



**UNIVERSIDADE FEDERAL DO CEARÁ**  
**FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, ATUÁRIA E CONTABILIDADE**  
**DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO**  
**CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

**MARIA CAROLINA MOREIRA RODRIGUES**

**ANÁLISE DOS IMPACTOS DA ADOÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA  
CLÍNICA DE PILATES E FISIOTERAPIA**

**FORTALEZA**

**2022**

MARIA CAROLINA MOREIRA RODRIGUES

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA ADOÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA  
CLÍNICA DE PILATES E FISIOTERAPIA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto.

FORTALEZA

2022

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação  
Universidade Federal do Ceará  
Sistema de Bibliotecas  
Gerada automaticamente pelo módulo Catalog, mediante os dados fornecidos pelo(a) autor(a)

---

R614a Rodrigues, Maria Carolina Moreira.  
Análise dos impactos da adoção de controle financeiro em uma clínica de pilates e fisioterapia / Maria Carolina Moreira Rodrigues. – 2022.  
67 f. : il. color.

Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Curso de Administração, Fortaleza, 2022.  
Orientação: Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto.

1. Administração Financeira. 2. Controle Financeiro. 3. Fluxo de Caixa. I. Título.

CDD 658

---

MARIA CAROLINA MOREIRA RODRIGUES

ANÁLISE DOS IMPACTOS DA ADOÇÃO DE CONTROLE FINANCEIRO EM UMA  
CLÍNICA DE PILATES E FISIOTERAPIA

Monografia apresentada ao curso de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, da Universidade Federal do Ceará, como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Aprovada em:    /    /    .

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto (Orientador)  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Bruno Chaves Correia Lima  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

---

Prof. Dr. Paulo Henrique Nobre Parente  
Universidade Federal do Ceará (UFC)

A Deus.

Aos meus familiares e amigos.

## **AGRADECIMENTOS**

A Deus, primeiro de tudo, por me conceder o dom da vida e por toda provisão que garantiu para que eu não perdesse a esperança e a fé em Seus projetos sobre a minha vida.

Ao meu marido Davi, por ter estado ao meu lado em todos os momentos e por todo o incentivo.

À Instituição por me oportunizar toda a vivência acadêmica.

Ao Prof. Dr. Jocildo Figueiredo Correia Neto por aceitar ser o orientador deste projeto, o qual desempenhou o papel com excelência e dedicação.

Aos professores participantes da banca examinadora Bruno Chaves Correia Lima e Paulo Henrique Nobre Parente pelo tempo, pelas valiosas colaborações e sugestões.

Aos meus amigos da turma de graduação, sobretudo aqueles que contribuíram generosamente para a minha permanência e superação de desafios.

“A verdadeira medida de nossa riqueza está em quanto valeríamos se perdêssemos todo nosso dinheiro.”

J. H. Jowett.

## RESUMO

A presente pesquisa teve como objetivo analisar os impactos da adoção de controle financeiro em uma clínica de pilates e fisioterapia. Para isso foram detalhadas as atividades e instrumentos utilizados antes e após a implantação do novo controle financeiro e analisados os efeitos da inexistência de controle com o intuito de dispor das informações dos impactos que o novo controle financeiro proporcionou aos processos internos da empresa, através dos documentos utilizados e por meio de duas entrevistas semiestruturadas com os dois sócios da empresa. Se tratando de um estudo de caso, o método adotado para a sua abordagem foi descritivo, qualitativo e documental. Os resultados da pesquisa apontaram que a empresa possuía um estrutura de controle financeiro anterior à implantação, contudo não era utilizado para gerar um resultado financeiro e não dispunha de dados confiáveis. Quanto ao novo controle financeiro, este alcançou resultados positivos na organização como um todo devido a mobilização de todas as áreas e participantes da empresa para a geração de dados confiáveis. Assim, conclui-se que os novos instrumentos utilizados contribuíram para um melhor organização e apresentação dos dados, gerando a satisfação dos sócios com o novo modelo adotado.

**Palavras-chave:** Administração Financeira; Controle Financeiro; Fluxo de Caixa.

## **ABSTRACT**

The present research aimed to analyze the impacts of the adoption of financial control in a pilates and physical therapy clinic. To this end, the activities and instruments used before and after the implementation of the new financial control were detailed and the effects of the absence of control were analyzed in order to have information about the impacts that the new financial control provided to the company's internal processes, through the documents used and through two semi-structured interviews with the two partners of the company. Since this is a case study, the method adopted for its approach was descriptive, qualitative, and documental. The results of the research pointed out that the company had a financial control structure prior to the implementation, but it was not used to generate a financial result and did not have reliable data. As for the new financial control, it achieved positive results in the organization as a whole due to the mobilization of all areas and participants in the company to generate reliable data. Thus, it can be concluded that the new instruments used contributed to a better organization and presentation of data, generating the partners' satisfaction with the new model adopted.

**Keywords:** Financial Administration; Financial Control; Cash Flow.

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Documentos analisados da empresa .....	30
Quadro 2 – Quadro de congruência do roteiro de entrevistas .....	31

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Livro Caixa .....	37
Figura 2 – Controle antigo de entradas do pilates .....	38
Figura 3 – Controle antigo de salários do pilates e áreas comuns .....	39
Figura 4 – Controle antigo de entradas do consultório .....	40
Figura 5 – Controle antigo de apuração de salários dos fisioterapeutas do consultório ..	41
Figura 6 – Controle antigo de saídas fixas .....	42
Figura 7 – Controle antigo de saídas variáveis .....	43
Figura 8 – Controle antigo de resultados .....	44
Figura 9 – Resumo de entradas do pilates .....	48
Figura 10 – Nova estrutura de apuração de salários dos fisioterapeutas do pilates .....	48
Figura 11 – Controle novo de entradas do pilates .....	49
Figura 12 – Resumo total de entradas do consultório .....	50
Figura 13 – Resumo de entradas das especialidades de atendimento do consultório .....	50
Figura 14 – Controle novo de entradas do consultório .....	51
Figura 15 – Controle de contas a pagar .....	52
Figura 16 – Controle de folhas de pagamentos .....	52
Figura 17 – Controle de bonificações .....	53
Figura 18 – Resumo de despesas .....	54
Figura 19 – Resultados .....	55
Figura 20 – Resultados .....	56
Figura 21 – Indicadores .....	56
Figura 22 – Controle de caixas .....	57
Figura 23 – Rateio de despesas fixas .....	58
Figura 24 – Rateio de despesas variáveis .....	59

## **LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS**

SEBRAE	Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas
INSS	Seguro Nacional de Seguro Social
IPTU	Imposto Predial e Territorial Urbano
FGTS	Fundo de Garantia do Tempo de Serviço
DARF	Documento de Arrecadação de Tributos Federais
MFI	Meta de Faturamento Interno
AE	Aula Experimental
AV	Avaliação
VL	Valor
MENS	Mensal
TT	Total
SS	Sessão
ATEN	Atendimento
FÉR	Férias
FISIO	Fisioterapeuta
DOC	Documento

## LISTA DE SÍMBOLOS

% Porcentagem

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO</b> .....	15
<b>1.1 Problema de pesquisa</b> .....	15
<b>1.2 Objetivos do trabalho</b> .....	15
<b>1.3 Justificativa</b> .....	16
<b>1.4 Metodologia</b> .....	16
<b>1.5 Estrutura do trabalho</b> .....	16
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO</b> .....	18
<b>2.1 A administração financeira</b> .....	18
<i>2.1.1 Função do administrador financeiro</i> .....	19
<b>2.2 Controle financeiro</b> .....	21
<b>2.3 Ferramentas de controle financeiro</b> .....	22
<i>2.3.1 Controle diário de caixa</i> .....	22
<i>2.3.2 Contas a pagar e a receber</i> .....	23
<i>2.3.3 Fluxo de caixa</i> .....	24
<i>2.3.3.1 Fluxo de caixa para fins de planejamento e controle</i> .....	26
<b>2.4 Desempenho financeiro</b> .....	27
<b>3 MÉTODO DA PESQUISA</b> .....	29
<b>3.1 Tipo da pesquisa</b> .....	29
<b>3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa</b> .....	30
<b>3.3 Coleta de dados</b> .....	30
<b>3.4 Análise dos dados</b> .....	32
<b>4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS</b> .....	34
<b>4.1 Apresentação do caso estudado</b> .....	34
<b>4.2 Descrição das atividades financeiras realizadas anteriormente à implantação do controle financeiro</b> .....	35
<b>4.3 Instrumentos utilizados anteriormente à implantação do novo controle financeiro</b> .....	37
<b>4.4 Descrição das atividades financeiras realizadas após a implantação do novo controle financeiro</b> .....	45
<b>4.5 Instrumentos financeiros utilizados após implantação do novo controle financeiro</b> .....	47
<b>4.6 Percepção dos impactos da implantação dos novos instrumentos financeiros</b> .....	60
<b>5 CONCLUSÃO</b> .....	62
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	64
<b>APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS</b> .....	67

## **1 INTRODUÇÃO**

Segundo Moraes e Corrêa (2008), a evolução da economia globalizada tem imposto dificuldades às organizações e as obrigando a se adaptarem às mudanças que estão ocorrendo em ritmo acelerado e, assim, instigando a identificarem e a desenvolverem as competências necessárias à gestão empresarial.

Consequentemente aos impactos da globalização, as empresas têm a necessidade de estabelecer objetivos, examinar e medir o seu desempenho de maneira a utilizar os recursos corretos, levando, assim, o administrador financeiro a enfrentar novas dificuldades e, principalmente, buscar interpretar as diversas particularidades do processo de gestão. (COSTA; AQUINO; DEMARCHI, 2015)

Em complemento, Assaf Neto e Lima (2014) afirmam que as finanças corporativas introduziram, em sua finalidade, os grandes avanços do mundo contemporâneo, de modo que seus mecanismos de análise e significados revelaram uma natureza mais completa, majorando sua relevância para as organizações. Sendo assim, o administrador financeiro se tornou mais requerido.

A maior parte das dificuldades financeiras são derivadas de decisões empresariais sem planejamento e da falta de controles gerenciais, o que podem ocasionar pressão financeira e, elevação da preocupação diária. Com isso, os donos das empresas passam a conduzir os negócios sofrendo pressões dos credores, fazendo com que a maior parte do tempo seja para reafirmar esforços de combate às consequências e, por isso, para tornar a gestão financeira menos complicada, é necessária a elaboração de controles financeiros. (SEBRAE, 2017).

### **1.1 Problema de pesquisa**

O presente trabalho busca responder a seguinte pergunta: como a implantação de ferramentas e controles financeiros favorecem os processos internos de uma clínica de pilates e fisioterapia?

### **1.2 Objetivos do trabalho**

O objetivo geral desta pesquisa é analisar os impactos da adoção de controle financeiro em uma clínica de pilates e fisioterapia.

Para atender ao objetivo geral, foram estabelecidos os seguintes objetivos específicos: (i) Descrever a gestão financeira anterior à implantação do controle financeiro; (ii) Analisar os efeitos da ausência de controles financeiros existentes anteriormente à implantação; (iii) Verificar os impactos nos processos internos após a adoção do novo controle financeiro.

### **1.3 Justificativa**

A gestão financeira se tornou um assunto bastante relevante nos últimos tempos devido a sua influência direta no ambiente empresarial e social. Por causa disso, explorar esse conhecimento – de modo a incluí-lo no meio acadêmico e torná-lo de acesso a todos – propaga os seus benefícios utilizáveis por todos os setores da economia, levando ao domínio dos aspectos que a tornam relevante.

Sendo assim, a contribuição deste trabalho justifica-se pela experiência prática, isto é, através da apropriação da teoria estudada para a aplicação em campo, gerando impactos positivos para a pessoa quanto pesquisadora deste trabalho, para os sócios da empresa e todos os envolvidos nas atividades da empresa estudada ligadas ao tema desta pesquisa, além de contribuir para a composição do conhecimento para empresas que desejam iniciar suas atividades e necessitam adotar o controle financeiro. Além disso, o presente trabalho poderá ser utilizado como material de apoio pelos futuros estudantes.

