOS E DISCUSSÕES.....	32
5.1. DESENVOLVIMENTO.....	32
6. CONCLUSÕES.....	44

1. INTRODUÇÃO

As empresas estão inseridas em um ambiente competitivo, onde há, às vezes, uma melhor qualidade com um preço menor. Então, elas precisam buscar manter-se no mercado e aumentar sua competitividade. Para que isto seja possível, é necessário estruturar-se e modernizar-se.

É através da Administração Financeira que as empresas recebem subsídios essenciais para sua sobrevivência e desenvolvimento no ambiente competitivo. E, é com base nesta administração que se elabora o orçamento, que consiste em uma ferramenta de gestão que relaciona, organiza e analisa todos os custos de uma empresa, bem como, todas as receitas, dando embasamento para o administrador financeiro na tomada de decisão e contribuindo para que o objetivo da empresa seja atingido.

O orçamento empresarial é essencial à empresa, dado que fundamentado nele, o administrador terá acesso a informações sobre a saúde financeira da empresa e, assim, poderá fazer investimentos ou financiamentos evitando futuros problemas que podem comprometer a empresa.

O fluxo de caixa tem como objetivo organizar todas as entradas e saídas da empresa, para que esta possa obter informações e baseadas nelas direcionar decisões para o seu desenvolvimento.

Através das informações fornecidas pelo fluxo de caixa, inicia-se o processo para cálculo do ponto de equilíbrio da empresa. Este irá fornecer o ponto crítico, ele é a igualdade das receitas e despesas totais. Portanto, a empresa terá uma estrutura para buscar manter-se no cenário do mercado competitivo.

2. OBJETIVOS

2.1. OBJETIVO GERAL

Organizar todas as entradas e saídas de caixa da clínica, após essa etapa, sistematizar as informações obtidas, para um controle financeiro mais eficiente e avaliar a sua eficácia.

2.2. OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para alcançar o objetivo geral, é necessário:

- a) Desenvolver planilha de fluxo de caixa;
- b) Desenvolver planilha de contas a pagar;
- c) Desenvolver planilha de contas a receber;
- d) Integrar as três anteriores;
- e) Calcular o ponto de equilíbrio;

3. REVISÃO DE LITERATURA

3.1. A FUNÇÃO FINANCEIRA NAS EMPRESAS

Uma empresa é como um organismo vivo, que nasce, cresce e morre, contudo, sua morte é evitável. Isso dependerá da administração financeira da mesma. Uma administração financeira saudável impede uma empresa de ir à falência, pois, ela gera lucro, mantém um caixa permanente e, também, suas obrigações em dia (HOJI, 2009).

A função financeira compreende as atividades de investimento, financiamento e operação. O investimento são bens e direitos da empresa, ou seja, ativos e é essencial para todas as empresas, inclusive as prestadoras de serviços, operarem. E para que exista são necessários financiamentos, que são denominados de passivos e patrimônio líquido. E a operação constitui as receitas, impostos, custos e despesas (RASOTO, 2012).

A função financeira relaciona um conjunto de atividades com a gestão de fundos movimentados por todas as áreas da empresa, e tem como objetivo, o fornecimento dos recursos necessários e a otimização do uso dos mesmos (BRAGA, 1989).

Conforme Hoji (2009) e Rasoto (2012), o objetivo econômico e financeiro de uma empresa é a maximização de seu valor de mercado, através da geração de lucro e de caixa no longo prazo, para essa maximização, é necessário utilizar-se de uma ferramenta chamada contabilidade. Esta possibilita ao gestor entender o que ocorre dentro da empresa, através de controles e registros financeiros.

Assaf Neto (1987) complementa, no contexto da administração financeira o objetivo da empresa é a maximização da riqueza dos proprietários, proporcionando uma remuneração de acordo com as expectativas dos mesmos através das decisões financeiras para aumentar a eficiência do uso dos recursos aplicados em suas operações.

Esta ferramenta divide-se em contabilidade financeira, que envolve a área formal, ou seja, segue normas e regulamentos para atender os interesses do público

externo, como fornecedores, governo, instituições financeiras e etc., e contabilidade gerencial, que é desenvolvida para servir de apoio aos tomadores de decisão. E nesta, são utilizados os instrumentos de administração de empresas, como, orçamento empresarial, análise de balanços e o fluxo de caixa (RASOTO, 2012).

A função do executivo financeiro consiste em coletar e apresentar os dados financeiros, isso ocorre com base nas demonstrações financeiras. Incluem, também, nas suas funções:

FUNÇÃO	RESPONSABILIDADE
Análise e Planejamento	Definir o aumento da capacidade produtiva da empresa, a situação financeira da empresa e decidir se necessita e que tipo de financiamento deve ser realizado.
Administração da estrutura de ativo da empresa	Determinar o valor, em dinheiro, e o tipo dos ativos encontrados no balanço da empresa. E fazer uma análise de quais devem ser adquiridos, mantidos, substituídos ou modificados.
Administração da estrutura financeira da empresa	Definir o valor e a melhor fonte do financiamento necessário a empresa.

Quadro 1 - Funções e responsabilidades do administrador financeiro.

Fonte: Lawrence (1978)

Conforme Salim (2013) a ausência de uma correta administração financeira pode acarretar alguns problemas. Dado que:

Por falta da correta realização de registros das transações efetuadas pela empresa, esta não terá acesso a informações corretas sobre o seu Saldo de Caixa, valor de Estoque, de contas a pagar e a receber, volume das Despesas Fixas e das Despesas Financeiras;

É necessário desenvolver a Demonstração de Resultado para saber se a empresa esta tendo Lucro ou Prejuízo em suas atividades operacionais;

Sem o conhecimento de seus Custos e Despesas não é possível calcular corretamente seu Preço de Venda;

É essencial saber a origem e volume dos seus Recebimentos e destino e volume dos seus Pagamentos, mas para isso precisa-se ter um Controle do Movimento Diário do Caixa e o Fluxo de Caixa.

É fundamental dispor de um Balanço Patrimonial para conhecer o valor real do seu Patrimônio;

Por não ter definida a remuneração de cada sócio, não se tem, com exatidão, o valor da retirada de cada um;

A empresa não possui uma análise e um Planejamento Financeiro, por falta de ferramentas para tais e de profissionais com experiência na administração financeira, para poder elaborar tais ferramentas que possam acompanhar o crescimento da empresa.

3.2. ORÇAMENTO EMPRESARIAL

Orçamento é o plano financeiro e operacional que a empresa utiliza para executar as estratégias já previamente estabelecidas (FRAGA, 2010).

Segundo Tung (1976, p.271) “Orçamento é a técnica de planejamento e controle dos fatos financeiros, cuja finalidade é auxiliar o empresário na tarefa da maximização do seu lucro.”

Como dito anteriormente, o planejamento e controle são funções do orçamento, para uma melhor compreensão, Sanvicente (1983, p.208) explica que “ao planejar, uma empresa procura formular de maneira explícita as tarefas a serem cumpridas e prever obtenção dos recursos necessários para isso, dentro de uma limitação específica de prazo.” E que, para o mesmo autor:

Os planos de curto prazo ou anuais são formalizados através de *orçamentos* que indicam *quantitativamente* (em unidades físicas, medidas de tempo, valores monetários etc.) e transformam os objetivos mais amplos do plano de longo prazo em objetivos mais imediatos e específicos aos diversos setores da empresa.

O objetivo das empresas em buscar lucro, tem uma visão diferente do que se tinha no passado. Ela procura conciliar um resultado favorável no final do período para a empresa com o bem-estar da coletividade. Para isso, utiliza-se de aperfeiçoamentos através de programas de pesquisa e melhoramento da produção, comercialização e administração financeira. Esta, hoje em dia, fornece ao empresário dados para auxiliá-lo na tomada de decisão. E, com isto, nasceu o Orçamento Empresarial (TUNG,1976).

Segundo Hoji (2009) a empresa é um sistema de geração de lucro, onde os acionistas investem e desejam obter um retorno financeiro adequado. Para gerar

lucro e caixa em longo prazo é necessário se ter um planejamento e controle em curto prazo. E conforme Braga (1989) as empresas mais bem organizadas possuem um Comitê de Orçamentos que fixa objetivos, metas e diretrizes para o desenvolvimento do processo orçamentário.

O orçamento é uma ferramenta de suma importância para a empresa obter seu sucesso empresarial, porém ele possui algumas limitações. O quadro abaixo apresentará algumas vantagens e limitações do orçamento.

VANTAGENS
<ul style="list-style-type: none"> ● O orçamento possibilita o sistema de planejamento e controle, através dele torna-se hábito a análise de todos os fatores antes da tomada de decisões importantes e a preocupação em relação aos efeitos ocasionados pelo aparecimento de novas condições externas. ● Por meio do orçamento global, os administradores são forçados a planejar em conjunto com as outras áreas da empresa, aumentando sua participação na elaboração dos objetivos da empresa. ● Obriga os administradores quantificarem e datarem as atividades pelas quais serão responsáveis. ● Distribui deveres e autoridade, assim influenciando os orçamentos das distintas áreas operacionais. ● Aponta onde há eficiência ou ineficiência no desempenho das áreas da empresa e possibilita o acompanhamento do desenvolvimento dos objetivos gerais e parciais da empresa. ● Permite a otimização da aplicação de recursos e a adaptação dos mesmos em benefício de atingir os objetivos.
LIMITAÇÕES
<ul style="list-style-type: none"> ● Os dados contidos no orçamento são estimativas, logo, suscetíveis ao erro. E nada pode ser feito para eliminar a margem de erro, apenas poderá planejar com consciência de possíveis erros. ● O custo, pois é preciso dispor os recursos necessários para contratação de pessoal especializado e utilizar tempo do pessoal de linha para planejamento e elaboração de orçamentos. ● Para a eficiência na utilização do sistema necessita de uma cultura da empresa em delegar autoridades e responsabilidades.

Quadro 2 - Vantagens e Limitações do orçamento.

Fonte: Sanvicente e Santos (1983).

Os autores Hoji (2009) e Braga (1989) apontam que os orçamentos demonstram, quantitativamente, as políticas de compras, vendas, produção, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia. E que é necessário definir metas específicas de cada unidade, equacionar as múltiplas atividades envolvidas em um plano global, harmonizar as atividades e metas de cada área com o objetivo geral da empresa e controlar os desempenhos.

Conforme Hoji (2009) e Sanvicente (1990) o orçamento global é constituído

por orçamentos: de vendas; produção; matérias-primas; mão-de-obra direta; custos indiretos de fabricação; custo de produção; despesas gerais e outros. E, que na elaboração do orçamento, o de vendas é o que, geralmente, tem maior influência.

Para Atkinson et al (2000) o orçamento global esta dividido em dois tipos, quanto a sua estrutura: Orçamento Operacional e Orçamento Financeiro.

ORÇAMENTO	DEFINIÇÃO
OPERACIONAL	Abrange os orçamentos de produção, despesas, estoque e vendas. Consiste nas atividades que geram renda para a empresa.
FINANCEIRO	Engloba os orçamentos de caixa e capital. Compreende os meios de aquisição dos recursos necessários para as atividades do orçamento operacional.

Quadro 3 - Orçamentos e definições.

Fonte: Adaptado de Atkinson et al (2000), Hansen; Mowen (2003) e Souza(2007).

3.2.1. Orçamento de Vendas

É a etapa que origina o processo orçamentário da empresa e pode afetar a sua lucratividade (CREMONEZZI et al. 2010). Consiste na projeção da receita total para o ano seguinte, por produto e período (CASTANHEIRA, 2008).

O orçamento de vendas é o suporte e ponto de partida na elaboração do orçamento. Conforme Atkinson et al (2000) os planos de vendas fornecem a base para outros planos adquirirem os fatores necessários à produção.

O objetivo desse orçamento é proporcionar a rentabilidade da empresa com a venda de produtos e/ou serviços (FRAGA, 2010). E, o mesmo autor afirma que a atribuição mais importante é a determinação do preço unitário do bem ou serviço a ser comercializado.

De acordo com Maher (2001) na formulação do orçamento de vendas podem ser utilizados diversos métodos para a definição da previsão de vendas, como demonstra o Quadro 4.

MÉTODO	DESCRIÇÃO
Equipe de Vendas	É o grupo que tem maior proximidade com os clientes em relação aos outros setores da empresa, portanto poderá fornecer informações de quais são as necessidades imediatas e as de médio prazo dos clientes.
Equipe de Pesquisa de Mercado	Para conferir a previsão determinada pela equipe de vendas.
Técnica Delphi	As previsões são calculadas através de pesquisas individuais dentro de um certo grupo.
Análise de Tendências	Método estatístico que varia de uma extrapolação visual de pontos em um gráfico até análise de series temporais.
Modelos Econométricos	Métodos estatísticos de previsão de dados econômicos que utiliza modelos de regressão.

Quadro 4 - Métodos para Previsão de Demanda.

Fonte: Adaptado de Maher (2001).

Para Lunkes (2003) o orçamento de vendas é elaborado após uma análise dos fatores internos e externos. São eles:

- Interno: Capacidade produtiva: localização, tamanho, idade da planta, nível de automação, logística, qualidade, produtividade, entre outros; P&D; Engenharia, gestão e finanças.
- Externo: Mercado: potencialidade do mercado, diferenciação do produto, sazonalidade, mercados cativos, lucratividade do setor, nível de renda dos clientes, entre outros; a economia e o governo; tecnológicos: inovação, maturidade e volatilidade, necessidade de P&D de processos e produtos, entre outros; a sociedade e a cultura.

3.2.2. Orçamento de Produção

Consiste na formulação do plano de produção por tipo e unidade. E é inicializado após o encerramento do orçamento de vendas (CREMONEZZI et al. 2010).

No orçamento de produção estão inseridos outros orçamentos relacionados

com a fábrica, como: matérias primas, mão-de-obra direta, despesas indiretas, custos de derivados da produção e custos de produtos vendidos (ZDANOWICZ, 2003).

Segundo Fraga (2010), os objetivos do orçamento de produção, são: Estabelecer políticas de estoque; Estabilizar o processo produtivo; Qualificar e quantificar os produtos que serão fabricados; Programar a produção para sazonalidades, minimizar custos e melhorar a qualidade dos produtos.

A previsão da quantidade a ser produzida serve como base para o cálculo de consumo de matéria prima, mão-de-obra direta e outros custos da produção. Essa previsão é obtida após a determinação da estimativa da quantidade a ser vendida e o do nível de estoque desejado (CASTANHEIRA, 2008).

O orçamento de produção é dependente do orçamento de vendas e, de acordo com Zdanowicz (2003), origina outros orçamentos, estes serão listados no quadro abaixo.

ORÇAMENTO	DEFINIÇÃO
Orçamento dos Custos de Matérias Primas (MP).	Busca, baseado na necessidades de materiais, a aquisição na quantidade e no momento corretos.
Orçamento dos Custos de Mão-de-obra Direta (MOD).	Tem como objetivo estimar a necessidade de recursos humanos, recrutamento, treinamento, avaliação de desempenho, negociação com sindicatos e administração salarial.
Orçamento de Custos Indiretos de Fabricação (CIF).	Abrange custos variáveis e fixos. Seu valor total esta atrelado ao comprometimento dos demais custos e do nível de fabricação.

Quadro 5 - Orçamentos originados pelo Orçamento de Produção.

Fonte: Adaptado de Zdanowicz (2003).

Nas empresas prestadoras de serviços com fins lucrativos, o orçamento de vendas é basicamente o orçamento de produção, visto que no de vendas os serviços podem ser relacionados por tipo e quantidade. Os serviços produzidos serão iguais aos vendidos, em razão de não existir estoque de produtos acabados (LEITE, 2008).

3.2.3. Orçamento de Despesas Operacionais

Visando a melhor utilização dos recursos disponíveis, este orçamento projeta as despesas administrativas, com vendas, tributárias e financeiras (FRAGA, 2010).

O orçamento de despesas administrativas abrange todas das despesas necessárias para gerenciar uma empresa, dentre elas, estão os salários do pessoal administrativo, honorários do conselho e diretoria, serviços profissionais de auditoria e consultoria, entre outras (HOJI, 2010).

Nas despesas com vendas o objetivo é a previsão dos gastos necessários para que as vendas possam ser realizadas, dentre eles estão publicidade e propaganda, comissões de vendas, viagens, fretes, entre outros (HOJI, 2010).

Todos os encargos que a empresa deve recolher decorrentes as operações comerciais financeiras compõe as despesas tributárias (FRAGA, 2010).

Constituem as despesas financeiras os juros, impostos sobre operações de crédito, taxa de abertura de crédito, atualizações monetárias, avais, fianças, comissões bancárias e taxas de análise e fiscalização de projetos de investimentos (ZDANOWICZ, 2000).

3.2.4. Orçamento de Caixa

É fundamental para a gestão empresarial saber quando poderão ocorrer deficiências e excessos de caixa, pois o sucesso na produção e vendas não será suficiente se houver problemas nas entradas e saídas de caixa (LEITE, 2008).

Neste tipo de orçamento agrupam-se as contas de resultado (receitas e despesas) que foram projetadas nos orçamentos, em geral, operacional e de investimentos. Com o respeito ao princípio de caixa são projetados em conformidade com as prováveis datas de ocorrência dos eventos (FERNANDES, 2005).

O orçamento de caixa é o elo entre as receitas e os custos projetados e se relaciona com as projeções de ingressos e saídas de recursos financeiros, das necessidades financiamento e controle financeiro (BOMFIM, 2006).

Zdanowicz (2003) afirma que o orçamento de caixa permite que a empresa saiba se irão gerar excedentes ou escassez de recursos financeiros.

O orçamento de caixa possibilita ao administrador planejar suas necessidades de caixa a curto prazo e uma visão clara de quando acontecerão os recebimentos e pagamentos previstos durante um determinado período. Ele pode fazer aplicações a curto prazo quando há excesso de caixa ou providenciar um financiamento a curto em caso de escassez (GITMAN, 1984).

Conforme Zdanowisc (2000) as principais finalidades do orçamento de caixa podem ser definidas como: Indicar a posição financeira provável em resultado das operações planejadas; Indicar o excesso ou insuficiência de disponibilidades; Indicar a necessidade de empréstimos ou a disponibilidade de fundos para investimentos temporários; Permitir a coordenação de recursos financeiros em relação a: capital de giro total; vendas; investimentos; e capital de terceiros; Estabelecer bases sólidas para a política de crédito; Estabelecer bases sólidas para o controle corrente de posição financeira.

Para Lunke (2008) o objetivo do orçamento de caixa é assegurar recursos monetários suficientes para atender às operações estabelecidas pela empresa nas outras peças orçamentárias.

Este orçamento é um modelo de planejamento que leva em conta o fluxo de caixa passado para que se possa realizar um planejamento de caixa futuro (CUNHA, 2012).

O fluxo de caixa é essencial para registrar o passado financeiro da empresa e, principalmente, para realizar previsões do quanto se pretende gastar e receber nos próximos períodos. A planilha de fluxo de caixa é uma ferramenta indispensável a uma empresa, em razão de nela serem discriminados todos os gastos e recebimentos diários, proporcionando um controle do caixa da empresa (MATIAS;LOPES JÚNIOR, 2002).

Conforme Rasoto et al. (2012) e Imperator (2011) o controle de fluxo de caixa é de suma importância, dado que toda empresa deve ficar atenta a toda sua movimentação, considerando o período do movimento e a quantidade de dinheiro

que entra e sai. Portanto, é por meio desse controle que todas essas informações necessárias à tomada de decisões são geradas.

O objetivo do fluxo de caixa é prever em que nível ficará o saldo de caixa em certo período e, com isso, disponibilizar informações que servirão de embasamento para determinar as melhores oportunidades de aplicação dos recursos disponíveis, evitar a falta de dinheiro em certo período e, também, definir quais elementos podem ser manipulados para impedir a falta de caixa (MATIAS; LOPES JÚNIOR, 2002).

A elaboração das projeções do fluxo de caixa é fundamental para uma empresa para a obtenção de um controle dos saldos e faltas de caixa, pois um elevado saldo de caixa pode ocasionar prejuízos, considerando o fato de que as economias inflacionárias a manutenção desse elevado saldo, pode acarretar no decréscimo do mesmo. E as faltas de caixa inesperadas geram uma necessidade de empréstimo e, talvez, levando a falta de confiabilidade dos credores na empresa (SANVICENTE; SANTOS, 1983).

Como já dito anteriormente, o fluxo de caixa é um elemento da administração financeira de extrema importância para empresa, ele engloba o estoque e o saldo de caixa, que são ativos circulantes. Para determiná-lo é necessário, inicialmente, calcular o fluxo de caixa das operações, que consiste no fluxo de caixa gerado pelas atividades da empresa, incluindo vendas de bens e serviços (ROSS et al., 1995).

De acordo com Sanvicente e Santos (1983) existem básicos usados no orçamento, o Método dos recebimentos e pagamentos e o Método do resultado ajustado. Neste trabalho será abordado o primeiro método, demonstrado na figura abaixo. Conforme o mesmo autor, este método baseia-se nos orçamentos parciais que foram comentados anteriormente. dois métodos

MESES	JAN	FEV	MAR	ABR	MAIO	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
DISCRIMINAÇÃO													
SALDO INICIAL													
RECEBIMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Vendas a prazo • Vendas à vista • Dividendos recebidos • Empréstimos bancários • Subscrição de ações • Vendas de ativos • Outros 													
TOTAL DE RECEBIMENTOS													
PAGAMENTOS <ul style="list-style-type: none"> • Matérias Primas • Materiais indiretos • Instalações e equipamentos • Salários, ordenados e encargos sociais • Impostos • Juros • Dividendos pagos 													
TOTAL DE PAGAMENTOS													
SALDO FINAL DE CAIXA													

Figura 1 - Modelo de Orçamento de Caixa.
Fonte: Adaptado de Sanvicente e Santos (1983).