### **1.4 Metodologia**

Quanto ao método utilizado na pesquisa, pode-se classificá-lo como um estudo de caso com uma abordagem descritiva e qualitativa. Foram realizadas entrevistas semiestruturadas com os dois sócios da empresa estudada e foram analisados documentos para apuração dos dados e resultados da pesquisa.

### **1.5 Estrutura do trabalho**

O presente trabalho é dividido em cinco seções. A primeira compreende a introdução onde é apresentada uma visão geral do trabalho, o problema de pesquisa, os objetivos geral e específicos, a justificativa da escolha do tema e um breve relato da metodologia e da estrutura do trabalho. A segunda engloba o referencial teórico no qual são

apresentados os principais conceitos de administração financeira, controle financeiro e suas ferramentas. A terceira seção menciona o método adotado na pesquisa. A quarta expõe os resultados da pesquisa realizada. Na quinta e última seção, são discutidas as considerações finais. Na sequência, finaliza-se o trabalho apresentando as referências utilizadas no referencial teórico e em toda a estruturação do trabalho, bem como os anexos relativos aos procedimentos para a pesquisa.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Esta seção apresentará a revisão da literatura que comporá a estrutura do presente trabalho, em resumo, os temas abordados serão os conceitos, finalidades e relevâncias da administração financeira e a função do administrador financeiro, do controle financeiro e suas ferramentas e do desempenho financeiro.

### 2.1 A administração financeira

Para Couttolenc e Zucchi (1998), a administração financeira é vista como um dos cinco campos práticos da administração, juntamente da administração de pessoal, de *marketing* ou de vendas e da produção, de compras ou materiais, onde todas compartilham as finalidades principais da administração: planejar, organizar, coordenar, dirigir e controlar. Por sua vez, a relevância da administração financeira tem a tendência de ampliar em períodos de instabilidade econômica e escassez de recursos, onde sua oportuna gestão é indispensável. Assim os autores completam:

Em sua definição mais estrita, a administração financeira tem como objetivo imediato prover e gerenciar os recursos financeiros necessários à consecução das atividades da organização. Num conceito mais abrangente, seria o grupo de funções administrativas que se responsabiliza pela administração do fluxo de dinheiro, de tal forma que a organização tenha meios de realizar seu objetivo. (COUTTOLENC; ZUCCHI, 1998, p. 15)

Assim, Kuhn (2012) define administração financeira como o processo administrativo que se refere aos recursos financeiros da empresa, e pode ser considerado qualquer ato administrativo ou de tomada de decisão que implica obtenção e/ou aplicação de recursos financeiros.

Quanto ao principal objetivo da administração financeira, Fonseca (2013) destaca a maximização da riqueza dos acionistas, podendo haver uma diferença entre esse conceito e o de maximização dos lucros, isto é, enquanto a maximização da riqueza dos acionistas se refere ao crescimento dos lucros e o total distribuído entre os acionistas, a maximização dos lucros contempla a lonjura entre a receita obtida e os custos e despesas do período, de modo que quanto maior a lonjura, maior será o lucro. Isso quer dizer que o aumento dos lucros de uma empresa, nem sempre representa um aumento da riqueza dos acionistas.

Hoji (2014) afirma que as empresas também possuem seus próprios ciclos de vida, isto é, nascem, crescem e morrem, contudo, as organizações podem desviar-se do fracasso por meio de uma administração financeira segura, gerando lucro e caixa para cumprir com suas obrigações no dia correto, tendo em vista que o objetivo das organizações é o aumento do seu valor de mercado por meio da formação ininterrupta de lucro no longo prazo.

No ponto de vista técnico, Costa, Aquino e Demarchi (2015) afirmam que a gestão financeira é um instrumento utilizado para controlar, da melhor maneira possível, o fornecimento de crédito a clientes, planejamento e análise de investimentos de organizações, objetivando o seguimento da empresa e refreando gastos indevidos.

Moreira (2019) aponta algumas ocorrências na falta de uma administração financeira adequada, dentre elas estão a ausência de dados corretos sobre o saldo de caixa, o valor do contas a receber e do contas a pagar, dos custos fixos e financeiros e o valor de estoque de mercadorias, podendo isto ocorrer pela carência de registros; a falta de conhecimento de volume e a procedência dos recebimentos e dos pagamentos, devido não ser estruturado um fluxo de caixa e o controle diário de caixa; além de outros problemas tais como os pessoais e profissionais, devido limitação do uso de recursos financeiros.

Em síntese, Assaf Neto (2021) afirma que a administração financeira apresenta um avanço conceitual e prático, isso porque a área financeira tem apresentado uma conduta mais *questionadora* e *reveladora* em relação à atuação do mercado em sua totalidade, bem como ao processo de tomada de decisões das empresas e, portanto, é essa posição que está cooperando satisfatoriamente para a concessão de esclarecimentos mais lógicos e completos das variadas ocorrências financeiras, transformando em um claro entendimento e dilatando seu campo de atuação e relevância.

### ***2.1.1 Função do administrador financeiro***

Para Gitman (2010), a administração financeira se atenta para as tarefas exercidas pelo administrador financeiro, o qual é encarregado para coordenar as atividades financeiras de todos os tipos de organizações, com o objetivo de desenvolver e implantar estratégias para o ‘crescimento’ da empresa e garantir uma boa posição competitiva. De modo a analisar, planejar e ter o controle financeiro, controlar o fluxo de caixa e garantir a solvência da empresa. Possibilitando, assim, estruturar as tarefas financeiras e analisar o resultado da organização.

Segundo Salanek Filho (2012), além de gerenciar os recursos da organização,

tomar decisões para obtenção do maior lucro possível e elaborar tabelas de controles, o administrador financeiro lida com estratégias que tratam da viabilidade do negócio, de maneira a obter um total de créditos superior ao de débitos, em busca de um resultado que gere lucro para a empresa.

Assim, o administrador que possui as habilidades financeiras torna-se um profissional bastante admirado, de modo a se destacar nas organizações, visto que este contribui ativamente para o alcance de resultados positivos das empresas. (SELEME, 2012).

Hoji (2012), por sua vez, contribui afirmando que dentre as atividades as quais o administrador financeiro desempenha estão a análise, planejamento, controle financeiro e tomadas de decisão de investimentos e financiamentos, de maneira a organizar, controlar e averiguar as atribuições da empresa através de relatórios financeiros, alocação e condução de recursos financeiros para aplicação em ativos. Por tudo isso, o administrador financeiro é de suma importância para a empresa, visto que se trata da pessoa designada a planejar, controlar e destinar os ativos financeiros com base nos conhecimentos específicos e por possuir uma compreensão completa do negócio. (HOJI, 2014).

Segundo Assaf Neto e Lima (2014), a evolução das finanças exigiu do administrador a capacidade de contemplar toda a empresa, evidenciando suas estratégias de concorrência, sobrevivência e crescimento no período futuro e, com isso, o administrador financeiro deve-se voltar a atenção nos meios de captar fundos, como aplicar os recursos de maneira que mantenha a saúde financeira e econômica da empresa, realizar as metas estabelecidas e criar valor para os acionistas.

Para a concretização das responsabilidades de um administrador financeiro, a qual engloba gerenciar ativamente os assuntos financeiros de uma organização, este desempenha as atividades de planejamento, análise e gerenciamento de crédito a clientes, administração de projetos financeiros, análise financeira, análise e gerenciamento de orçamento de capital, gerência de caixa, gestão de fundos de pensão e câmbio. De maneira a desenvolver a aptidão de tomar decisões acertadas e de posicionar as diligências profissionais acima das pessoais, evitando um conflito de interesses. (COSTA; AQUINO; DEMARCHI, 2015).

Para Mamede Júnior (2018), o administrador financeiro está eficientemente comprometido com o processo e efetivação das estratégias empresariais, sendo assim possui como objetivo o crescimento da organização e a melhoria do seu posicionamento competitivo.

Para tanto, Slomp (2020) afirma que os instrumentos que apoiam o administrador compreendem o controle financeiro e são essenciais para que o administrador seja capaz de tomar as melhores decisões. Sendo assim, o perfil de um bom administrador deve incluir

saber avaliar e conduzir um controle financeiro.

## **2.2 Controle financeiro**

O controle pode ser definido como uma fase do processo administrativo, onde procura-se certificar a continuidade e a plenitude da organização através do uso ágil de parâmetros de correção, em razão das falhas analisadas, e por meio da reformulação dos objetivos almejados resultante das alterações observadas no exercício interno e no ambiente externo. Para que os objetivos desse controle sejam atingidos ao verificar desencaminhamentos do plano, é necessário que as ações formuladas permitam identificar os desvios o mais breve possível, que sejam quantificados, possuam o elemento causal detectado e corrigidos através de parâmetros eficazes. (BARRETO, 2008).

Iudícibus (2010) complementa que é através do controle que os administradores verificam a situação da empresa frente aos planos desenvolvidos pelos donos do capital, de maneira a certificar se está em concordância aos planos idealizados.

Segundo Seleme (2012), o controle das finanças é bastante importante não apenas profissionalmente, mas para todos, isto porque no âmbito profissional, o controle é conduzido a um sucessivo crescimento dos resultados da organização, a fim de desviá-la de prejuízos e falta de gerenciamento dos recursos existentes. Portanto, o conhecimento financeiro contribui para o alcance dos objetivos tanto profissionais quanto pessoais.

Os controles financeiros concedem a compreensão exata da origem dos recursos existentes, o controle das datas de entradas e saídas, da capacidade da empresa em incumbir-se de compromissos financeiros, analisar a origem dos recursos financeiros e dos prazos para pagamentos e recebimentos. (SELEME, 2012).

Hoji (2012) diz que a gestão organizacional analisa a importância do plano de contas, rateio de custos, movimentos de caixa, registro, controle e gerenciamento dos recursos disponíveis das atividades da empresa, objetivando colaborar com informações contábeis para auxiliar os gestores na tomada de decisões e acompanhar o progresso das estratégias desenvolvidas.

Lizote, Angioletti e Zimmermann (2015) concluem que para que uma organização possa atingir seus objetivos com segurança é necessário haver um sistema de controles internos, os quais são um conjunto de técnicas utilizadas pelos administradores a fim de gerarem dados confiáveis que atendam aos padrões já estabelecidos. Nesse caso, o controle financeiro é o suporte desse sistema de controles internos, já que é através dele que os outros

podem ser possíveis, e “a falta dele pode gerar falhas de liquidez, prejudicar o capital, o balanço patrimonial e impedir a previsão do fluxo de caixa, de modo a impossibilitar a tomada de decisão e até levar a empresa à falência.” (PEREIRA E CRUZ, 2015).

Desse modo, Almeida e Santos (2018) definem controle financeiro como um conjunto de atividades aplicadas, com o intuito de conseguir resultados financeiros positivos para as empresas, agindo de forma pertencente à gestão financeira organizacional, por meio de instrumentos a contribuírem para o andamento dos processos, promovendo dados exatos para o auxílio da tomada de decisão.

### **2.3 Ferramentas de controle financeiro**

A insuficiência de recursos financeiros e a ausência de planejamento e controle geram nos gestores a necessidade de explorar informações exatas e convenientes que permitam uma melhor tomada de decisão, recorrendo a ferramentas que certifiquem a realidade da empresa. (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010).

Segundo Santos (2013 citado por FRIEDRICH, 2019, p. 5), as ferramentas de controle financeiro equivalem ao desenvolvimento de instrumentos para que as empresas possam dirigir, coordenar e controlar as atividades operacionais, ou seja, de curto prazo e as estratégicas, de longo prazo, com a finalidade de planejar o caixa e controlar as atividades funcionais executadas pelas empresas.

Independentemente do setor de atividades, as empresas precisam controlar o caixa e bancos, as contas a receber, as contas a pagar, as despesas e os estoques, os quais são primordiais para a administração financeira da organização e, isso quer dizer que, sem esses controles, o administrador passará por contratempos para conseguir conduzir as finanças da empresa. Com isso, as ferramentas de controles financeiros básicas que as empresas precisam ter englobam o controle diário de caixa, o controle de contas a pagar e a receber e o fluxo de caixa. (OLIVEIRA, 2013).

A seguir serão apresentadas as principais ferramentas de controle financeiro adotadas para a estruturação do presente trabalho.