Segundo Correia (2007), o fluxo de caixa tem que considerar, como estrutura básica o saldo inicial, recebimentos (entradas), pagamentos (saídas) e esses dois últimos são utilizados para determinação do saldo final. Então, conforme Rasoto et al (2012) segue abaixo a descrição de cada elemento que compões o fluxo de caixa:

COMPONENTES	DEFINIÇÃO
Saldo Inicial	Corresponde aos recursos disponíveis para movimentação financeira, ou seja, total disponível em dinheiro e no saldo de contas correntes dentro do período analisado.
Recebimentos	É tudo que foi arrecado dentro do período analisado
Pagamentos	Todos os tipos de pagamentos, desde conta de luz até salários, inclusive o do proprietário ou sócios.
Saldo Final	É baseado na soma do saldo inicial com o saldo operacional, este é resultante da diferença dos saldos de entrada e saída.

Quadro 6 - Componentes do Fluxo de Caixa.
Fonte: Adaptado de Rasoto et al (2012).

Para análise do fluxo de caixa, apresenta-se a Demonstração de Fluxo de Caixa. Esta tem como principais objetivos (MATARAZZO, 1998): Avaliar alternativas de investimentos; Avaliar e controlar ao longo do tempo as decisões importantes que

são tomadas na empresa, com reflexos monetários; Avaliar as situações presente e futura do caixa na empresa, posicionando-a para que não chegue a situações de liquidez; Certificar que os excessos momentâneos de caixa estão sendo devidamente aplicados.

Com as informações do fluxo de caixa, o administrador consegue calcular o Ponto de Equilíbrio. Pois, ele tem como objetivo a verificação da saúde financeira do negócio e obter uma resposta clara sobre as possibilidades de sucesso do investimento e o estágio atual da empresa (SEBRAE, 2011).

3.3. PONTO DE EQUILÍBRIO

Ponto de equilíbrio é a quantidade de produção e venda de bens ou serviços cujos custos e receitas totais são iguais. Nesse ponto há equilíbrio, pois não há lucro nem prejuízo operacional (LEMES JÚNIOR et al, 2005). Para uma melhor compreensão, segundo Sousa (2007) o ponto de equilíbrio e o valor de vendas suficiente para cobrir as despesas fixas como aluguel, salários, água, luz etc.

O ponto de equilíbrio fornece uma importante informação, que é o quanto se deve vender por mês para ter lucro (DAL-RY, 2009). A análise do ponto de equilíbrio determina o volume de vendas necessário para que os resultados estejam em equilíbrio (ROSS et al, 1995). Ele é um indicador que ajuda o empresário a visualizar qual deve ser o nível de produção, em quantidade e valor (FIORIO; HENRIQUE, 2013).

De acordo com Lemes Júnior et al (2005) através da análise do ponto de equilíbrio, pode-se calcular: o ponto de equilíbrio operacional, de caixa e em moeda.

PONTO DE EQUILÍBRIO	DEFINIÇÃO
OPERACIONAL	É o nível de vendas necessário para cobrir todos os custos operacionais.
DE CAIXA	Informará o analista sobre a quantidade de produção e venda necessária para que ocorra o equilíbrio entre as entradas e saídas de caixa.
EM MOEDA	É calculado em quantidades produzidas e vendidas e é através dele que é possível calcular o valor da receita operacional necessária para que todos os custos operacionais sejam cobertos.

Quadro 7 - Pontos de Equilíbrio e suas definições.

Fonte: Adaptado de Gitman (2010);Lemes Júnior (2005).

A análise de ponto de equilíbrio é muito relevante para a empresa, dado que através dela é possível: Determinar o nível de operações que é necessário manter para cobrir todos os custos operacionais e avaliar a lucratividade associada a vários níveis de vendas.

Para este trabalho, com base em informações como mão-de-obra, custos, despesas, entre outros, Teixeira (1986) afirma que os objetivos da pesquisa de Ponto de Equilíbrio, são: Determinar a menor quantidade a ser vendida, para contrabalançar as Despesas; Determinar o preço mínimo de venda dos produtos, admitida a preço constante, a fim de equilibrar Receita com Despesa; Fornecer os elementos de equilíbrio financeiro à Gerência Financeiro-Administrativa.

O ponto de equilíbrio deve ser entendido como a meta produtiva mínima para que o projeto encontre o equilíbrio entre os gastos empregados na geração e entrega dos produtos, e os recebimentos decorrentes de sua comercialização (PORTAL EDUCAÇÃO, 2013).

Para a identificação do ponto de equilíbrio, primeiramente deve-se classificar o custo das mercadorias vendidas e as despesas operacionais em custos operacionais fixos e variáveis. Os custos fixos são função do tempo, já os variáveis variam diretamente com as vendas e em função do volume (GITMAN, 2010).

Portanto, o ponto de equilíbrio é determinado quando as despesas e receitas gerais igualam-se (CORREIA NETO, 2011). Como mostra a Figura 2.

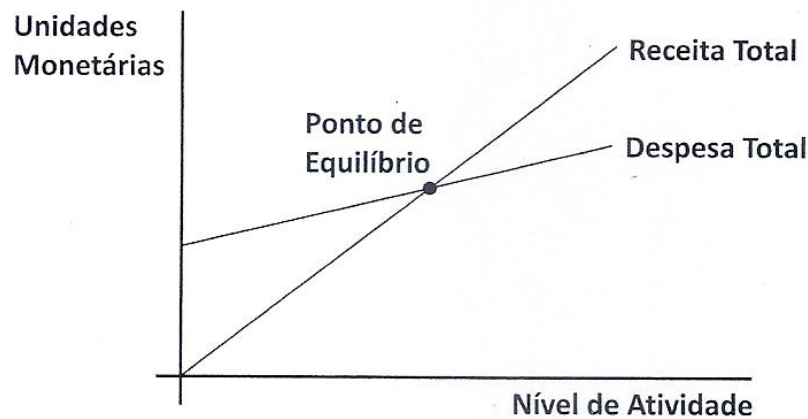


Figura 2 - Demonstração gráfica do Ponto de Equilíbrio.
Fonte: Adaptado de Correia Neto (2011).

Segue no Quadro 8 as Equações 1, 2 e 3 necessárias para o cálculo dos pontos de equilíbrio.

PONTO DE EQUILÍBRIO	EQUAÇÃO	DESCRIÇÃO	Nº
Operacional	$PEo = \frac{F}{(PVu - CVu)}$	PEo= Ponto de Eq. Operacional F= Custo Fixo Operacional Total PVu= Preço de Venda Unitário CVu= Custo Variável Unitário	(1)
De Caixa	$PEcx = \frac{(F - CSP)}{(PVu - CVu)}$	PEcx= Ponto de Equilíbrio de Caixa F= Custo Fixo Operacional Total CSP= Custo sem Pagamento PVu= Preço de Venda Unitário CVu= Custo Variável Unitário	(2)
Em Moeda	$P = \frac{F}{(1 - CVT/ROT)}$	P= Ponto de Equilíbrio Operacional ROT= Receita Operacional Total CVT= Custos Variáveis Operacionais Totais para se atingir a ROT F= Custos Fixos Operacionais N= Capacidade Total a Produzir PVu= Preço de Venda Unitário CVu= Custo Variável Unitário Para Calcular ROT: $ROT = PVu \times N$ Para Calcular CVT: $CVT = CVu \times N$ Índice da Margem de Contribuição $= 1 - CVT/ROT$	(3)

Quadro 8 - Equações para o cálculo dos Pontos de Equilíbrio.
Fonte: Adaptado de Lemes Júnior (2005).

4. MATERIAIS E MÉTODOS

A pesquisa aplicada é voltada para à aquisição de conhecimentos visando aplicá-los a uma situação específica, já a de desenvolvimento experimental consiste em utilizar conhecimentos adquiridos de pesquisas ou experiências práticas para à instalação ou melhoria de novos sistemas e serviços, como também produção de novos materiais, entre outros (GIL, 2010).

Quanto à abordagem do problema é uma pesquisa quantitativa, pois de acordo com Kauark et al (2010) considera o que pode ser quantificado e transformado em informação para poder classifica-lo e analisá-lo.

Conforme Gil (2010) a pesquisa exploratória tem como objetivo a maior familiaridade com o problema, tornando-o explícito ou realizando a construção de hipóteses.

O estudo de caso, que é uma classificação do tipo de método empregado, consiste em um estudo que busca um conhecimento detalhado de poucos objetos, para isso conta com um estudo profundo e exaustivo.

4.1. ETAPAS DO ESTUDO DE CASO

O trabalho foi realizado em uma clínica de fisioterapia, a qual não possui uma organização financeira adequada. É um estudo de caso único, por se tratar de

um estudo realizado em apenas uma organização (GIL, 2010).

Segundo Gil (2010) o estudo de caso necessita de várias técnicas de estudo de caso, para que proporcione a profundidade necessária ao estudo, dentre elas estão a entrevista e as fontes documentais. A entrevista foi realizada em forma de conversa com questionamentos de como funciona a rotina da empresa, equipe de funcionários, quem realiza a administração, como e quando são realizados os pagamentos, entre outros, ao proprietário e responsável pela clínica e o mesmo forneceu todos os dados documentados (entradas, saídas, financiamentos e etc.) necessários ao estudo.

4.2. CONCLUSÕES

Então, com base nos conceitos e definições fornecidos por Gil (2010), esse trabalho está classificado em uma pesquisa aplicada e de levantamento de dados, exploratória e um estudo de caso.

4.3. EMPRESA UNIDADE DE ESTUDO

A empresa em estudo é uma Clínica de Fisioterapia situada na cidade de Cascavel no estado do Paraná. A clínica atende as especialidades de fisioterapia, nutrição, acupuntura, psicologia, dermatologia, treinamento funcional, pilates, entre outras. Seu serviço principal é a fisioterapia, que corresponde a 80% das consultas realizadas. A empresa trabalha com a terceirização dos funcionários, ou seja, a

contratação dos funcionários é realizada com base na demanda de consultas, os mesmos recebem por rendimento, o espaço físico e equipamentos são disponibilizados pela clínica, e o profissional é contratado conforme o paciente marca a consulta de acordo com os horários reservados para o especialista.