#### ***2.3.1 Controle diário de caixa***

Segundo Luzio (2011), caixa é indicado como “dinheiro vivo”, isto é, o total de verba que a organização formará, estando este disponível a seus provedores de capital

financeiro.

O controle de caixa constitui a listagem das movimentações financeiras diárias existentes na empresa, isto é, receitas e despesas, além de apresentar o saldo de caixa. Sendo assim, esse controle bastante importante para determinar de que modo o dinheiro está sendo gasto, quais despesas foram pagas, as retiradas para depósitos bancários e para certificar a presença ou ausência de desvios de quantias. (SELEME, 2012).

Segundo Oliveira (2013), o controle diário de caixa registra todas as entradas e saídas de dinheiro em cada dia, como também confere o saldo que se possui em caixa.

Em complemento, o autor diz que:

A principal finalidade do controle de caixa é verificar se não existem erros de registros ou desvios de recursos. O caixa é conferido diariamente, e as diferenças porventura existentes têm que ser apuradas no mesmo dia. Quando a diferença ocorrer por erros de registros, corrigem-se os erros, e a diferença está zerada. (OLIVEIRA, 2013, p.15)

Assim, o controle de caixa deve conceder dados para monitorar os recebimentos derivados de bancos, verificar e analisar os desembolsos e gerar informações para a elaboração do fluxo de caixa. (OLIVEIRA, 2013).

Muitas são as perspectivas referentes ao caixa que denotam a sua importância para a existência da empresa, pois toda transação efetuada desde as áreas de produção e comercialização impacta no caixa e cada venda significa uma receita, de modo que o ciclo inicia e termina no caixa. Assim, a falta de caixa pode resultar vários problemas e o seu excesso pode ser considerado verba inoperante. (TUNG, 2016).

O controle diário de caixa tem como objetivo o registro das vendas diárias e o total das vendas coletadas durante todo o mês, proporcionando ao administrador adotar medidas diariamente para que as metas sejam alcançadas. (GROSSI et al., 2017).

Para Assaf Neto (2021), a administração de caixa tem como principal objetivo conservar uma liquidez imediata, ou seja, capital guardado pela empresa, bem como saldos retidos em contas bancárias para uso imediato necessários para sustentar as atividades de uma empresa.

### ***2.3.2 Contas a pagar e a receber***

O controle das contas a pagar é a maneira de controlar os pagamentos das contas até o vencimento, evitando atrasos e pagamentos de multas. Quanto ao controle das contas a

receber diz respeito ao gerenciamento do pagamento de clientes, de modo a identificar os pagamentos até o período previsto e os inadimplentes, sendo assim, esse controle consiste em gerir os valores a receber a vista ou a prazo ou outras receitas. (SELEME, 2012).

Para Oliveira (2013), as contas a pagar são os somatórios a serem pagos organizados em períodos (diário, semanal, mensal), cujo benefício de controle é monitorar o montante que já foi pago, como também os vencidos que ainda não foram pagos.

As contas a pagar devem ter como objetivo monitorar as datas de pagamentos para cumprir com as obrigações financeiras em dia, isto é, estar de prontidão para conduzir os recursos sem a necessidade de retificação. (GROSSI et al., 2017).

Para as autoras Lizote, Angioletti e Zimmermann (2015), as contas a receber podem ser caracterizadas como faturas ou duplicadas que possuem uma correlação com as receitas da empresa, as quais utilizadas corretamente podem minimizar a insolvência como também a falta de recursos que preservam o perfeito funcionamento das operações, diminuindo, assim, o interesse por recursos de terceiros e tornando viável analisar a quantidade de capital necessária para o cumprimento das obrigações, definir a sequência de recebimentos e planejar os futuros pagamentos da empresa.

Grossi et al. (2017) informa que as contas a receber, por sua vez, possuem a finalidade de fiscalizar os valores que estão a serem recebidos, ou seja, derivados de vendas a prazo, bem como ordenar esses valores por data de vencimento, viabilizando o envio de informações relevantes para os setores de crédito, cobrança e vendas.

Para Costa, Aquino e Demarchi (2015), as contas a pagar e a receber estão inseridas em um ambiente operacional, o qual pode gerar riscos para a organização. O processo origina-se na entrega das matérias-primas obtidas de algum fornecedor, que seriam as contas a pagar geradas para o departamento financeiro, logo após a empresa inicia o processo de transformá-las e tornar disponível para vendas para clientes ou através de terceiros, gerando contas a receber e o risco está no caso de adiantamento para fornecedor e este não realizar a entrega ou cliente adquirir o produto ou serviço e atrasar o pagamento, comprometendo, assim, a estrutura financeira da organização.

### ***2.3.3 Fluxo de caixa***

Para Gazzoni (2003), o fluxo de caixa é um instrumento de gestão que possibilita a empresa saber a quantidade de capital precisa para suportar as suas obrigações do dia a dia e destinar os recursos para fornecimento de caixa e/ou investimentos e, a sua estruturação pode

impedir circunstâncias danosas à organização, tais como: insuficiência de caixa; cortes nos créditos; suspensão de entregas de materiais e mercadorias, dentre outros danos que podem causar uma variedade de descontinuidades nas operações. Além disso, o fluxo de caixa auxilia na administração do excesso de caixa.

Segundo Silva (2005), o fluxo de caixa é conhecido como uma das principais ferramentas de análise que possibilita os analistas detectar o procedimento de circulação do dinheiro, por meio da variação de caixa ou similares. Contudo, devido à modernização, as operações financeiras das empresas não importam apenas ao caixa físico, já que os pagamentos podem ser realizados por meio da Internet ou com cheques e os recebimentos podem ser por meio de transferências eletrônicas de créditos ou depositados nos bancos, isto é, sem que haja a necessidade do dinheiro circular no caixa físico da empresa. Sendo assim, o significado de fluxo de caixa precisa ser mais abrangente, abraçando todos os pagamentos e recebimentos.

Ainda segundo o autor,

A expressão *fluxo de caixa* pode ainda ter três grandes dimensões de compreensão: (a) o fluxo de caixa passado, isto é, aquele que já foi realizado, (b) o fluxo de caixa previsto, ou seja, previsão de caixa, que se refere a um período futuro e (c) uma terceira forma que considera o passado e faz uma espécie de ajuste de certos usos futuros obrigatórios de recursos que ocorrerão no exercício seguinte. (SILVA, 2005 p.475)

O fluxo de caixa se concentra na entrada e saída de dinheiro, levando em consideração o princípio da contabilidade denominado regime de caixa, o que promove uma melhor contribuição no planejamento, permitindo saber a quantidade de recursos necessários para cumprir com as obrigações de curto prazo e destinar melhor os recursos a longo prazo. (BARADEL; MARTINS; OLIVEIRA, 2010).

Kuhn (2012), diz que o fluxo de caixa geralmente é demonstrado como o registro organizado no tempo e é de extrema importância para a gestão do negócio, visto que propicia as tomadas de ações preventivas para buscar recursos adequados à empresa ou regular os seus feitos de acordo com a disponibilidade de recursos que a empresa pode trabalhar, isto é, o fluxo de caixa aponta o índice de solvência da empresa, de maneira a mensurar a habilidade de cumprir com as obrigações como também de adquirir recursos fundamentais para o alcance dos objetivos empresariais.

Segundo Hoji (2014), a correta utilização do fluxo de caixa de maneira a auxiliar o alcance dos objetivos organizacionais terá de conduzir os processos à diminuição do ciclo de aquisição, produção e geração de estoques para aumentar as saídas dos estoques, fortalecer

a gestão dos custos e despesas fixas juntamente do controle dos gastos dispensáveis na empresa.

Complementando, Pereira e Cruz (2015) diz que o fluxo de caixa proporciona a gestão consistente e eficiente do custo de endividamento, de modo a efetivar melhor a quitação de débitos oriundos de compras e despesas para aperfeiçoamento dos sistemas de crédito, registros e cobranças.

Para Slomp (2020), o fluxo de caixa é, entre as diversas possibilidades de ferramentas que existem, a mais utilizada, pois se adequa a todos os tamanhos de empresas e ampara no processo de tomada de decisão, orientando os gestores no momento de investir em recursos financeiros.

#### *2.3.3.1 Fluxo de caixa para fins de planejamento e controle*

Para Machado (2004), o planejamento e a gestão da transferência de ativos financeiros são atividades bastante relevantes, visto que abrange sucessivas decisões baseadas em projeções financeiras que ocorrerão futuramente. Desse modo, para que se tenha dados confiáveis, é necessário dispor de relatórios e demonstrativos contábeis, pois quanto mais exatos forem os dados apurados, mais as decisões tomadas serão assertivas.

É no planejamento onde é elaborado o caminho a ser seguido de maneira rápida e com menor incidência de despesas para atingir os objetivos pretendidos. Ele permite obter a ação necessária para se manter no caminho traçado e atentar para possíveis desvios; e efetuar uma análise desta ação, ou seja, diagnosticar o fenômeno causal e propor correções. Assim, o objetivo dessa forma de controle é prevenir a empresa e prepará-la para oposições. Também chamado de controle ou planejamento estratégico, pois se refere a uma ferramenta de orientação e controle das tarefas organizacionais. (BARRETO, 2008).

Assim, Silla (2010) informa que a elaboração de um fluxo de caixa dispõe de dados históricos que revelam variações mensais, permitindo simular cenários futuros para realizar um possível investimento, organizar e estimar o plano financeiro da empresa ao qual se encontra, examinar o volume produzido e apoiar nas tomadas de decisões estratégicas. Portanto, o fluxo de caixa proporciona contemplar e entender as movimentações financeiras em um dado período, bem como a sua análise antecipada admite decisões para que a empresa possua caixa e cumpra com suas obrigações até a data de vencimento.

Kunh (2012) apresenta a relevância do uso do fluxo de caixa por este ser um indicador que demonstra o caixa com informações de fácil entendimento e bastante

evidenciado por apoiar na correta aplicação de recursos financeiros. É por meio de sua elaboração que a empresa conhece o comportamento e o avanço preliminares do caixa e as causas de resultados, isso quer dizer que o fluxo de caixa proporciona uma capacidade excelente de planejamento, possibilitando o alcance de estratégias de ação que garantem o equilíbrio financeiro ideal para a organização. Além disso, dentre os objetivos desta ferramenta, encontra-se a elaboração e comando de saldos de caixa para fins de controle financeiro.

Por tudo isso, Fonseca (2013) informa que o controle está diretamente ligado ao planejamento, de modo que o controle funciona como um esquema de *feedback* e garante que as atividades da empresa estejam em concordância com os planos traçados, ou seja, o cumprimento do planejamento de curto e longo prazo possui o controle como uma ferramenta primordial. Sendo assim, por funcionar como um sistema de *feedback*, a apuração de dados se torna o ponto central dessa relação e cabe ao administrador financeiro dispor do conhecimento da Administração, Economia e Contabilidade, de modo a encontrar as ferramentas básicas para o gerenciamento da empresa, obter noções do macroambiente e para elaborar análises e relatórios.

## **2.4 Desempenho financeiro**

Os parâmetros de desempenho contribuem para o planejamento, coordenação e execução das atividades, proporcionando aos administradores indícios da situação da empresa no ambiente, a maneira que seus colaboradores dirigem os processos, os resultados atingidos e possíveis contratempos que podem ocorrer a curto, médio e longo prazo. (MORAES; CORRÊA, 2008).

O desempenho de uma empresa é afectado por diversos factores externos e internos da sua actividade. Nos factores externos, há a destacar o impacto dos diferentes contextos económico, político e legal, social e tecnológico e da estrutura e atractividade da indústria. Nos factores internos, há a destacar as orientações estratégicas da empresa, na forma como aborda os diferentes negócios e mercados e consegue desenvolver e alinhar as suas competências distintivas por meio dos recursos internos. (TEIXEIRA, 2013, p.50)

Teixeira (2013) continua dizendo que a análise do desempenho financeiro de uma empresa, portanto, tem de ocorrer segundo o que os administradores querem alcançar, de modo que estes atentem às deficiências que os dados financeiros podem conter.

Assim, Oliveira (2013) propõe a apuração de resultados, uma ferramenta da

administração econômica que fornece ao administrador entender os resultados da empresa no final de cada período (mês, trimestre, semestre, ano) e é dado a partir da diferença entre as receitas de vendas e todos os custos e despesas do período.

E para realizar uma análise financeira, Brigham e Ehrhardt (2014) afirmam ser fundamental, primeiramente, reunir as informações, analisar o fluxo de caixa e iniciar a análise de indicadores. “São os indicadores financeiros as ferramentas que possuem a capacidade de proporcionar dados para a tomada de decisão”. (LIZOTE; ANGIOLETTI; ZIMMERMANN, 2015).

O desempenho financeiro está diretamente ligado aos resultados, os quais indicam lucratividade e receita, a aplicação do patrimônio e sua variação. Estes parâmetros normalmente são supervisionados por toda a organização, e também são incorporados para obter um indicador composto por dois ou mais indicadores de desempenho. Tendo como exemplos: retorno sobre o investimento, rentabilidade patrimonial, taxas de lucro operacional e outros indicadores de lucratividade e liquidez. (RODRIGUES, 2019, p.8)

Para Gitman (2010) a análise de índices propicia aos acionistas, credores e administradores avaliar o desempenho financeiro da empresa, como, por exemplo, o índice de rentabilidade, podendo assumir várias formas de medir e cada uma delas concede aos administradores examinar os lucros da empresa em um determinado nível de vendas, ativos ou investimentos, e cita os três índices de rentabilidade: margem de lucro bruto, margem de lucro operacional e margem de lucro líquido.

Ainda segundo o autor, a margem de lucro líquido mensura o percentual de cada fração pecuniária de vendas remanescentes logo após a subtração de todos os custos e despesas, incluindo juros, impostos e lucro de ações preferenciais e, como resultado, quanto maior a margem de lucro de uma empresa, melhor. (GITMAN, 2010) Assim, para calcular, Assaf Neto e Lima (2014) afirmam ser necessário dividir o lucro líquido pelas vendas.

### 3 MÉTODO DA PESQUISA

Essa seção retrata o método de pesquisa utilizado na estruturação do presente trabalho, de maneira a possibilitar a pesquisadora alcançar os resultados do assunto disposto, o qual possuiu como objetivo a análise dos impactos da adoção de controle financeiro em uma clínica de pilates e fisioterapia situada na cidade de Fortaleza. Para tanto, deve-se descrever a gestão financeira anterior à implantação do controle financeiro, analisar os efeitos da ausência de controles financeiros existentes anteriormente à implantação e verificar os impactos nos processos internos após a adoção do novo controle financeiro.

#### 3.1 Tipo da pesquisa

Quanto aos objetivos, a presente pesquisa pode ser classificada como descritiva, explicada por Collis e Hussey (2005) como uma pesquisa que busca descrever a conduta dos fatos, sendo utilizada para indicar e adquirir dados sobre determinada questão. Portanto, o presente estudo busca descrever a estrutura das rotinas financeiras antes da implantação do controle financeiro, como também a descrição da nova estrutura adotada.

Quanto aos procedimentos, trata-se de um estudo de caso com abordagem qualitativa, utilizando-se de recursos das pesquisas documental e bibliográfica. Onde, para Martins e Lintz (2011), o estudo de caso é uma tática de pesquisa que possui como objetivo o estudo de uma unidade a qual se analisa em sua totalidade, a fim de reunir o máximo de informações minuciosas através de diversas técnicas de coleta de dados, para conseguir compreender e descrever o contexto da unidade em seus próprios termos.

Segundo Guerra (2014), na abordagem qualitativa, o pesquisador busca compreender melhor a ocorrência do fato estudado, analisando-o de acordo com a ótica dos próprios sujeitos da análise, sem dar importância para a representação numérica, estatística e vínculos lineares de causa e efeito. Já na pesquisa documental, também definida como pesquisa de dados primários, o pesquisador dirige-se diretamente para a fonte, de modo que elimina a probabilidade de rerepresentar erros ou realizar uma análise impulsiva (CARVALHO *et al.*, 2019). Assim, a pesquisa se utilizou de dados de documentos da empresa pesquisada, tais como planilhas eletrônicas do Excel e livros-caixa.

Quanto à pesquisa bibliográfica, também pesquisa de dados secundários, por sua vez, esta pode ser entendida como a pesquisa que se utiliza de informações de origem bibliográfica ou conteúdo já idealizado, como livros, periódicos, artigos científicos, textos da

*internet*, entre outros (CARVALHO *et al.*, 2019). Tal tipo de pesquisa foi empregada no presente trabalho para compor o referencial teórico, o qual deu embasamento para a análise, bem como na estrutura completa da pesquisa, onde busca-se como resultado relacionar as teorias dos autores com a realidade da unidade estudada. Sendo assim, foram utilizados livros, consultas em bases de dados do Spell, Scielo, Google Acadêmico, Monografias de repositórios de universidades, artigos provenientes de revistas e eventos como o Enangrad, através de filtros com assunto de Controle financeiro. Finanças. Fluxo de caixa.

### 3.2 Unidade de análise e sujeitos da pesquisa

A empresa escolhida para a realização desta pesquisa foi uma clínica de pilates e fisioterapia localizada na cidade de Fortaleza-CE e, assim determinado o setor financeiro dela para a apuração dos dados para a análise. Quanto aos sujeitos da pesquisa, estes foram os dois sócios da empresa.

### 3.3 Coleta de dados

A coleta de dados é o momento da pesquisa em que se começa a utilização das ferramentas e técnicas definidas para elaborar a coleta de dados pretendida. (LAKATOS; MARCONI, 2017)

A pesquisa em questão, utilizou-se, inicialmente, da análise documental. Primeiramente foram coletados todos os documentos que faziam parte das rotinas financeiras, os quais foram liberados por meio do acesso ao notebook da empresa que continha os documentos, e estes são divididos em duas situações diferentes, sendo documentos utilizados antes da implantação do novo controle financeiro e contribuem para a descrição da sua estrutura e análise a fim de apontar os efeitos da falta de um controle e, documentos utilizados depois da implantação do atual controle financeiro e, auxilia na sua descrição e análise em relação aos antigos instrumentos utilizados. Assim, no quadro 1 serão listados os documentos analisados:

**Quadro 1: Documentos analisados da empresa**

Documentos utilizados antes da implantação		Melhorias
Nº Doc	Título do documento	
1	Livro caixa	Substituição do uso para preenchimento direto das planilhas.

2	Entradas e salários do pilates	Dividido em três planilhas unidas em um único arquivo de Excel; Entradas com informações de plano divididas em células diferentes; Salários com divisão de etapas.
3	Entradas e salários do consultório	Dividido em duas planilhas unidas em um único arquivo de Excel; União de todas as entradas mensais em uma única planilha.
4	Despesas	Dividido em sete planilhas unidas em um único arquivo de Excel; Controle de contas a pagar; Controle de folhas de pagamentos; Rateio de custos.
5	Resultado	Cada empresa com seu conjunto de dados e análise de indicadores mensais.
<b>Documentos utilizados depois da implantação</b>		<b>Benefícios</b>
Nº Doc	Título do documento	
6	Consolidado de vendas do pilates	Visão rápida e prática das receitas de vendas mensais e formas de pagamentos utilizadas.
7	Consolidado de salários do pilates	Melhor organização e apresentação dos dados.
8	Entradas do pilates	
9	Consolidado de vendas do consultório	Visão rápida e prática das receitas de vendas mensais e formas de pagamentos utilizadas e possibilidade de analisar a contribuição de cada empresa.
10	Total de entradas do consultório	Possibilidade de verificar o caixa real disponível em cada mês.
11	Controle de pagamentos	Verificação diária da situação de pagamentos, evitando atrasos.
12	Folhas de pagamentos	Registro mensal dos valores pagos.
13	Bonificação	Registro mensal de metas alcançadas e avaliação da performance dos funcionários.
14	Resumo de despesas	Visão rápida e resumida do total gasto, de cada atividade e de cada empresa.
15	Resultado	Dados confiáveis e análises prontas para compor os relatórios financeiros mensais.
16	Caixa	Possibilidade de verificar o caixa disponível em cada mês por cada empresa para destinar corretamente os recursos.
17	Rateio mensal de despesas	Dados de gastos minuciosos, contendo informações de total gasto por cada empresa.

Fonte: Elaborado pela autora, 2022

Em seguida, entrevistas semiestruturadas com os dois sócios foram realizadas com o objetivo de analisar os impactos nos processos internos da nova estrutura do controle financeiro, de modo que o roteiro de entrevistas teve como base o seguinte quadro de congruência:

### Quadro 2: Quadro de congruência do roteiro de entrevistas

Objetivo Específico	Perguntas
(i)	1. Quem realizava a gestão financeira anteriormente, como se dava essa gestão e que informações eram disponibilizadas?
	2. Qual era o processo da gestão financeira realizada anteriormente?

	3. Existia uma gestão financeira definida para todas as empresas? Em relação ao rateio de custos, era bem estruturado?
	4. Existia a conciliação de contas bancárias, movimentações de cartões e cheques e, todos os valores condiziam com a realidade?
	5. As informações gerenciais, tais como os resultados e indicadores eram consistentes e confiáveis?
	6. Era realizado um planejamento financeiro de modo que fosse possível prever a situação das empresas em períodos futuros? O planejamento realizado era alcançado?
	7. Existia a realização de reuniões periódicas para discussão de resultados? Em caso de resultados negativos, eram discutidas ações para melhorar a situação das empresas?
(ii)	8. Que problemas, limitações e/ou disfunções conseguiam-se perceber na gestão anterior?
(iii)	9. Atualmente, quem realiza a gestão financeira da empresa e quais os motivos que resultaram na decisão de externalizar esse controle?
	10. Como se dá essa nova gestão e que informações são disponibilizadas?
	11. Atualmente existe uma gestão financeira bem definida para todas as empresas? Em relação ao rateio de custos, é bem estruturado?
	12. Atualmente, existe a conciliação de contas bancárias, movimentações de cartões e cheques e, todos os valores condizem com a realidade?
	13. As informações gerenciais, tais como os resultados e indicadores são consistentes e confiáveis?
	14. Atualmente existe um planejamento financeiro?
	15. Como se dá o processo de discussão de resultados e melhorias, atualmente?
	16. Quais os resultados que esse novo controle financeiro proporcionou?
	17. Ainda há incidência de problemas relacionados às informações financeiras?

Fonte: Elaborado pela autora, 2022.

### 3.4 Análise dos dados

Segundo Lakatos e Marconi (2017), a análise dos dados é a fase de empenhar-se em demonstrar os vínculos presentes entre a ocorrência estudada e outros aspectos e, em resumo, pode ser realizada em três níveis:

- a) Interpretação: Averiguação das relações entre as variáveis independentes e dependentes, e a variável que antecede a dependente, bem como a que é posterior, com o intuito de conhecer mais sobre o fenômeno;
- b) Explicação: Explicação sobre o princípio da variável dependente e indispensabilidade de descobrir a variável que antecede as variáveis dependentes e independentes;

- c) Especificação: Evidenciação do limite válido entre as relações das variáveis independentes e dependentes.

A análise dos dados dessa pesquisa, por sua vez, se deu a partir das respostas dos entrevistados e dos documentos utilizados nas rotinas financeiras, de modo que foram descritos os processos financeiros realizados antes da adoção do novo controle financeiro e apresentados seus respectivos instrumentos para a apuração de dados financeiros, logo após foram descritos os novos procedimentos utilizados no atual controle, bem como os novos instrumentos utilizados e, em sequência, foram evidenciadas as percepções dos impactos da implantação dos novos instrumentos nos processos da empresa.

## **4 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

Nesta seção, são discutidos os resultados apurados da pesquisa, de maneira a apresentar a empresa e descrever as atividades financeiras realizadas antes e depois da implantação do novo controle financeiro, apresentar os instrumentos utilizados e a analisar a percepção dos impactos dos novos instrumentos financeiros sobre os processos da empresa.

### **4.1 Apresentação do caso estudado**

A empresa estudada está inserida no ramo de saúde e bem-estar e oferece serviços de condicionamento físico, caracterizado como pilates e de fisioterapia identificado como consultório, onde, além de serviços gerais ligados à fisioterapia também havia a especialidade em coluna.