A empresa é administrada pelo proprietário que é fisioterapeuta e também atende na clínica. De acordo com as informações fornecidas pelo proprietário há uma necessidade de gerar um documento que possibilite o acompanhamento da saúde financeira da empresa, para facilitar a visualização da situação e assim tomar ações para solucionar os problemas que podem ocorrer, colaborando para uma gestão mais eficiente da empresa.

5. RESULTADOS E DISCUSSÕES

5.1. DESENVOLVIMENTO

Para realizar a organização financeira da empresa, como foi proposto, iniciou-se com a classificação dos recebimentos e pagamentos da empresa, em seguida a criação das planilhas de Contas a Receber e a Pagar mensais do ano de 2014. Esses passos são essenciais, pois fornecem uma visualização mais clara de todas as entradas e saídas da empresa, evidenciando os principais gastos e a influência de cada entrada.

No Quadro 9, pode-se observar a classificação dos recebimentos da empresa.

Recebimentos Particulares	Recebimentos Conveniados
<ul style="list-style-type: none"> ● Recebimentos em cartão de crédito no extrato bancário; ● Recebimentos em cheques cfe mov. de caixa; ● Distribuição de sobras Uniprime; ● Depósito não identificado na Uniprime; ● Recebimentos em dinheiro (caixa). 	<ul style="list-style-type: none"> ● Saúde CAIXA; ● Saúde Sanepar; ● Saúde Bradesco; ● Saúde Sul América; ● SAS Renner; ● Ginástica lab. Sanepar; ● Saúde Amil; ● CASSI; ● GEAP; ● Ginástica lab. Ipiranga; ● Saúde Copel; ● Saúde HAPEVIDA; ● Sindlojas; ● Caixa capitalização; ● Aluguel para concurso PM; ● Sinconvenios trab.; ● Saúde AMIC; ● Saúde Unimed.

Quadro 9 – Recebimentos.

Fonte: Autora (2015).

Os recebimentos foram classificados em particulares e conveniados. Essa classificação baseia-se na origem de pagamento, os particulares são de pacientes que

procuram consultas sem intermédio de convênios. Os conveniados são oriundos de planos de saúde, essa forma de pagamento ocorre com a consulta em um mês e posteriormente a clínica envia o formulário de confirmação, o pagamento é recebido após 30 dias.

As planilhas de Contas a Receber e a Pagar são mensais e referentes ao ano de 2014, em virtude de apenas haver registros mensais e não de um período mais curto. Elas serviram como alicerce para uma análise financeira geral colaborando para um resultado mais eficiente de acordo com as necessidades da empresa.

Através das Figuras 3 e 4 observa-se a receita anual da empresa.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Investimentos							
Título de capitalização CAIXA	R\$ 100,00	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ -	R\$ 212,67
Despesas gerais fixas							
Aluguel	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00
Telefone/Internet	R\$ 162,22	R\$ 182,70	R\$ 167,55	R\$ 225,73	R\$ 314,78	R\$ 295,12	R\$ 286,74
Celular	R\$ 48,06	-	-	R\$ 112,06	-	R\$ 41,67	-
Água	R\$ 76,45	R\$ 76,45	R\$ 76,45	R\$ 79,22	R\$ 81,34	R\$ 81,34	R\$ 81,34
Luz	R\$ 182,32	R\$ 191,83	R\$ 372,84	R\$ 256,78	R\$ 251,22	R\$ 184,71	R\$ 212,43
AMIC	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 35,00	R\$ 38,00
Software Agenda	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 143,83	R\$ 140,00	R\$ 140,00
Serviços terceiros	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 400,00	R\$ 350,00	R\$ 650,00	R\$ 350,00
Propaganda e publicidade	R\$ 680,00	R\$ 480,00	R\$ 180,00	R\$ 372,00	R\$ 180,00	R\$ 125,00	R\$ 125,00
CREFITO	R\$ 74,00	R\$ 74,00	R\$ 74,00	R\$ 74,00	R\$ 74,00	-	R\$ -
Purificador de água	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 124,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cartório	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 73,80
Vidros da escada	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 315,00	R\$ 315,00	R\$ -	R\$ -
Correios	R\$ -	R\$ 8,30	R\$ 52,10	R\$ 8,30	R\$ 24,90	R\$ 32,70	R\$ 25,00
Eletrecista	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 67,00
Chaveiro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 63,00
Encanador	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Ar condicionado	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Aparelho de telefone	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Bicicleta ergométrica + biombos	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Servioste	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Análise de água a3q	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Cartões da clínica e receituários	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Detetizadora	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Instalação ar condicionado	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Instalação luzes de Emergência	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 320,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Pintura escada clínica	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.023,77	R\$ -
Placas portas profissionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 160,00	R\$ -	R\$ -
Alvará 2013 renegociado	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Alvará remissão	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Alvará 2014	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 178,32
Alvará bombeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 308,57
Extintores bombeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 400,00	R\$ 400,00	R\$ -	R\$ -
Jardineiro	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -
IPTU+LIXO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 220,37	R\$ 106,95	R\$ 106,95
Sindicato patronal	R\$ 160,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 47,82	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Renovação anual domínio site	R\$ -	R\$ -	R\$ 39,90	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Uso e consumo/Outras	R\$ 17,98	R\$ 510,83	R\$ 389,60	R\$ 870,42	R\$ 96,47	R\$ 319,48	R\$ 881,34
TOTAL	R\$ 4.426,03	R\$ 4.649,11	R\$ 4.377,44	R\$ 6.380,33	R\$ 5.346,69	R\$ 6.635,75	R\$ 5.537,49
Financiamentos e despesas bancárias							
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 1.551,32	R\$ 1.551,32	R\$ 1.551,32	R\$ 1.551,32	R\$ 1.558,06	R\$ 1.551,32	R\$ 1.561,44
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 678,97	R\$ 674,56	R\$ 678,97	R\$ 674,59	R\$ 678,05	R\$ 675,70	R\$ 680,71
Empréstimos Uniprime	R\$ 863,96	R\$ 780,97	R\$ 782,30	R\$ 783,62	R\$ 785,75	R\$ 787,36	R\$ 790,08
Juros bancários Uniprime	R\$ 156,73	R\$ 83,88	-	R\$ 40,88	R\$ 105,64	R\$ 122,21	R\$ 112,34
Juros bancários CAIXA	R\$ 213,56	R\$ 225,80	R\$ 238,18	R\$ 225,27	R\$ 173,18	R\$ 312,15	R\$ 322,55
IOF e tarifas de TED	R\$ 39,51	R\$ 161,83	R\$ 48,15	R\$ 35,60	R\$ 55,67	R\$ 57,70	R\$ 58,72
Manutenção conta CAIXA	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50
Manutenção conta Uniprime	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00
Manutenção conta Bradesco	R\$ 25,00	R\$ 27,40	R\$ 25,00	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40
TOTAL	R\$ 3.589,55	R\$ 3.566,26	R\$ 3.384,42	R\$ 3.399,18	R\$ 3.444,25	R\$ 3.594,34	R\$ 3.613,74
TOTAL DE CONTAS A PAGAR	R\$ 19.289,48	R\$ 19.537,55	R\$ 19.849,59	R\$ 23.940,44	R\$ 21.580,59	R\$ 22.929,46	R\$ 23.306,67

Figura 3 - Planilha de Contas a Receber ano de 2014.

Fonte: Autora (2015).

	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO 2014
Recebimentos Particulares						
Recebimentos em cartão de crédito no extrato bancário	R\$ 1.963,84	R\$ 1.288,38	R\$ 5.469,42	R\$ 966,72	R\$ 2.681,14	R\$ 32.550,27
Recebimentos em cheques cfe mov. de caixa	R\$ 870,00	R\$ 835,00	R\$ 1.155,00	R\$ 1.805,00	R\$ 1.270,00	R\$ 13.961,00
Distribuição de sobras Uniprime	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 46.511,27
Depósito não identificado na Uniprime	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.136,77
Recebimentos em dinheiro (caixa)	R\$ 5.266,00	R\$ 4.088,00	R\$ 3.640,00	R\$ 2.590,00	R\$ 1.908,00	R\$ 53.093,15
TOTAL	R\$ 8.099,64	R\$ 6.189,38	R\$ 10.264,42	R\$ 5.161,72	R\$ 5.859,14	R\$ 102.923,19
Recebimentos Conveniados						
Saúde CAIXA	R\$ 792,03	R\$ 735,42	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.006,38	R\$ 6.365,48
Saúde Sanepar	R\$ -	R\$ 1.628,68	R\$ -	R\$ 330,75	R\$ -	R\$ 1.959,43
Saúde Bradesco	R\$ 235,20	R\$ 211,68	R\$ 861,13	R\$ 280,00	R\$ 117,00	R\$ 8.344,91
Saúde Sul América	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.322,32
SAS Renner	R\$ 588,20	R\$ 588,20	R\$ -	R\$ 294,10	R\$ -	R\$ 2.150,00
Ginástica lab. Sanepar	R\$ 575,00	R\$ 575,00	R\$ 575,00	R\$ 575,00	R\$ 575,00	R\$ 6.900,00
Saúde Amil	R\$ 1.227,79	R\$ 1.550,98	R\$ 650,00	R\$ 500,00	R\$ 2.098,05	R\$ 12.591,10
CASSI	R\$ 440,70	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 30,00	R\$ 1.485,61
GEAP	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 788,00
Ginástica lab. Ipiranga	R\$ -	R\$ 680,00	R\$ -	R\$ 330,00	R\$ 330,00	R\$ 3.540,00
Saúde Copel	R\$ 272,30	R\$ 478,10	R\$ -	R\$ -	R\$ 205,80	R\$ 3.813,83
Saúde HAPEVIDA	R\$ 866,06	R\$ 833,11	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.015,04
Sindlojas	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.165,00
Caixa capitalização	R\$ 1.055,29	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.055,29
aluguel para concurso PM	R\$ 5.200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 5.200,00
sinconvênios trab.	R\$ 352,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 553,00
Saúde AMIC	R\$ 319,00	R\$ 989,80	R\$ 159,50	R\$ 638,00	R\$ 1.222,44	R\$ 7.520,58
Saúde Unimed	R\$ 8.673,60	R\$ 9.836,97	R\$ 7.515,60	R\$ 12.992,43	R\$ 12.890,82	R\$ 101.555,91
TOTAL	R\$ 20.597,17	R\$ 18.067,94	R\$ 9.761,23	R\$ 15.940,28	R\$ 19.475,49	R\$ 167.807,72
TOTAL DE RECEBIMENTOS	R\$ 28.696,81	R\$ 24.257,32	R\$ 20.025,65	R\$ 21.102,00	R\$ 25.334,63	R\$ 270.730,91

Figura 4 – Planilha de Contas a Receber ano de 2014 (continuação).

Fonte: Autora (2015).

Conforme as Figuras 3 e 4 é possível analisar todos os recebimentos durante o ano de 2014 e verificar a renda que cada componente acarreta para a empresa. O ano de 2014 alcançou a receita de R\$ 270 730,91. Na planilha observa-se a grande variação de recebimentos mensais, tornando mais difícil prever as entradas do mês, uma vez que ela não segue uma constância.

No Gráfico 1 pode-se observar a influência de cada recebimento na receita total da empresa no ano de 2014. Os recebimentos particulares, correspondem a 38% da receita anual da empresa, sendo o valor dos recebimentos particulares anual de R\$ 102 923,19. Os recebimentos conveniados são os que exercem maior influência na receita total com o valor de R\$ 167 807,72 ou 62%.

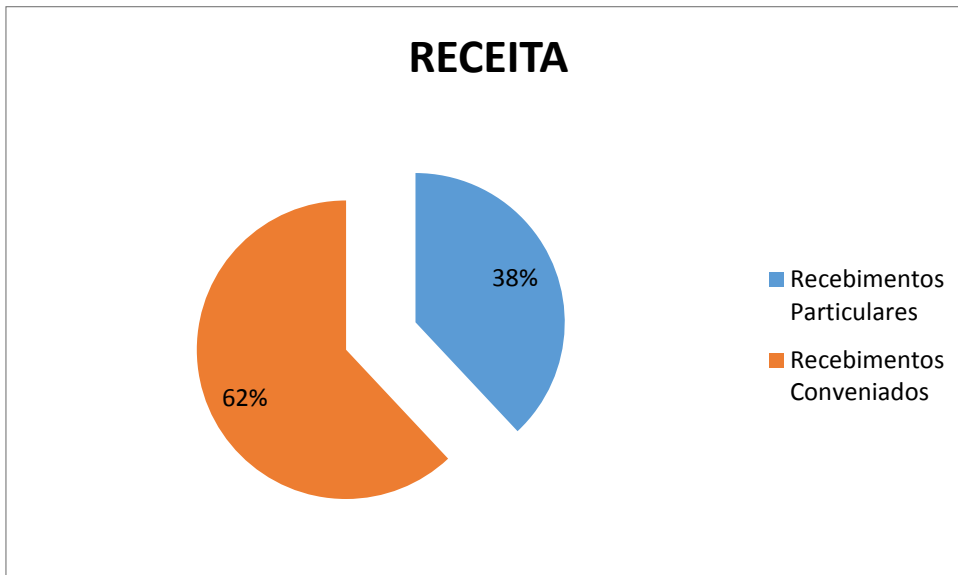


Gráfico 1 - Receita Anual de 2014.
Fonte: Autora (2015).

Verifica-se que o recebimento em dinheiro tem uma grande importância, ele é responsável por 36% dos recebimentos particulares anual e corresponde a 19,61% da receita anual. No Gráfico 2 há a demonstração de todos os componentes dos recebimentos particulares.

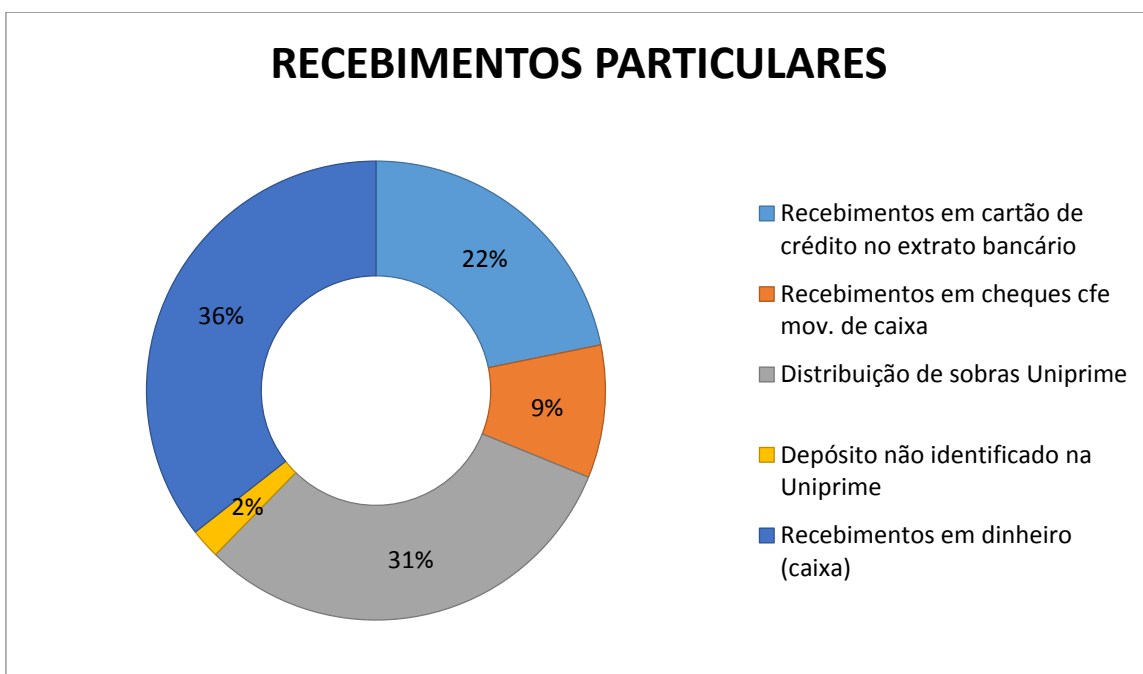


Gráfico 2 – Recebimentos Particulares Anual de 2014.
Fonte: Autora (2015).

O Gráfico 3 apresenta a composição dos recebimentos conveniados.



Gráfico 3 - Recebimentos Receitas do Mês Anual de 2014.
Fonte: Autora (2015).

Nota-se a grande influência do convênio Saúde Unimed, pois é responsável por 60,51% dos recebimentos conveniados anual e 37,51% da receita anual da empresa.

O Quadro 10 apresenta as despesas da empresa.

DESPESAS FIXAS	DESPESAS VARIÁVEIS
<ul style="list-style-type: none"> ● Investimentos Título de capitalização CAIXA. ● Despesas gerais fixas Aluguel; Telefone/Internet; Celular; Água; Luz; AMIC; Software Agenda; Serviços terceiros. Propaganda e publicidade; CREFITO; Purificador de água; Cartório; Vidros da escada; Correios; Eletrecista; Chaveiro; Encanador; Ar condicionado; ... ● Financiamentos e despesas bancárias Empréstimos giro CAIXA; Empréstimos giro CAIXA; Empréstimos Uniprime; Juros bancários Uniprime; Juros bancários CAIXA; IOF e tarifas de TED; Manutenção conta CAIXA; Manutenção conta Uniprime; Manutenção conta Bradesco. 	<ul style="list-style-type: none"> ● Gastos com pessoal Funcionários; FGTS/FGTS rescisão; INSS; Sindicato funcionários. ● Impostos e contribuições CSLL; IRPJ; PIS; COFINS; ISS.

Quadro 10 - Despesas.
Fonte: Autora (2015).

As despesas foram classificadas em despesas fixas e variáveis. Fixas significam que não variam, ou seja, independente da quantidade produzida elas se mantêm as mesmas, porém se esse aumento da produção for significativo essas despesas podem variar, pois pode alterar o consumo de energia, por exemplo. Os gastos com pessoal, no caso dessa empresa, são considerados despesa variável, visto que o profissional só é contratado quando há demanda, tornando a contratação do funcionário dependente da venda da consulta. O mesmo ocorre para impostos, pois há relação do valor dos

mesmos com a quantidade de consultas realizadas.

Nas Figuras 5, 6, 7 e 8 é demonstrada a planilha de contas a pagar do ano de 2014 por classe de despesas, nas Figuras 5 e 6 as planilhas são de despesas fixas e nas Figuras 7 e 8 são de despesas variáveis.

	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO 2014
Investimentos						
Título de capitalização CAIXA	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ -	R\$ 212,67	R\$ 1.263,98
Despesas gerais fixas						
Aluguel	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 31.200,00
Telefone/Internet	R\$ 298,10	R\$ 267,87	R\$ 222,60	R\$ 174,90	R\$ 234,90	R\$ 2.833,19
Celular	R\$ -	R\$ 28,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ 257,79
Água	R\$ 81,34	R\$ 90,50	R\$ 81,34	R\$ 81,34	R\$ 81,34	R\$ 968,45
Luz	R\$ 186,88	R\$ 637,16	R\$ 251,06	R\$ 355,47	R\$ 431,44	R\$ 3.513,94
AMIC	R\$ 38,00	R\$ 38,00	R\$ 36,00	R\$ 38,00	R\$ 38,00	R\$ 436,00
Software Agenda	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 1.683,63
Serviços terceiros	R\$ 250,00	R\$ 320,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 562,50	R\$ 4.132,50
Propaganda e publicidade	R\$ 125,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 2.867,00
CREFITO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 370,00
Purificador de agua	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 124,00
Cartório	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 73,80
Vidros da escada	R\$ 315,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 945,00
Correios	R\$ 16,45	R\$ 16,52	R\$ 27,55	R\$ 62,20	R\$ 12,24	R\$ 286,26
Eletrecista	R\$ 30,00	R\$ 226,88	R\$ 193,90	R\$ -	R\$ -	R\$ 517,78
Chaveiro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 63,00
Encanador	R\$ -	R\$ -	R\$ 250,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 250,00
Ar condicionado	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 537,00	R\$ 537,00	R\$ 1.574,00
Aparelho de telefone	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Bicicleta ergometrica + biombos	R\$ -	R\$ -	R\$ 258,21	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 758,21
Servioeste	R\$ 330,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 330,00
Análise de agua a3q	R\$ -	R\$ 125,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 125,00
Cartoes da clinica e receitas	R\$ -	R\$ 256,20	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 256,20
Detetizadora	R\$ -	R\$ 370,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 370,00
Instalação ar condicionado	R\$ -	R\$ -	R\$ 575,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 575,00
Instalação luzes de Emergencia	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 320,00
Pintura escada clinica	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.323,77
Placas portas profissionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 160,00
Alvará 2013 renegociado	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 545,80
Alvará remissao	R\$ -	R\$ -	R\$ 18,12	R\$ -	R\$ -	R\$ 18,12
Alvará 2014	R\$ 178,32	R\$ 178,32	R\$ 178,32	R\$ -	R\$ -	R\$ 713,28
Alvará bombeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 308,57
Extintores bombeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 130,00	R\$ 930,00
Jardineiro	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ 400,00
IPTU+LIXO	R\$ 106,95	R\$ 106,95	R\$ 106,95	R\$ 106,91	R\$ 84,53	R\$ 946,56
Sindicato patronal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 207,82
Renovação anual dominio site	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 39,90
Uso e consumo/Outras	R\$ 595,70	R\$ 546,70	R\$ 839,26	R\$ 308,61	R\$ 61,21	R\$ 5.437,61
TOTAL	R\$ 5.800,70	R\$ 6.057,26	R\$ 6.651,47	R\$ 5.077,59	R\$ 6.072,32	R\$ 67.012,18
Financiamentos e despesas bancárias						
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 1.554,68	R\$ 1.561,93	R\$ 1.561,63	R\$ 1.578,89	R\$ 3.119,70	R\$ 20.252,93
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 677,05	R\$ 677,56	R\$ -	R\$ 689,98	R\$ 714,82	R\$ 7.500,96
Empréstimos Uniprime	R\$ 791,70	R\$ 794,13	R\$ 796,69	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.956,56
Juros bancários Uniprime	R\$ 155,66	R\$ 26,60	R\$ 128,58	R\$ 157,53	R\$ 586,53	R\$ 1.676,58
Juros bancários CAIXA	R\$ 339,02	R\$ 264,26	R\$ 300,04	R\$ 340,65	R\$ 359,37	R\$ 3.314,03
IOF e tarifas de TED	R\$ 56,69	R\$ 40,42	R\$ 22,32	R\$ 35,93	R\$ 40,05	R\$ 652,59
Manutenção conta CAIXA	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 258,00
Manutenção conta Uniprime	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 468,00
Manutenção conta Bradesco	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 30,00	R\$ 326,60
TOTAL	R\$ 3.662,70	R\$ 3.452,80	R\$ 2.897,16	R\$ 2.890,88	R\$ 4.910,97	R\$ 42.406,25

Figura 5 – Planilha de Contas a Pagar das Despesas Fixas do ano de 2014.
Fonte: Autora (2015).