Quanto aos meios de pagamento dos serviços, estes podem ser realizados por meio de recebimentos imediatos, isto é, métodos de pagamentos que caem na conta ou ficam disponíveis em caixa no mesmo dia ou mês, estes são espécie, cheque, débito, transferência bancária ou pix, ou por meio do cartão de crédito, contudo a empresa só recebe os valores pagos a cada 30 dias, isso quer dizer que os pagamentos realizados em uma vez são recebidos no mês posterior e os pagamentos parcelados são recebidos mês a mês conforme o número de parcelas determinado ou escolhido pelo cliente.

Ao adquirir um serviço do pilates, é possível optar por duas modalidades de pagamento, por meio de mensalidade ou adquirir um dos planos que podem ser trimestrais, semestrais ou anuais, obtendo uma margem maior de desconto ao nível da quantidade de meses que se deseja adquirir, isto é, na mensalidade é pago o valor total e nos planos, quanto maior o período, mais desconto é recebido. Assim, o sistema de cobrança dos serviços adquiridos do pilates se dão conforme a modalidade escolhida, se mensalidade o pagamento deve ser realizado por meio de recebimento imediato, para que o valor proporcional do profissional que irá atender seja destinado a ele no período correto; e, se algum plano, o primeiro mês deve ser por meio de recebimento imediato e os demais meses podendo ser realizados por meio do cartão de crédito obedecendo ao parcelamento do período escolhido, isto é, se trimestral, o primeiro mês é recebimento imediato e os outros dois meses no cartão de crédito parcelado em duas vezes e, assim sucessivamente com os demais planos.

No caso de adquirir um serviço do consultório, este também possui diversos planos caracterizados pela quantidade de sessões que se deseja realizar, contudo não há um

padrão de pagamento a ser seguido, isso quer dizer que qualquer serviço pode ser pago tanto em recebimentos imediatos, quanto por meio do cartão de crédito pela quantidade de parcelas escolhida pelo cliente.

Assim, no que diz respeito à receita de vendas, o pilates considera todos os pagamentos que foram recebidos no mês referente, visto que todos os pagamentos ou são derivados de recebimentos imediatos ou de valores pagos no cartão de crédito em meses anteriores, os quais estão disponíveis em conta no mês de apuração. O consultório, por sua vez, considera na receita de vendas todos os pagamentos realizados independentemente de como se deu os métodos de pagamento, ou seja, até mesmo os pagamentos realizados pelo cartão de crédito mesmo que parcelados são contabilizados em sua totalidade.

#### **4.2 Descrição das atividades financeiras realizadas anteriormente à implantação do controle financeiro**

Segundo os sócios, a gestão financeira era realizada pela sócia majoritária, a qual informou que desempenhava várias outras funções dentro da empresa, tais como profissional de fisioterapia e administração geral, o que caracterizou como uma gestão financeira sem objetivos mais complexos, fora dos níveis que se queria alcançar e sem todos os dados para desenvolver um controle mais específico, ou seja, era desenvolvida de maneira simples e resumida por meio do pouco conhecimento em gestão financeira que ela possuía.

As informações disponibilizadas eram, basicamente, entradas, saídas e um resultado, além de uma gestão dos salários, visto que os profissionais de fisioterapia recebem por meio de porcentagem. Embora a sócia majoritária se encarregasse por desenvolver um resultado financeiro, a recepção era encarregada de realizar o registro das entradas e saídas, de maneira que a gestão financeira se iniciava nesse registro no livro caixa e, no fim do mês, a sócia passava as informações escritas para planilhas eletrônicas, nas quais eram apurados os salários de cada fisioterapeuta, a fim de serem enviados à contabilidade e elaboradas as folhas de pagamentos; totalizadas as receita de vendas e as despesas e gerado um resultado. Assim, a gestão financeira desenvolvida era mais voltada para o pagamento de salários do que propriamente para a elaboração de um resultado financeiro.

A empresa, por possuir duas modalidades de atendimento distintas, sendo elas pilates e consultório, automaticamente se dividia em duas empresas, porém essa divisão não era realizada dentro da gestão financeira, de maneira que a empresa era tratada como uma só, portanto não havia uma estrutura de gestão bem definida para cada uma. Além disso, os sócios

não consideravam o consultório como uma parte integral da empresa, apenas um meio de conseguir uma renda extra que complementasse o pilates.

Em relação às entradas e à apuração de receitas de vendas, tanto o pilates quanto o consultório possuíam seus respectivos registros mensais, sendo que o pilates considerava receita de vendas o total de mensalidades pagas no próprio mês, isto é, a receita de vendas também era o caixa real, fazendo com que todos as entradas realmente ocorressem naquele mês, enquanto o consultório considerava receita de vendas apenas o total apurado, desconsiderando a noção de caixa real, ou seja, o valor total apurado não significava o valor que a empresa possuía disponível, visto que havia pagamentos com recebimentos a cada 30 dias, como pagamentos com o cartão de crédito. Quanto à conciliação dessas entradas, não havia a conferência dos valores em contas bancárias, visto que as contas bancárias como pessoa física da sócia majoritária eram utilizadas, como também não havia uma conciliação dos recebimentos em cartões, apenas o depósito de cheques que ocorriam no mês, fazendo com que a falta de uma conciliação das movimentações, bem como a falta de uma fiscalização das atividades financeiras realizadas pela recepção, não tornasse os dados apurados de receita de vendas confiáveis. Somente após ao total de vendas apuradas eram realizados os cálculos de salários dos profissionais de fisioterapia.

Quanto ao controle de saídas, não havia um controle de contas a pagar, assim eram definidos apenas os vencimentos de cada conta, a recepção passava para a sócia majoritária os pagamentos a serem realizados os quais se possuía acesso, eram efetuados os pagamentos, realizado o registro no livro caixa e ao final do mês as informações eram repassadas para as planilhas pela sócia, porém, muitas vezes, havia o esquecimento do pagamento de alguma conta, ultrapassando a data de vencimento e acarretando no pagamento de juros. Ainda, o fato de a empresa ser tratada como uma só, não havia um rateio de custos bem estruturado entre as duas empresas, isto é, grande parte das saídas eram sobrecarregadas no pilates, enquanto o consultório comportava apenas saídas relacionadas diretamente à sua demanda, tendo em vista que as empresas possuem demandas totalmente diferentes.

Assim, não havia dados confiáveis e bem estruturados sobre os resultados, visto que as entradas e saídas também não eram. Não havia indicadores que disponibilizassem informações sobre variações de valores ou a sobreposição de um mês a outro. Quanto, ao planejamento financeiro, não havia uma previsão de resultados financeiros, sendo considerada a única forma de planejamento os pagamentos de férias e 13º dos funcionários. Com isso, não havia a realização de reuniões periódicas para apresentação e discussão de resultados, pois à medida que a empresa foi crescendo a sócia não conseguia mais ter controle sobre os







contratação seria modificada. Assim à frente, era disposta a nova porcentagem, o nome do fisioterapeuta, o valor do salário calculado na porcentagem anterior e o MFI que seria o valor da porcentagem a mais que receberiam. Sendo assim, estas quatro últimas informações seriam as enviadas para a contabilidade que comporiam a folha de pagamento.

Logo abaixo uma nova tabela era realizada, a qual dispunha as informações contidas na folha de pagamento, tais como o nome do profissional de fisioterapia, o valor total do salário em horas trabalhadas mais o descanso semanal remunerado (VL BRUTO), anuênio, caso este recebesse, a porcentagem do INSS (% INSS) e o valor referente (VL INSS). A célula seguinte (SUBSTITUIÇÃO) continha valores que os profissionais tinham feito a mais durante o mês trabalhado, isto é, caso tenham atendido algum paciente de outro profissional ou tenham realizado avaliações, as quais foram calculadas na tabela anterior e não enviado à contabilidade por se tratar de bonificação. Já a célula posterior (13º/FÉR/AV) se tratava de valores a serem descontados do salário como o caso de adiantamentos. Logo, o valor total era obtido na última célula (VL A PAGAR), porém ainda não se tratava do valor a ser pago para os profissionais, visto que faltava o MFI, assim, o valor total a pagar seria composto por essas duas células, finalizando-se o cálculo dos fisioterapeutas.

Na tabela posterior, eram dispostos os valores contidos em folhas de pagamento dos demais funcionários, como da recepção e serviços gerais, porém com a informação de descontos (13º/FÉRIAS). Mas ainda assim, não se tratava do valor total a ser recebido, pois a recepção recebia bonificações por conversões de alguns serviços, como o caso de aulas experimentais (AE) e avaliações (AV), conforme tabela ao lado. Logo, o valor total a receber seria o somatório entre a célula (VL A PAGAR) e o valor contido na tabela por nome resumo recepção.

Quanto às informações de entradas e salários do consultório (Doc. 3), estas se davam em uma nova planilha posterior a do pilates utilizando-se da mesma estrutura, conforme figura 4:

#### **Figura 4: Controle antigo de entradas do consultório**

ENTRADAS CONSULTÓRIO - JANEIRO 2021													
DATA	PACIENTE	FISIO	Tipo de At	A Recabec	Desconto	Recebido	Saldo Devedor	Forma de Pag	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI
TOTAL				R\$	R\$	R\$	R\$		R\$	R\$	R\$	R\$	R\$

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, o controle de entradas do consultório se diferenciava do pilates somente na distribuição do pagamento nos meses, isto é, enquanto no pilates os pacientes pagavam por meio de mensalidade de modo que o mês corrente deveria ser pago por meio de recebimentos imediatos, no consultório o pagamento se dava pelo conjunto de atendimentos que os pacientes queriam, logo não haveria a necessidade de pagamentos imediatos, somente o pagamento total dos serviços adquiridos. Assim, a estrutura obedecida era data do pagamento, nome do paciente, o fisioterapeuta que atenderia (FISIO), o tipo de plano adquirido (TIPO DE ATEN) o valor total que seria recebido, o valor total de desconto, o valor pago pelo paciente, saldo devedor caso houvesse, a forma de pagamento e a distribuição dele nos meses a que se referem.

Quanto aos salários, estes eram fixos, porém alguns profissionais de fisioterapia realizavam atendimentos avulsos, os quais necessitavam ser calculados. Portanto, a tabela de apuração desses atendimentos era disposta abaixo da de entradas, conforme a figura 5:

**Figura 5: Controle antigo de apuração de salários dos fisioterapeutas do consultório**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
18									
19									
20									
21	<b>FISIOTERAPEUTAS</b>								
22	<b>FISIOT.</b>	<b>VL SS</b>	<b>% MENS</b>	<b>VL TT MENS</b>	<b>VL AV</b>	<b>% AV</b>	<b>VL TT AV</b>	<b>VL A PAGAR</b>	
23	A	R\$ -	50,00%	R\$ 0,00	R\$ -	90,00%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
24	B	R\$ -	50,00%	R\$ 0,00	R\$ -	50,00%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
25	C	R\$ -	50,00%	R\$ 0,00	R\$ -	90,00%	R\$ 0,00	R\$ 0,00	
26	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ -</b>		<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ -</b>		<b>R\$ 0,00</b>	<b>R\$ -</b>	
27									
28									
29									
30									
31									
32									
33									
34									
35									

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, o cálculo se dava pelo valor total de sessões que o fisioterapeuta teria dado (VL SS), aplicada a porcentagem acordada (% MENS), era dado o valor referente (VL TT MENS), depois totalizado o valor das avaliações dadas por este fisioterapeuta (VL AV), aplicada a porcentagem (% AV) de modo que estas se diferenciavam pelo tipo de paciente, isto é, se este era paciente novo levado pelo fisioterapeuta era recebido uma porcentagem maior, caso se tratasse de paciente da clínica convertido para o consultório, a porcentagem seria menor; após isso era dado o valor referente (VL TT AV) e o valor total a ser pago (VL A PAGAR) era a soma entre as células (VL TT MENS) e (VL TT AV), finalizando-se, assim, o controle das entradas.

Logo após, iniciava-se o registro das saídas ocorridas, as quais, em conformidade ao que foi informado anteriormente, eram retiradas do livro caixa. Porém, vale ressaltar que nem todas as saídas eram registradas no livro caixa, visto que algumas se davam pessoalmente pela sócia majoritária. Com isso, a planilha que comportava esses registros tinha por nome despesas (Doc. 4) e se dividia em duas partes, sendo elas despesas fixas e despesas variáveis, conforme figuras 6 e 7:

**Figura 6: Controle antigo de saídas fixas**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	DESPESAS PILATES - 2021														
2	DESPESAS FIXAS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
3	ALUGUEL														
4	IPTU														
5	COELCE														
6	CAGECE														
7	ÁGUA														
8	texnet														
9	Telefone Movei														
10	FOPAG recepção														
11	FOPAG Fisios Pilates														
12	FOPAG consultório														
13	FOPAG limpeza														
14	Ajuda de custo recepção														
15	Ajuda de custo limpeza														
16	FGTS														
17	INSS / GPS														
18	BENEFÍCIO														
19	SIMPLES NACIONAL														
20	Honorarios Contador														
21	Royalties + Taxa de Marketing														
22	cartão (juros,tarifa,aluguel)														
23	Tarifa Bancaria														
24	PROVISÃO FÉRIAS E 13ª														
25	PROLABORE														
26	TOTAL DAS DESPESAS FIXAS	R\$ -													
27															

Fonte: Dados da pesquisa.

Na tabela de despesas fixas eram registrados o valor total de cada saída que ocorria todos os meses e cujos valores quase sempre eram os mesmos, enquanto na tabela de despesas variáveis, disposta abaixo das fixas, eram registradas as saídas que possuíam uma certa variabilidade de valor e de recorrência.

**Figura 7: Controle antigo de saídas variáveis**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
27															
28															
29	DESPESAS VARIADAS INTEGRAIS	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
30	Reembolso - Desistencia tratamento														
31	Material de Expediente														
32	Material de Consumo														
33	Material de Limpeza														
34	Manutenção Computador, impressora														
35	Manutenção ar-condicionado														
36	Manutenção predial - conserto, reforma														
37	Segurança														
38	Piano odontológico														
39	Bônus Recepção														
40	Marketing - Folder / Flyer / Panfletagem														
41	DIVERSOS														
42	TOTAL DAS DESPESAS VARIADAS	R\$ -													
43															
44	TOTAL DAS DESPESAS	R\$ -													
45	TOTAL DESPESAS CONSULTÓRIO	R\$ -													
46	TOTAL DESPESAS PILATES	R\$ -													
47															
48															
49															
50															

Fonte: Dados da pesquisa.

Somente após o registro de todas as saídas, o valor era distribuído entre as duas empresas, de modo que o pilates acomodava a grande parte das despesas, enquanto o consultório contava somente com os gastos que eram diretamente associados à sua demanda, como por exemplo a compra de materiais utilizados nos atendimentos. Vale ressaltar que os valores totais de cada empresa eram feitos manualmente e com base na melhor distribuição que a sócia majoritária estimaria.

Com todos os dados apurados, entradas e saídas, a apuração do resultado da empresa era iniciado em uma nova planilha por nome também de resultado (Doc. 5), o qual possuía a estrutura apresentada na figura 8:

**Figura 8: Controle antigo de resultados**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	jan/21	PILATES		CONSULTÓRIO	TOTAL	RETIRADAS	CAIXA JANEIRO	DÉBITO SÓCIA	
2	FATURAMENTO	R\$ -		R\$ -	R\$ -				
3	GASTOS	R\$ -		R\$ -	R\$ -				
4	RESULTADO	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	
5	LUCRATIVIDADE	#DIV/0!		#DIV/0!	#DIV/0!				
6									
7									
8									
9									
10									
11									
12									
13									
14									
15									
16									
17									
18									
19									
20									
21									

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, as informações que compunham o resultado eram o faturamento de cada empresa o qual era subtraído o total de saídas, o que gerava o resultado financeiro e, após isso era calculada uma margem de lucro no qual se dividia o resultado pelo faturamento, porém o resultado não era dado em porcentagem. Além disso, no decorrer do mês, a sócia majoritária realizava retiradas do caixa da empresa, as quais eram registradas e subtraídas do resultado financeiro total para se conseguir apurar um caixa do mês, além de registrar os débitos aos quais ela possuía. Contudo, é possível verificar que a estrutura do resultado era um pouco desorganizada, pois contava com espaços sem utilização, além disso, os dados não eram registrados mensalmente, ou seja, todo mês as informações do mês anterior eram excluídas para comportar as do novo mês, fazendo com que não houvesse dados para realizar

uma análise profunda e um planejamento para melhorias.

#### **4.4 Descrição das atividades financeiras realizadas após a implantação do novo controle financeiro**

De acordo com os sócios, o novo controle financeiro é realizado por uma pessoa contratada para desempenhar as funções financeiras, de modo que esta se deu por meio de uma paciente da clínica que possui uma empresa de contratação que sugeriu a abertura de um processo seletivo a fim de buscar em alguém as competências esperadas por eles. Dentre as decisões que culminaram na destinação dessas funções à outra pessoa estão o não acompanhamento do crescimento da empresa, a falta de uma gestão do tempo da sócia majoritária, visto que esta desempenhava muitas funções dentro da empresa, de maneira que as atividades eram centralizadas em sua pessoa, o que resultava na escolha de quais atividades eram consideradas de maior relevância para serem desempenhadas, acarretando a omissão de outras, como o caso da busca de obter receita sem análise de custos e resultados financeiros, além disso, a sócia majoritária ocupava o cargo de fisioterapeuta e pretendia destinar mais tempo ao exercício da atividade profissional, bem como a busca por uma melhor qualidade de vida.

As informações disponibilizadas são, basicamente, controle de entradas completo com o conhecimento de recebimentos futuros e de caixa, controle de contas a pagar e despesas, gestão de salários e bonificações, elaboração de resultados financeiros e indicadores de variabilidade, além de relatórios. Contudo, a atividade financeira ainda é resultante de um trabalho realizado pela recepção com a nova pessoa contratada, de modo que se inicia no registro das entradas pela recepção que também envia as informações de saídas de caixa para que o restante do processo financeiro seja registrado nas planilhas eletrônicas pela profissional contratada, isto é, para a apuração de um resultado financeiro e posteriormente apresentado um relatório aos sócios. Porém, a participação da sócia majoritária nesse processo ainda é requisitada, pois é esta quem realiza os pagamentos das contas das empresas.

A empresa, antes dividida em duas, agora recebe uma nova especialidade, de modo que três empresas fazem parte das atividades empresariais, sendo elas o pilates, a coluna e o joelho, representando as duas últimas as atividades de consultório. Por isso, com a chegada da profissional contratada, foi delimitada a atuação de cada uma dentro da empresa como um todo, sendo assim determinada uma estrutura bem definida de suas atividades e contribuições para a empresa.

Em relação às entradas e apuração de receitas de vendas, tanto o pilates quanto o consultório continuaram possuindo seus registros separadamente, tendo em vista que se trata de duas atividades distintas. Quanto à coluna e ao joelho, estas são as mesmas atividades só que em especialidades diferentes, motivo pelo qual são unificadas em consultório. No que diz respeito às receitas de vendas, ambas as empresas permaneceram obedecendo ao regime da gestão anterior, isto é, enquanto o pilates apura as mensalidades disponíveis no mesmo mês, o consultório considera todos os pagamentos realizados, contudo, se antes não era apurado o caixa real disponível no consultório, a nova estrutura apresenta tanto a receita de vendas mensal quanto o valor real disponível nos meses. Assim, para finalizar e tornar os dados de entradas confiáveis, são realizadas as conciliações de contas bancárias, movimentações de cartões e depósitos de cheques, de maneira a verificar os dados de cada empresa, apurar suas informações de taxas, confirmar as informações de entradas e como uma forma de fiscalizar as atividades financeiras realizadas pela recepção, ou seja, para casos de esquecimento de registros e/ou registros incorretos. Logo após a confirmação de registros de entradas são calculados os salários dos fisioterapeutas.

Quanto ao controle de saídas, foi necessário elaborar um controle de pagamentos, isto é, de contas a pagar, de maneira que dispusesse dos vencimentos e enviados para pagamentos antes da data vencimento para que não houvesse mais o atraso contínuo e pagamento de juros. Desse modo, a relação com todas as contas a pagar de cada semana são enviadas para a sócia majoritária em um dia específico para que os pagamentos sejam realizados. O registro de todas as contas, sejam elas fixas e variáveis, são feitos pela profissional contratada na planilha eletrônica correspondente de maneira a obedecer ao rateio de custos estruturado para cada empresa, ou seja, em algumas contas foi-se necessário realizar um mapeamento de área da clínica, para que fosse delimitada a participação de cada empresa nessas contas, isso porque o pilates utiliza mais espaço e recursos que o consultório, porém ainda assim, o consultório participa de todos os custos praticados na empresa. Assim, a profissional contratada envia as contas a serem pagas para a sócia majoritária realizar o pagamento, as quais já se encontram registradas na planilha por se tratar de custos praticados mensalmente e demais custos retirados do caixa físico da empresa são enviados pela recepção para serem realizados os registros. Para confirmar os valores de saída da empresa são realizadas as conciliações necessárias.

Com todos os dados de receitas de vendas e despesas apuradas e confirmadas para dar confiabilidade aos valores, são elaborados os resultados de cada empresa individualmente e, posteriormente, da empresa como um todo. Logo após, indicadores de variabilidade são

aplicados em cada informação para compor o relatório financeiro apresentado aos sócios em forma de reunião mensal de resultados, onde são dispostas as informações financeiras do mês e discutidas ações de melhorias e de planejamento para os próximos meses.

Contudo, além do acompanhamento mensal do controle financeiro das empresas, a pessoa contratada também é responsável pela parte de análise de compras, de orçamentos e planejamento de custos de eventos e reformas, de maneira a analisar a condição das empresas em comprometerem o capital, como também a fim de destinar corretamente o caixa disponível.

No que diz respeito à estrutura empresarial atual, a organização possui cerca de 13 funcionários, sendo mantidas as duas recepcionistas e o de serviços gerais, contratada uma pessoa responsável para desempenhar as atividades financeiras e tendo nove fisioterapeutas, onde todos atuam no pilates e dois deles possuem contratação dupla para o consultório, ou seja, atuam como instrutores de pilates e como fisioterapeutas para o consultório, além disso, a sócia majoritária ainda atua ativamente como fisioterapeuta no consultório. Dito isso, o pilates conseguiu manter a média de 100 pacientes atendidos mensalmente, enquanto no consultório são realizados cerca de 30 atendimentos mensais, ou seja, são contratados, em média, 30 serviços mensais.

#### **4.5 Instrumentos financeiros utilizados após implantação do novo controle financeiro**

Enquanto na antiga gestão todo o processo financeiro era totalmente disposto em um único arquivo de Excel que continha todas as planilhas, o novo controle se utiliza de três arquivos de Excel, os quais comportam as planilhas eletrônicas – e foram listadas no quadro 1 do item 3.4 –, a fim de obter uma melhor organização dos dados, sendo elas uma de controle de entradas do pilates, uma de controle de entradas do consultório e a última destinada ao um controle financeiro voltado para a apuração de resultados. Vale ressaltar que todas as planilhas eletrônicas são compartilhadas na nuvem com os sócios para que todos os dados possam ser visualizados em tempo real por cada um.

O primeiro arquivo é destinado somente para dados do pilates e é composto por três planilhas, a primeira se trata de um consolidado de vendas (Doc. 6) onde é possível visualizar um resumo de entradas mensais por tipo de pagamento realizado, com o intuito de promover uma visualização rápida e prática para os sócios de quais as formas de recebimentos estão sendo mais e menos praticadas, bem como o acesso à receita de vendas de meses anteriores e o total já apurado, conforme mostra a figura 9:

**Figura 9: Resumo de entradas do pilates**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	<b>PILATES 2022</b>														
2	<b>TIPO</b>	<b>JAN</b>	<b>FEV</b>	<b>MAR</b>	<b>ABR</b>	<b>MAI</b>	<b>JUN</b>	<b>JUL</b>	<b>AGO</b>	<b>SET</b>	<b>OUT</b>	<b>NOV</b>	<b>DEZ</b>	<b>TOTAL</b>	
3	<b>ESPECIE</b>	R\$ -													
4	<b>DEBITO</b>	R\$ -													
5	<b>CREDITO</b>	R\$ -													
6	<b>CHEQUE</b>	R\$ -													
7	<b>TRANSFERENCIA</b>	R\$ -													
8	<b>DEPÓSITO</b>	R\$ -													
9	<b>PIX</b>	R\$ -													
10	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ -</b>													
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															

Fonte: Dados da pesquisa.