	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO 2014
Investimentos						
Título de capitalização CAIXA	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ -	R\$ 212,67	R\$ 1.263,98
Despesas gerais fixas						
Aluguel	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 2.600,00	R\$ 31.200,00
Telefone/Internet	R\$ 298,10	R\$ 267,87	R\$ 222,60	R\$ 174,90	R\$ 234,90	R\$ 2.833,19
Celular	R\$ -	R\$ 28,00	R\$ 14,00	R\$ 14,00	R\$ -	R\$ 257,79
Água	R\$ 81,34	R\$ 90,50	R\$ 81,34	R\$ 81,34	R\$ 81,34	R\$ 968,45
Luz	R\$ 186,68	R\$ 637,16	R\$ 251,06	R\$ 355,47	R\$ 431,44	R\$ 3.513,94
AMIC	R\$ 38,00	R\$ 38,00	R\$ 36,00	R\$ 38,00	R\$ 38,00	R\$ 436,00
Software Agenda	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 140,00	R\$ 1.683,63
Serviços terceiros	R\$ 250,00	R\$ 320,00	R\$ 250,00	R\$ 250,00	R\$ 562,50	R\$ 4.132,50
Propaganda e publicidade	R\$ 125,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ 300,00	R\$ 2.867,00
CREFITO	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 370,00
Purificador de agua	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 124,00
Cartório	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 73,80
Vidros da escada	R\$ 315,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 945,00
Correios	R\$ 16,45	R\$ 16,52	R\$ 27,55	R\$ 62,20	R\$ 12,24	R\$ 286,26
Eletrecista	R\$ 30,00	R\$ 226,88	R\$ 193,90	R\$ -	R\$ -	R\$ 517,78
Chaveiro	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 63,00
Encanador	R\$ -	R\$ -	R\$ 250,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 250,00
Ar condicionado	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 537,00	R\$ 537,00	R\$ 1.574,00
Aparelho de telefone	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 150,00	R\$ 150,00
Bicicleta ergométrica + biombos	R\$ -	R\$ -	R\$ 258,21	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ 758,21
Servioeste	R\$ 330,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 330,00
Análise de água a3q	R\$ -	R\$ 125,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 125,00
Cartões da clínica e receiptarios	R\$ -	R\$ 256,20	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 256,20
Detetizadora	R\$ -	R\$ 370,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 370,00
Instalação ar condicionado	R\$ -	R\$ -	R\$ 575,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 575,00
Instalação luzes de Emergencia	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 320,00
Pintura escada clinica	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 2.323,77
Placas portas profissionais	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 160,00
Alvará 2013 renegociado	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 109,16	R\$ 545,80
Alvará remissao	R\$ -	R\$ -	R\$ 18,12	R\$ -	R\$ -	R\$ 18,12
Alvará 2014	R\$ 178,32	R\$ 178,32	R\$ 178,32	R\$ -	R\$ -	R\$ 713,28
Alvará bombeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 308,57
Extintores bombeiros	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 130,00	R\$ 930,00
Jardineiro	R\$ 100,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 100,00	R\$ 400,00
IPTU+LIXO	R\$ 106,95	R\$ 106,95	R\$ 106,95	R\$ 106,91	R\$ 84,53	R\$ 946,56
Sindicato patronal	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 207,82
Renovação anual domínio site	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 39,90
Uso e consumo/Outras	R\$ 595,70	R\$ 546,70	R\$ 839,26	R\$ 308,61	R\$ 61,21	R\$ 5.437,61
TOTAL	R\$ 5.800,70	R\$ 6.057,26	R\$ 6.651,47	R\$ 5.077,59	R\$ 6.072,32	R\$ 67.012,18
Financiamentos e despesas bancárias						
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 1.554,88	R\$ 1.561,93	R\$ 1.561,63	R\$ 1.578,89	R\$ 3.119,70	R\$ 20.252,93
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 677,05	R\$ 677,56	R\$ -	R\$ 689,98	R\$ 714,82	R\$ 7.500,96
Empréstimos Uniprime	R\$ 791,70	R\$ 794,13	R\$ 796,69	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.956,56
Juros bancários Uniprime	R\$ 155,66	R\$ 26,60	R\$ 128,58	R\$ 157,53	R\$ 586,53	R\$ 1.676,58
Juros bancários CAIXA	R\$ 339,02	R\$ 264,26	R\$ 300,04	R\$ 340,65	R\$ 359,37	R\$ 3.314,03
IOF e tarifas de TED	R\$ 58,89	R\$ 40,42	R\$ 22,32	R\$ 35,93	R\$ 40,05	R\$ 652,59
Manutenção conta CAIXA	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 258,00
Manutenção conta Uniprime	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 468,00
Manutenção conta Bradesco	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 30,00	R\$ 326,60
TOTAL	R\$ 3.662,70	R\$ 3.452,80	R\$ 2.897,16	R\$ 2.890,88	R\$ 4.910,97	R\$ 42.406,25

Figura 6 - Planilha de Contas a Pagar das Despesas Fixas do ano de 2014 (continuação).
Fonte: Autora (2015).

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL
Gastos com pessoal							
Mayara Barbosa	R\$ 600,00	R\$ 150,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Mayara Fogaça	R\$ 1.562,41	R\$ 1.396,00	R\$ 893,00	R\$ 1.390,00	R\$ 1.470,00	R\$ 1.310,00	R\$ 1.150,00
Efêgênia	R\$ 360,67	R\$ 501,66	R\$ 976,86	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Jaqueline ação umuprev stop	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Taina	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Raquel	R\$ -	R\$ -	R\$ 300,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Hilda	R\$ -	R\$ 420,00	R\$ 595,00	R\$ 1.020,00	R\$ 340,00	R\$ 975,00	R\$ 680,00
Maria Clara	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.230,00	R\$ -	R\$ -
Karla vieira	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Nadir	R\$ 1.862,00	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 1.491,00	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ 338,00
Maria Aparecida	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 265,00	R\$ -	R\$ -
Denize	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 93,00	R\$ -	R\$ -
Romena	R\$ 307,53	R\$ -	R\$ 350,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Carla	R\$ 774,00	R\$ -	R\$ 186,00	R\$ 595,00	R\$ 840,00	R\$ 654,00	R\$ 648,00
Isabela Mertz	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
Rafael	R\$ -	R\$ 70,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 130,00	R\$ -
Josiane	R\$ -	R\$ 1.151,00	R\$ 913,30	R\$ 1.037,00	R\$ -	R\$ 663,70	R\$ 824,00
Helena	R\$ 1.056,28	R\$ 1.523,38	R\$ 1.056,28	R\$ 674,43	R\$ 1.056,28	R\$ 1.056,28	R\$ 1.456,25
Robert	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 425,00	R\$ 1.800,00
Martessandra	R\$ -	R\$ 800,00	R\$ 2.052,00	R\$ 2.304,00	R\$ 2.300,00	R\$ 2.140,00	R\$ 1.616,00
Carlos	R\$ 206,00	R\$ 703,00	R\$ 753,80	R\$ 534,00	R\$ -	R\$ 1.280,00	R\$ 915,00
Maria Julia	R\$ 860,00	R\$ 784,00	R\$ 912,00	R\$ 1.392,00	R\$ 960,00	R\$ 1.400,00	R\$ 1.216,00
Fabiane	R\$ 512,00	R\$ 508,00	R\$ 845,00	R\$ 671,65	R\$ 849,60	R\$ 808,00	R\$ 522,00
Fabio Lacerda	R\$ 561,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 570,00	R\$ 445,00	R\$ -	R\$ 667,00
FGTS/FGTS rescisão	R\$ 177,50	R\$ 122,86	R\$ 461,52	R\$ 82,79	R\$ 72,64	R\$ 72,64	R\$ 85,60
INSS	R\$ 732,80	R\$ 758,88	R\$ 723,47	R\$ 662,32	R\$ 1.012,88	R\$ 540,42	R\$ 596,80
Sindicato funcionários	R\$ 15,01	R\$ 16,88	R\$ -	R\$ 15,60	R\$ 9,08	R\$ 9,08	R\$ 48,15
TOTAL	R\$ 9.795,20	R\$ 10.025,66	R\$ 11.018,23	R\$ 12.779,79	R\$ 11.943,48	R\$ 11.467,12	R\$ 12.562,80
Impostos e contribuições							
CSLL	R\$ 330,56	R\$ 317,35	R\$ 270,35	R\$ 339,82	R\$ 209,97	R\$ 321,33	R\$ 349,03
IRPJ	R\$ 550,17	R\$ 529,92	R\$ 451,92	R\$ 580,43	R\$ 362,11	R\$ 520,45	R\$ 595,97
PIS	R\$ 43,83	R\$ 39,55	R\$ 27,81	R\$ 40,88	R\$ 16,47	R\$ 43,36	R\$ 42,51
COFINS	R\$ 202,31	R\$ 182,51	R\$ 128,34	R\$ 188,69	R\$ 76,05	R\$ 200,11	R\$ 195,23
ISS	R\$ 251,83	R\$ 121,67	R\$ 85,56	R\$ 125,80	R\$ 76,05	R\$ 147,00	R\$ 196,23
TOTAL	R\$ 1.378,70	R\$ 1.191,00	R\$ 963,98	R\$ 1.275,62	R\$ 740,65	R\$ 1.232,25	R\$ 1.379,97

Figura 7 - Planilha de Contas a Pagar das Despesas Variáveis do ano de 2014.
Fonte: Autora (2015).