Na segunda planilha é apresentado um consolidado da apuração bruta dos salários dos profissionais de fisioterapia do pilates (Doc. 7), o qual é utilizado para o envio para a contabilidade produzir as folhas de pagamentos, conforme apresenta a figura 10:

**Figura 10: Nova estrutura de apuração de salários dos fisioterapeutas do pilates**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
1	<b>PILATES 2022</b>											
2	<b>JANEIRO</b>											
3	<b>Fisioterapeuta</b>	<b>VR TT ATEN</b>	<b>(%) ATEN</b>	<b>VR % ATEN</b>	<b>VR AV</b>	<b>(%) AV</b>	<b>VR TT AV</b>	<b>VR TOTAL</b>	<b>(%) META</b>	<b>SALÁRIO</b>	<b>MFI</b>	
4	A	R\$ -	30,00%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,80	R\$ -	<b>R\$ -</b>	35,00%	R\$ -	R\$ -	
5	B	R\$ -	30,00%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,80	R\$ -	<b>R\$ -</b>	35,00%	R\$ -	R\$ -	
6	C	R\$ -	30,00%	R\$ -	R\$ -	R\$ 0,80	R\$ -	<b>R\$ -</b>	35,00%	R\$ -	R\$ -	
7	<b>TOTAL</b>	<b>R\$ -</b>	<b>-</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>-</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	<b>-</b>	<b>R\$ -</b>	<b>R\$ -</b>	
8												
9												
10												
11												
12												
13												
14												
15												
16												
17												
18												
19												
20												

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim como informado anteriormente, os profissionais de fisioterapia do pilates recebem por meio de porcentagem, de modo que é necessário o cálculo prévio para este ser convertido em horas trabalhadas. Mas vale informar que para que o pagamento dos salários seja realizado, estes passam por dois processos de cálculos, sendo esta a primeira etapa e a



modifica a porcentagem de pagamento dos fisioterapeutas, sendo assim uma maneira de organizar melhor a visualização e apuração desses dados. Além disso, após a disposição de todos os dados de entradas, há a verificação da situação de cada paciente, de modo a indicar através de cores se o pagamento se trata de última mensalidade para a observação de renovação de planos, se houve atrasos para fins de cobrança e os pagamentos que foram verificados em conciliações.

No segundo arquivo é realizado o controle das entradas do consultório, o qual possui dois tipos de planilhas, a primeira, assim como no controle das entradas do pilates, se trata de um consolidado de vendas (Doc. 9), onde são dispostos os resumos de receitas de vendas mensais por tipo de pagamento de cada especialidade de atendimento, como mostra as figuras 12 e 13:

**Figura 12: Resumo total de entradas do consultório**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	<b>TOTAL CONSULTÓRIO 2022</b>															
2		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
3	<b>ESPECIE</b>	R\$ -														
4	<b>DEBITO</b>	R\$ -														
5	<b>CREDITO</b>	R\$ -														
6	<b>CHEQUE</b>	R\$ -														
7	<b>TRANSFERENCIA</b>	R\$ -														
8	<b>DEPÓSITO</b>	R\$ -														
9	<b>PIX</b>	R\$ -														
10	<b>TOTAL</b>	R\$ -														
11																
12																

Fonte: Dados da pesquisa.

Diferente do pilates, o qual é uma empresa única, no consultório é apresentado o resumo de toda a receita apurada e logo após a receita apurada por cada especialidade de atendimento, sendo possível assim avaliar, não apenas os tipos de pagamentos mais e menos praticados e a receita de outros meses, mas qual empresa contribui mais para a obtenção de um caixa real, tendo em vista que a receita de vendas praticada no consultório se trata de todo o valor recebido, embora alguns não estejam, de fato, em caixa ainda, por serem pagamentos com disponibilidade em caixa a cada 30 dias.

**Figura 13: Resumo de entradas das especialidades de atendimento do consultório**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
13	<b>COLUNA 2022</b>															
14		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
15	<b>ESPECIE</b>	R\$ -														
16	<b>DEBITO</b>	R\$ -														
17	<b>CREDITO</b>	R\$ -														
18	<b>CHEQUE</b>	R\$ -														
19	<b>TRANSFERENCIA</b>	R\$ -														
20	<b>DEPÓSITO</b>	R\$ -														
21	<b>PIX</b>	R\$ -														
22	<b>TOTAL</b>	R\$ -														
23																
24	<b>JOELHO 2022</b>															
25		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL		
26	<b>ESPECIE</b>	R\$ -														
27	<b>DEBITO</b>	R\$ -														
28	<b>CREDITO</b>	R\$ -														
29	<b>CHEQUE</b>	R\$ -														
30	<b>TRANSFERENCIA</b>	R\$ -														
31	<b>DEPÓSITO</b>	R\$ -														
32	<b>PIX</b>	R\$ -														
33	<b>TOTAL</b>	R\$ -														
34																

Fonte: Dados da pesquisa.

A segunda e última planilha (Doc. 10) que compõe o controle de entradas do consultório é o registro detalhado das entradas de todos os meses realizado pela recepção, o qual é gerado seguindo as informações apresentadas na figura 14:

**Figura 14: Controle novo de entradas do consultório**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	<b>CONSULTÓRIO 2022</b>														
2	Data	Paciente	Empresa	Fisioterapeuta	Tipo de Ateni	Observação	A Receber	Desconto	Recebido	Saldo Dev	Forma de pai	JAN	FEV	MAR	ABR
3															
4															
5															
6															
7															
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15	<b>TOTAL</b>						R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
16															
17															
18															
19															
20															
21															
22															
23															
24															
25															
26															
27															
28	<b>TOTAL</b>						R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
29	<b>TOTAL</b>						R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
30															

Fonte: Dados da pesquisa.

Embora a estrutura de registro da antiga gestão tenha sido mantida, foi-se necessária a junção de todos os meses em uma única planilha para que fosse possível obter, na mesma planilha do controle de entradas, as informações de caixa real. Assim, cada pagamento é registrado no mês de referência e ao final totalizado o valor que, de fato, está disponível em caixa em cada mês.

O terceiro e último arquivo é composto por sete planilhas. Na primeira planilha é

realizado o controle de contas a pagar (Doc. 11), isto é, a relação com todas os compromissos mensais da empresa, seus respectivos vencimentos e a confirmação de pagamento em cada mês, de acordo com a figura 15:

**Figura 15: Controle de contas a pagar**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O	P
1	CONTROLE DE PAGAMENTOS 2022															
2	DESCRIÇÃO	VENCIMENTO	JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ		
3	ALUGUEL															
4	Plano odontológico															
5	Telefone Movei															
6	IPTU															
7	FGTS															
8	BENEFICIO															
9	Cartão crédito															
10	Empréstimo pilates															
11	ENEL															
12	CAGECE															
13	Tennet															
14	ITANQ															
15	Segurança															
16	SIMPLES NACIONAL															
17	DARF's (INSS e IR)															
18	Honorarios Contador															
19	Credito															
20	Bonificações															
21	FOPAG recepção															
22	FOPAG Fisios Pilates															
23	FOPAG consultório															
24	FOPAG limpeza															
25	FOPAG financeiro															
26	Marketing															
27	PROVISÃO FÉRIAS E 13º															
28	PROLABORE															

Fonte: Dados da pesquisa.

Desse modo, é possível verificar diariamente o pagamento das contas e observar para que não sejam realizadas em atraso.

Na segunda planilha (Doc. 12), são realizadas a segunda etapa da folha de pagamentos dos profissionais de fisioterapia do pilates e a descrição dos demais salários, ou seja, o momento de registrar as informações conforme as folhas de pagamento recebidas da contabilidade, totalizá-las com os recebimentos a mais praticados e aplicar os descontos que possa haver. Vale ressaltar que os profissionais do consultório já não recebem mais por atendimento realizado, mas somente por meio de salário fixo, devendo haver esse registro da folha em planilha devido à atendimentos realizados considerados bonificações, mas estes não são calculados por meio de porcentagem, mas valores já pré-estabelecidos. A figura 16 apresenta a estrutura utilizada:

**Figura 16: Controle de folhas de pagamentos**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	PILATES 2022												
2	JANEIRO												
3	FISIOTERAPEUTA	Salário-hora	D.S.R	Salário bruto	MFI	(%) INSS	VR INSS	ANUÊNIO	SUBSTITUIÇÃO	AMIL/PARCEL	AV/ADICIONAL	VR A PAGAR	
4	A												
5	B												
6	C												
7	TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
8													
9													
10	CONSULTÓRIO 2022												
11	JANEIRO												
12	FISIOTERAPEUTA	Salário-hora	D.S.R	Salário bruto	INSALUB	DISSIDIO	VR INSS	DARF/DESC	ADICIONAL	VR A PAGAR			
13	A												
14	B												
15	C												
16	TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -
17													
18													
19	FUNCIONÁRIOS 2022												
20	JANEIRO												
21	FUNCIONÁRIO	VR BRUTO	ANUÊNIO	SAL. FAMÍLIA	(%) INSS	VR INSS	AJU. CUSTO	AMIL/ADIAN	ADICIONAL	VR A PAGAR			
22	A												
23	B												
24	C												
25	TOTAL	R\$ -	R\$ -	R\$ -	-	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -	R\$ -

Fonte: Dados da pesquisa.

Sendo assim, é possível observar que a estrutura dos salários dos fisioterapeutas do pilates e dos demais funcionários das áreas comuns utilizada pela gestão anterior foi mantida, embora com pequenas alterações nos nomes dos tópicos, mas ainda assim com os mesmos objetivos. Já a tabela dos salários dos fisioterapeutas do consultório foi reestruturada com base no novo tipo de abordagem dos salários, vistos que estes agora funcionam tal qual os salários das áreas comuns, ou seja, são dispostas as mesmas informações contidas nas folhas de pagamentos, acrescida apenas de adicionais que possam ter realizado no decorrer dos meses. Contudo a figura apresenta apenas o modelo utilizado, ou seja, há o registro de todos os meses e a preservação dos dados mensais em uma única planilha para que haja a visualização total dos valores pagos para cada funcionário.

Na terceira planilha é realizado o controle de bonificações (Doc. 13), porém apenas o pilates possui uma estrutura fixa de recebimentos e este é aplicado para a recepção, já o consultório possui um sistema de bonificação bastante variável, isso porque funciona por meio de metas estabelecidas conforme novos cenários vivenciados pela empresa estudada, fazendo com que as formas de cálculos utilizadas sejam próprias da empresa, porém ambos os dados são depositados nessa planilha. A bonificação do pilates para as recepcionistas obedece a estrutura apresentada na figura 17:

**Figura 17: Controle de bonificações**

PILATES							
JANEIRO							
Recepcionista	Quant. AE	VR AE	VR TT AE	Quant. AV	VR AV	VR TT AV	VR TT recebido
A		R\$ -	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -
B		R\$ -	R\$ -		R\$ -	R\$ -	R\$ -
<b>TOTAL</b>	0	-	R\$ -	0	-	R\$ -	R\$ -

Fonte: Dados da pesquisa.

Nessa tabela, são detalhadas as informações que compõem o bônus ganhado pela recepção, de modo que é recebido um valor fixo por cada conversão realizada de aulas experimentais (AE) e de avaliações (AV), depois apenas totalizados os valores apurados de cada. Assim, através desse controle é possível manter os registros de metas alcançadas e analisar a performance de cada funcionário no decorrer dos meses.