	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO 2014
Gastos com pessoal						
Mayara Barbosa	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 750,00
Mayara Fogaça	R\$ 1.000,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 10.171,41
Efigênia	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.839,19
Jaqueline ação umuprev stop	R\$ -	R\$ -	R\$ 30,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 30,00
Taina	R\$ -	R\$ -	R\$ 85,00	R\$ -	R\$ -	R\$ 85,00
Raquel	R\$ 200,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 500,00
Hilda	R\$ 645,00	R\$ 340,00	R\$ 680,00	R\$ 985,00	R\$ 340,00	R\$ 7.020,00
Maria Clara	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.230,00
Karla vieira		R\$ 1.639,00	R\$ 1.221,00	R\$ 1.545,00	R\$ 1.545,00	R\$ 5.950,00
Nadir	R\$ -	R\$ 312,40	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 6.003,40
Maria Aparecida	R\$ 305,00	R\$ -	R\$ 87,00	R\$ -	R\$ 402,00	R\$ 1.059,00
Denize	R\$ -	R\$ -	R\$ 142,00	R\$ 431,62	R\$ 517,86	R\$ 1.184,48
Romena	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 657,53
Carla	R\$ 757,00	R\$ 814,00	R\$ 796,00	R\$ 735,00	R\$ 439,00	R\$ 7.238,00
Isabela Mertz		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 1.898,00	R\$ 1.898,00
Rafael	R\$ 580,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 224,00	R\$ 1.004,00
Josiane	R\$ 557,26	R\$ 644,83	R\$ 1.055,81	R\$ -	R\$ 2.330,70	R\$ 9.177,60
Helena	R\$ 1.159,99	R\$ 1.306,70	R\$ 1.442,56	R\$ 1.115,48	R\$ 1.654,49	R\$ 14.558,40
Robert	R\$ 1.800,00	R\$ 2.213,00	R\$ 2.030,00	R\$ 2.160,00	R\$ 2.053,00	R\$ 12.484,00
Marissandra	R\$ 2.232,00	R\$ 1.700,00	R\$ 1.607,00	R\$ 887,00	R\$ 2.210,00	R\$ 19.848,00
Carlos	R\$ 717,00	R\$ 985,20	R\$ -	R\$ 500,00	R\$ -	R\$ 6.594,00
Maria Julia	R\$ 1.104,00	R\$ 880,00	R\$ 1.280,00	R\$ 1.008,00	R\$ 1.616,00	R\$ 13.412,00
Fabiane	R\$ 666,00	R\$ 826,00	R\$ 585,00	R\$ 763,00	R\$ 386,00	R\$ 7.942,25
Fabio Lacerda	R\$ -	R\$ 759,00	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ 3.002,00
FGTS/FGTS rescisão	R\$ 79,12	R\$ 79,12	R\$ 105,49	R\$ 79,12	R\$ 118,68	R\$ 1.537,08
INSS	R\$ 568,61	R\$ 568,61	R\$ 696,52	R\$ 344,17	R\$ 344,17	R\$ 7.549,65
Sindicato funcionários	R\$ 9,89	R\$ 9,89	R\$ -	R\$ 44,51	R\$ 9,89	R\$ 187,98
TOTAL	R\$ 12.380,87	R\$ 13.077,75	R\$ 11.843,38	R\$ 10.597,90	R\$ 16.088,79	R\$ 143.580,97
Impostos e contribuições						
CSLL	R\$ 368,68	R\$ 403,04	R\$ 402,30	R\$ 295,55	R\$ 413,44	R\$ 4.021,42
IRPJ	R\$ 616,68	R\$ 687,64	R\$ 660,72	R\$ 1.011,54	R\$ 712,90	R\$ 7.280,45
PIS	R\$ 49,89	R\$ 50,45	R\$ 44,86	R\$ 31,91	R\$ 32,63	R\$ 464,15
COFINS	R\$ 230,29	R\$ 232,87	R\$ 207,02	R\$ 147,30	R\$ 150,60	R\$ 2.142,32
ISS	R\$ 208,52	R\$ 232,86	R\$ 151,35	R\$ 145,87	R\$ 150,61	R\$ 1.893,35
TOTAL	R\$ 1.474,06	R\$ 1.606,86	R\$ 1.466,25	R\$ 1.632,17	R\$ 1.460,18	R\$ 15.801,69
Financiamentos e despesas bancárias						
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 1.554,68	R\$ 1.561,93	R\$ 1.561,63	R\$ 1.578,89	R\$ 3.119,70	R\$ 20.252,93
Empréstimos giro CAIXA	R\$ 677,05	R\$ 677,56	R\$ -	R\$ 689,98	R\$ 714,82	R\$ 7.500,96
Empréstimos Uniprime	R\$ 791,70	R\$ 794,13	R\$ 796,69	R\$ -	R\$ -	R\$ 7.956,56
Juros bancários Uniprime	R\$ 155,66	R\$ 26,60	R\$ 128,58	R\$ 157,53	R\$ 586,53	R\$ 1.676,58
Juros bancários CAIXA	R\$ 339,02	R\$ 264,26	R\$ 300,04	R\$ 340,65	R\$ 359,37	R\$ 3.314,03
IOF e tarifas de TED	R\$ 56,69	R\$ 40,42	R\$ 22,32	R\$ 35,93	R\$ 40,05	R\$ 652,59
Manutenção conta CAIXA	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 21,50	R\$ 258,00
Manutenção conta Uniprime	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 39,00	R\$ 468,00
Manutenção conta Bradesco	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 27,40	R\$ 30,00	R\$ 326,60
TOTAL	R\$ 3.662,70	R\$ 3.452,80	R\$ 2.897,16	R\$ 2.890,88	R\$ 4.910,97	R\$ 42.406,25

Figura 8 – Planilha de Contas a Pagar das Despesas Variáveis do ano de 2014 (continuação).

Fonte: Autora (2015).

A classificação das despesas é necessária para obter a margem de contribuição de cada consulta. Essa margem é o valor que cada consulta contribui para o pagamento das despesas fixas, é com base nela que se calcula o ponto de equilíbrio.

Analisando a planilha de despesas fixas observa-se que alguns itens não são constantes, como encanador e instalação de ar condicionado. Foi considerado para este trabalho que esses são gastos de manutenção, onde ocorre todo mês, mas são diferentes serviços. Como o critério para a classificação das despesas foi a influência do volume de consultas, logo, tais serviços independem desse critério.

Para que o proprietário tenha clareza dos serviços que foram realizados, manteve-se a descrição de cada um.

Após ter formulado as planilhas de contas a pagar e receber foi realizada a integração das mesmas, resultando no Fluxo de Caixa.

	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	ANO 2014
SALDO INICIAL		R\$ 200,48	R\$ 602,63	R\$ 2.218,97	R\$ 2.020,67	R\$ 1.052,99	R\$ 436,06	R\$ 880,72	R\$ 6.153,68	R\$ 6.110,81	R\$ 3.172,68	R\$ 4.076,14	
RECEBIMENTOS													
PARTICULARES	R\$ 6.831,24	R\$ 8.155,79	R\$ 9.468,93	R\$ 12.825,63	R\$ 10.133,01	R\$ 7.664,50	R\$ 12.269,79	R\$ 8.099,64	R\$ 6.189,38	R\$ 10.264,42	R\$ 5.161,72	R\$ 5.859,14	R\$ 102.923,19
CONVENIADOS	R\$ 12.257,76	R\$ 12.184,87	R\$ 11.997,00	R\$ 10.916,51	R\$ 10.479,90	R\$ 13.775,91	R\$ 12.353,66	R\$ 20.597,17	R\$ 18.067,94	R\$ 9.761,23	R\$ 15.940,28	R\$ 19.475,49	R\$ 167.807,72
TOTAL DE RECEBIMENTOS	R\$ 19.089,00	R\$ 20.340,66	R\$ 21.465,93	R\$ 23.742,14	R\$ 20.612,91	R\$ 21.440,41	R\$ 24.623,45	R\$ 28.696,81	R\$ 24.257,32	R\$ 20.025,65	R\$ 21.102,00	R\$ 25.334,63	R\$ 270.730,91
PAGAMENTOS													
INVESTIMENTOS	R\$ 100,00	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	-	R\$ 212,67	R\$ 105,52	R\$ 105,52	R\$ 105,52	-	R\$ 212,67	R\$ 1.263,98
GASTO COM PESSOAL	R\$ 9.795,20	R\$ 10.025,66	R\$ 11.018,23	R\$ 12.779,79	R\$ 11.943,48	R\$ 11.467,12	R\$ 12.562,80	R\$ 12.380,87	R\$ 13.077,75	R\$ 11.843,38	R\$ 10.597,90	R\$ 16.088,79	R\$ 143.580,97
DESPESAS GERAIS FIXAS	R\$ 4.426,03	R\$ 4.649,11	R\$ 4.377,44	R\$ 6.380,33	R\$ 5.346,59	R\$ 6.635,75	R\$ 5.537,49	R\$ 5.800,70	R\$ 6.057,26	R\$ 6.651,47	R\$ 5.077,59	R\$ 6.072,32	R\$ 67.012,18
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES	R\$ 1.378,70	R\$ 1.191,00	R\$ 963,98	R\$ 1.275,62	R\$ 740,65	R\$ 1.232,25	R\$ 1.379,97	R\$ 1.474,06	R\$ 1.606,86	R\$ 1.466,25	R\$ 1.632,17	R\$ 1.460,18	R\$ 15.801,69
FINANCIAMENTOS E DESPESAS BANCÁRIAS	R\$ 3.589,55	R\$ 3.566,26	R\$ 3.364,42	R\$ 3.399,18	R\$ 3.444,25	R\$ 3.594,34	R\$ 3.613,74	R\$ 3.662,70	R\$ 3.452,80	R\$ 2.897,16	R\$ 2.890,88	R\$ 4.910,97	R\$ 42.406,25
TOTAL DE PAGAMENTOS	R\$ 19.289,48	R\$ 19.537,55	R\$ 19.849,59	R\$ 23.940,44	R\$ 21.580,59	R\$ 22.929,46	R\$ 23.306,67	R\$ 23.423,85	R\$ 24.300,19	R\$ 22.963,78	R\$ 20.198,54	R\$ 28.744,93	R\$ 270.065,07
SALDO CAIXA FINAL	R\$ 200,48	R\$ 602,63	R\$ 2.218,97	R\$ 2.020,67	R\$ 1.052,99	R\$ 436,06	R\$ 880,72	R\$ 6.153,68	R\$ 6.110,81	R\$ 3.172,68	R\$ 4.076,14	R\$ 665,84	R\$ 665,84

Figura 9 – Planilha de Fluxo de Caixa do ano de 2014.
Fonte: Autora (2015).

A planilha de fluxo de caixa é formada pelo saldo inicial, que se refere ao saldo final do mês anterior, pelos recebimentos, pagamentos e saldo final, que é o balanço entre as entradas e saídas do mês. Nota-se que nos meses de Janeiro e Junho o saldo final foi negativo, ou seja, não se obteve recebimento suficiente para cobrir os gastos.

Nesta planilha apresenta o fechamento anual do caixa da empresa, onde seu saldo final foi de R\$ 665,84. O recebimento do ano de 2014 foi suficiente para cobrir o gasto do ano e rendendo um lucro. Considerando os valores das receitas, esse lucro é muito pequeno tornando-o irrelevante ao caixa. Com isso pode-se concluir que a empresa fechou o ano no seu ponto de equilíbrio, já que a definição do mesmo é Receitas iguais às Despesas.

Para calcular o ponto de equilíbrio são necessárias algumas informações como valores de consultas e quanto cada profissional recebe por consulta, pois só assim

É necessário possuir um controle financeiro claro da empresa onde simule o fechamento do caixa, dando suporte para definir ações necessárias à situação da empresa. Para isso, indica-se a utilização das planilhas de Contas a Receber, a Pagar e de Fluxo de caixa, apresentadas anteriormente, mas com registros semanais. Como o Fluxo de Caixa demonstrado na Figura 12.

	1ª SEMANA	2ª SEMANA	3ª SEMANA	4ª SEMANA	TOTAL
SALDO INICIAL					
RECEBIMENTOS					
PARTICULARES					
CONVENIADOS					
TOTAL DE RECEBIMENTOS					
PAGAMENTOS					
INVESTIMENTOS					
GASTO COM PESSOAL					
DESPESAS GERAIS FIXAS					
IMPOSTOS E CONTRIBUIÇÕES					
FINANCIAMENTOS E DESPESAS BANCÁRIAS					
TOTAL DE PAGAMENTOS					
SALDO CAIXA FINAL					

Figura 11 – Fluxo de Caixa Semanal.
Fonte: Autora (2015).

Com essa planilha o gestor terá informações mais rapidamente, podendo tomar providências para obter melhores resultados no mês.

6. CONCLUSÕES

Em um ambiente competitivo é essencial equipar-se de todo potencial para manter-se na disputa, para isso é necessário obter todas as informações sobre a empresa e assim conseguir realizar um planejamento. A saúde financeira da empresa é uma informação importante, pois através dela é possível estruturar-se e realizar ações.

A organização é necessária em todos os lugares, atividades e ambientes, dado que é através dela que obtemos maior visão e compreensão da situação. A organização financeira é de suma importância para qualquer empresa por fornecer conhecimento e controle do caixa, dado que sem uma visão detalhada do que ocorre dentro da empresa torna-se mais difícil a gestão com eficácia.

As micro empresas, geralmente, possuem uma gestão mais defasada, visto que é comum o proprietário cuidar da administração e este, normalmente, não possui um preparo para exercer tal função.

Esse é o caso da empresa do presente estudo, o proprietário não possui uma clareza nas informações do caixa. Para colaborar com sua gestão foram elaboradas as planilhas de contas a receber, de contas a pagar, de fluxo de caixa e de consultas realizadas. As planilhas de contas a receber e a pagar foram criadas, primeiramente para uma análise da situação financeira da empresa no ano de 2014, em seguida uma foi implantada para registros semanais das entradas e saídas da clínica. Possibilitando a clareza nas informações e contribuindo com uma maior agilidade para ações necessárias.

Com a integração das duas planilhas obteve-se o Fluxo de caixa, onde se

observa o saldo inicial e final da empresa. De acordo com essa planilha verificou-se que a empresa estava em seu ponto de equilíbrio. Com as planilhas fornecendo a situação semanal da empresa, espera-se que o gestor busque por alternativas para que alcance um lucro maior.

Para fazer o cálculo do ponto de equilíbrio são necessárias algumas informações adicionais referentes ao volume de atividades de cada um dos serviços prestados, assim, considerando as informações levantadas durante a pesquisa não possibilitou que esse se realizasse. Todavia, como contribuição à gestão da empresa fica a sugestão de uma planilha de controle, que é parte integrante deste trabalho, que possibilita ao gestor estruturar informações gerenciais mais requintadas, e com essas informações poderá fazer projeções de resultados e fazer simulações que lhe auxiliarão na gestão da empresa.

Este trabalho, busca a estruturação financeira da empresa. Com a análise realizada no ano de 2014 percebeu-se a necessidade de clareza da situação financeira em períodos mais curtos, já que atualmente o gestor só tem acesso à essas informações após o fechamento do mês. Para adquirir estas informações foram implantadas as planilhas apresentadas anteriormente. Estas darão suporte para o gestor reagir às situações apresentadas pela empresa dentro de um período mais curto e trazer um resultado de caixa mais otimista.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 315.

ATKISON, Anthony A. et al. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

BOMFIM, Douglas Paveck. **Desenvolvimento de um orçamento de caixa para uma microempresa de confecção** - UFRGS, Porto Alegre, 2006.

BRAGA, Roberto. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1989. p.408.

CASTANHEIRA, Dariane Reis Fraga. **O uso do orçamento empresarial como ferramenta de apoio à tomada de decisão e ao controle gerencial**. São Paulo, 2008. 103 p. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de São Paulo, São Paulo, 2008. [Orientador: Prof. Dr. Carlos Eduardo de Mori Luporini].

CREMONEZZI, Aleandra Alves. et al. **Orçamento empresarial: uma revisão teórica**. Trabalho de conclusão do curso Ciências Contábeis - CEUNSP, 2010. [Orientador: Prof. Mr. João Carlos de Campos Feital].

CUNHA, Viviane. **Elaboração do orçamento de caixa**. Disponível em: <<http://www.espacoadministrativo.com.br/2012/10/elaboracao-do-orcamento-de-caixa/>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

DAL-RY, Sivaldo. **Por que calcular o ponto de equilíbrio**. Disponível em: <<http://www.administradores.com.br/artigos/negocios/por-que-calculer-o-ponto-de-equilibrio/29899/>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

EHRHARDT, Michael C. BRIGHAM, Eugene F. **Administração financeira: teoria e prática**. Tradução da 13. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 1111.

FERNANDES, Rogério Mário. **Orçamento empresarial: uma abordagem conceitual e metodológica com prática através de simulador**. Belo Horizonte: UFMG, 2005.

FIORIO, Viviane. HENRIQUE, Fábio. **Como calcular o ponto de equilíbrio da empresa?** Disponível em: <<http://www.industriahoje.com.br/como-calculer-o-ponto-de-equilibrio-da-empresa>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

FRAGA, Roberta Ferreira. **Planejamento financeiro para uma empresa prestadora de serviço**. Disponível em: <<http://www.dominiopublico.gov.br/download/texto/cp037396.pdf>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010. p. 179.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da administração financeira**. 3 ed. São Paulo: Harper & Row do Brasil Ltda, 1984. p. 781.

GITMAN, Lawrence J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010. p. 775.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. **Gestão de Custos: contabilidade e controle**. São Paulo: Thomson, 2003.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009. p. 143.

IMPERATOR, Luis Fernando. **Como fazer um controle de fluxo de caixa diário simplificado em sua empresa**. Disponível em: <<http://fernandoimperator.wordpress.com/2009/01/19/>>. Acesso em: 30 out. 2014.

KAUARK, Fabiana. et al. **Metodologia da pesquisa: guia prático**. Itabuna: Via Litterarum, 2010. p. 88.

LEITE, Rita Mara. **Orçamento Empresarial: um estudo exploratório em indústrias do estado do Paraná**. Curitiba: Dissertação (Mestrado em contabilidade). Universidade Federal do Paraná - Curitiba, 2008. [Orientador: Prof. Dr. Vicente Pacheco].

LEMES JÚNIOR, Antônio Barbosa. et al. **Administração financeira: princípios, fundamentos e práticas trabalhistas**. 2 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.

LUNKES, Rogério João. *Uma contribuição à melhoria do processo orçamentário empresarial*. Florianópolis: Tese de Doutorado. UFSC - Florianópolis, 2003.

MAHER, Michael. **Contabilidade de Custos: criando valor para administração**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAGALHÃES, Antônio Raimundo Chagas. **Administração financeira: para estudantes de administração de empresas**. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 2005. p. 118.

MARION, José Carlos. **Análise das demonstrações contábeis: contabilidade empresarial**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2005. p. 306.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 5 ed. São Paulo: Atlas, 1998. p. 471.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem gerencial**. São Paulo: Atlas, 1984-1985. p. 231.

MATIAS, Alberto Borges. LOPES JÚNIOR, Fábio. **Administração Financeira nas Empresas de Pequeno Porte**. São Paulo: Editora Manole Ltda., 2002. p. 89.

PORTAL DA EDUCAÇÃO. **Análise do ponto de equilíbrio**. Disponível em: <<http://www.portaleducacao.com.br/administracao/artigos/43645/analise-do-ponto-de-equilibrio#!1>>. Acesso em: 13 nov. 2014.

RASOTO, Armando et al. **Gestão Financeira: enfoque em Inovação**. Curitiba: Aymará Educação, 2012. p. 140.

ROSS, Stephen A. et al. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1995. p.698.

SALIM, Jacy Marcos. **A importância da administração financeira nas pequenas e médias empresas**. Disponível em <<http://www.portaleducacao.com.br/educacao/artigos/30946/a-importancia-da-administracao-financeira-nas-pequenas-e-medias-empresas>>. Acesso em: 10 nov. 2014.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. **Administração Financeira**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1987. p. 283.

SANVICENTE, Antônio Zoratto. SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1983. p. 219.

SEBRAE. **Análise e planejamento financeiro. Manual do participante**. Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresa - Sebrae. Brasília, 2011.

SOUSA, Antonio de. **Gerência financeira para micro e pequenas empresa: um manual simplificado**. Rio de Janeiro: Elsevier: SEBRAE, 2007.

SOUZA, Claudio Peternella de. **Um estudo exploratório sobre o planejamento e orçamento empresarial**. São Paulo, 2007. 167 p. Dissertação (Mestrado em Ciências Contábeis e Financeiras). Pontifícia Universidade Católica de São Paulo, São Paulo, 2007. [Orientador: Prof. Dr. Napoleão Verardi Galegale].

TEIXEIRA, Cornélio Zampier. **Organização industrial da pequena empresa**. São Paulo: IBRASA, 1986. p. 321.

TUNG, Nguyen H. **Orçamento empresarial no Brasil: para empresas industriais e comerciais**. 2. ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa Ltda, 1976. p. 311.

ZDANOWICZ, José Eduardo. **Planejamento financeiro e orçamento**. 3 ed. Porto Alegre: Sagra Luzzatto, 2000.