Na quarta planilha (Doc. 14), assim como utilizado no controle de entradas, é feito um resumo das despesas de todos os meses, bem como o total já gasto, isso para que os sócios tenham uma visão prática e resumida do total gasto, de cada atividade e de cada empresa, conforme a figura 18:

**Figura 18: Resumo de despesas**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	O
1	<b>RESUMO DE DESPESAS 2022</b>														
2		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
3	<b>TOTAL DOS GASTOS</b>	R\$ -													
4	<b>TOTAL GASTOS PILATES</b>	R\$ -													
5	<b>TOTAL GASTOS CONSULTÓRIO</b>	R\$ -													
6	<b>TOTAL GASTOS COLUNA</b>	R\$ -													
7	<b>TOTAL GASTOS JOELHO</b>	R\$ -													
8															
9															
10															
11															
12															
13															
14															
15															
16															
17															
18															
19															
20															
21															

Fonte: Dados da pesquisa.

Vale informar que as informações depositadas no resumo de despesas são realizadas automaticamente a partir dos totais apurados no detalhamento de saídas apresentado posteriormente nas figura 23 e 24.

Na quinta planilha (Doc. 15) são realizados os resultados e indicadores de cada empresa individualmente, por especialidade de atendimento e o total da empresa, conforme demonstra as figuras 19 e 20:

**Figura 19: Resultados**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N	
1	<b>PILATES - RESULTADO 2022</b>														
2		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
3	RECEITA DE VENDAS	R\$ -													
4	GASTOS	R\$ -													
5	RESULTADO	R\$ -													
6	LUCRATIVIDADE	#DIV/0!													
7															
8	<b>CONSULTÓRIO - RESULTADO 2022</b>														
9		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
10	RECEITA DE VENDAS	R\$ -													
11	GASTOS	R\$ -													
12	RESULTADO	R\$ -													
13	LUCRATIVIDADE	#DIV/0!													
14															
15	<b>CONSULTÓRIO COLUNA - RESULTADO 2022</b>														
16		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL	
17	RECEITA DE VENDAS	R\$ -													
18	GASTOS	R\$ -													
19	RESULTADO	R\$ -													
20	LUCRATIVIDADE	#DIV/0!													
21															

Fonte: Dados da pesquisa.

Assim, a estrutura da gestão anterior foi mantida, isto é, são totalizadas as receitas de vendas, subtraído o total de saídas para dispor de um resultado e logo após calculada uma margem de lucro percentual, contudo agora, cada empresa possui seu conjunto de dados, os

quais são realizados e conferidos todos os meses para dar confiabilidade e segurança aos resultados. Mas, vale ressaltar que as informações de gastos nos resultados são registradas automaticamente à medida que são preenchidas as informações na planilha de resumo de despesas, a qual já é preenchida automaticamente pela planilha apresentada nas figuras 23 e 24.

**Figura 20: Resultados**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M	N
21														
22	<b>CONSULTÓRIO JOELHO - RESULTADO 2022</b>													
23		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
24	RECEITA DE VENDAS	R\$ -												
25	GASTOS	R\$ -												
26	RESULTADO	R\$ -												
27	LUCRATIVIDADE	#DIV/0!												
28														
29	<b>RESULTADO TOTAL DA EMPRESA</b>													
30		JAN	FEV	MAR	ABR	MAI	JUN	JUL	AGO	SET	OUT	NOV	DEZ	TOTAL
31	RECEITA DE VENDAS	R\$ -												
32	GASTOS	R\$ -												
33	RESULTADO	R\$ -												
34	LUCRATIVIDADE	#DIV/0!												
35														
36														
37														
38														
39														
40														
41														

Fonte: Dados da pesquisa.

Ainda na mesma aba, logo abaixo dos resultados, são estabelecidos indicadores a fim de verificar o percentual de variabilidade do mês atual em relação aos dados nos meses anteriores, conforme a figura 21:

**Figura 21: Indicadores**



Fonte: Dados da pesquisa.

Essas tabelas são elaboradas com base nos dados já dispostos na planilha de resultados, de maneira a subtrair as saídas das entradas e nos meses seguintes somado o caixa disponível do mês anterior ao do referente e, assim, sucessivamente. Desse modo, é possível verificar o caixa mensal disponível em cada empresa e destinar corretamente seus recursos.

Na última planilha (Doc. 17), por sua vez, é realizado o registro de todas as despesas, sendo separadas as fixas das variáveis, elaborado o rateio de custos e evidenciado as variações de valores existentes em cada conta em relação ao mês anterior. Assim, todos os meses dispõem de seus registros em planilhas separadas seguindo à estrutura das figuras 23 e 24:

**Figura 23: Rateio de despesas fixas**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L	M
1	DESpesas Janeiro 2022							VARIACÃO					
2	DESpesas Fixas	VALOR TOTAL	COMUM	PILATES	CONSULTÓRIO	COLUNA	JOELHO	TOTAL	PILATES	COLUNA	JOELHO		
3	ALUGUEL	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
4	IPTU	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
5	ENEL	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
6	CAGECE	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
7	Texnet	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
8	Telefone Movei - OI	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
9	FOPAG recepção	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
10	FOPAG Fisios Pilates	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
11	FOPAG consultório	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
12	FOPAG limpeza	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
13	FOPAG financeiro	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
14	FGTS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
15	DARF (INSS - IR)	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
16	BENEFÍCIO	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
17	SIMPLES NACIONAL	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
18	Honorarios Contador	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
19	Seguranga - SERVIS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
20	Marketing	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
21	TANQ	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
22	Crefito	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
23	cartão (juros,tarifa,aluguel)	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
24	Tarifa Bancaria	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
25	PROVISÃO FÉRIAS E 13ª	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
26	PROLABORE	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
27	EMPRESTIMOS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00
28	TOTAL DAS DESPESAS FIXAS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00

Fonte: Dados da pesquisa.

As tabelas são compostas pelas informações de valores totais das contas, o valor comum entre as empresas, ou seja, o valor total que foi dividido igualmente entre elas, e o valor da participação de cada empresa e especialidade de atendimento, de modo a apresentar quanto foi gasto no total, quanto as empresas possuem em comum e quanto cada tem como contribuição.

Assim, referente à divisão, algumas contas como aluguel, IPTU, consumos de energia e água obedecem ao rateio de área, ou seja, foram delimitadas as medidas de áreas que eram de comum utilização pelas empresas, depois delimitadas as medidas de áreas utilizadas por cada empresa e definidos os seus percentuais para aplicação em contas que

possuem essa forma de rateio. Quanto às contas de impostos, estas também possuem seu próprio modelo de rateio, de modo que o FGTS e o DARF obedecem ao total disposto nas folhas de pagamentos de cada empresa, isto é, existem os totais de cada conta dessa ao final das folhas de pagamentos de cada empresa. Outro imposto é o Simples Nacional, o qual conta com o total do faturamento realizado no mês anterior de cada empresa, portanto, o seu rateio se dá a partir da porcentagem de faturamento de cada empresa realizado no mês anterior. Na conta de cartão, onde são dispostos os valores de taxas, é realizada a conciliação das movimentações, portanto, é possível saber quanto cada empresa faturou em cartões e quanto foi o total de taxas aplicadas nas vendas. Já as demais contas, as quais as empresas possuem participação, são divididas igualmente, isto é, entre pilates e consultório, contudo a parte do consultório é dividida em outras duas partes, sendo para a coluna e para o Joelho, contando, assim, 50% para o pilates, 25% para coluna e 25% para o Joelho, totalizando os 50% para o consultório.

Com isso, há alguns gastos que são intrínsecos à empresa que realizou a compra e/ou pagamentos, fazendo com que 100% do valor seja aplicado em apenas uma empresa, como o caso de compras de materiais que são utilizados unicamente em atendimentos de determinada empresa.

**Figura 24: Rateio de despesas variáveis**

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K	L
29												
30	<b>DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>VALOR TOTAL</b>	<b>COMUM</b>	<b>PILATES</b>	<b>CONSULTÓRIO</b>	<b>COLUNA</b>	<b>JOELHO</b>					
31	Reembolso - Desistencia tratamento	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
32	Material de Expediente (FISIO)	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
33	Material de Consumo	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
34	Material de Copa e Limpeza	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
35	Material de Escritório	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
36	Material Gráfico	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
37	Manutenção Computador, impressora	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
38	Manutenção ar-condicionado	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
39	Manutenção predial - conserto, reform	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
40	Bonificação	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
41	Marketing - Folder / Flyer / Panfletag	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
42	Parcelamentos	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
43	Ações e Eventos	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
44	Estabilização	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
45	Rescisão e Aso	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
46	DIVERSOS	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS -	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
47	<b>TOTAL DAS DESPESAS VARIÁVEIS</b>	<b>RS -</b>	<b>RS -</b>	<b>RS -</b>	<b>RS -</b>	<b>RS -</b>	<b>RS -</b>	<b>RS 0,00</b>	<b>RS 0,00</b>	<b>RS 0,00</b>	<b>RS 0,00</b>	
48								RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	RS 0,00	
49												
50												
51												
52												
53												
54												
55												
56												

Fonte: Dados da pesquisa.

Além disso, à frente são dispostas a variação de cada conta em valores monetários, a fim de serem analisados os excessos de gastos para a recorrência de redução e onde também

houve decréscimo de gastos, onde todos os dados são apresentados em formato de relatório, como uma forma de verificar os motivos de aumentos e diminuições de despesas e resultados.

#### **4.6 Percepção dos impactos da implantação dos novos instrumentos financeiros**

Em relação aos novos instrumentos utilizados, todas as informações foram bem separadas para obter uma visão rápida e resumida dos detalhes, visto que o tempo dos sócios é bastante limitado, o que, segundo a sócia majoritária “proporciona compreender a realidade da empresa mais rapidamente e visualizar demandas que precisam de uma maior atenção para a antecipação de ações para melhoria do mês corrente”. Além disso, a conferência de todos os dados concede legitimidade aos resultados, de modo que é possível ter segurança no caixa realizado para destinar corretamente o capital da empresa.

No que diz respeito a otimização das atividades financeiras, estas foram analisadas para que houvessem início, meio e fim e cada pessoa responsável pela geração de informações foram ajustadas para atender aos prazos estabelecidos, assim, a recepção teve que reavaliar suas atividades para a obtenção correta das informações financeiras, os sócios a dispor de suas agendas para avaliação contínua dos resultados e a pessoa contratada a analisar constantemente a situação financeira, repassar dados relevantes aos sócios e propor soluções, além de dar ciência dos processos financeiros realizados para cada integrante, como o caso dos salários. Assim todas as áreas da empresa, próprias e terceirizadas, foram afetadas, desde a recepção que passou por ajustes para melhor apuração de dados confiáveis ao repasse das informações para terceiros nos prazos corretos para obtenção de folhas de pagamentos corretas e impostos.

Quanto aos resultados gerados para a pessoa dos sócios, estes puderam dar maior atenção às outras funções as quais desempenhavam na empresa, de maneira a realizá-las conforme as quais exigiam, além de obterem uma melhor qualidade de vida por destinar corretamente as atividades e concentrar o foco no que realmente é necessário.

No resultado financeiro da empresa, por sua vez, foi possível identificar a diversidade de demandas realizadas através da divisão correta entre as atividades realizadas, ou seja, ao verificar que o pilates e o consultório se tratava de duas empresas que forneciam dados e resultados diferentes, foi possível impulsionar os processos internos para que cada empresa gerasse o capital necessário, portanto, foi através dessa identificação que caracterizou o consultório como a empresa que mais gera uma lucratividade, assim atribuída à ela um crescimento de quase 300% em relação ao que era praticado antes quando não era considerada

uma empresa que agregasse um valor significativo para o todo.

Portanto, através desse novo modelo os sócios relataram ser “possível obter uma visão prática por meio de um controle organizado que permite verificar informações específicas, por possuir uma riqueza maior de detalhes, compreender o comportamento dos custos da empresa para intervenção de melhorias, entender a realidade de cada empresa e visualizar qual está dando mais retorno para ações de impulsionamento de resultado, além de contar com dados confiáveis que possibilitam uma maior segurança na veracidade dos resultados.”

## 5 CONCLUSÃO

A principal motivação da presente pesquisa foi a de apresentar a experiência vivida no mercado de trabalho por meio de uma análise da implantação do controle financeiro realizado em uma clínica de pilates e fisioterapia, a fim de verificar os impactos que um controle financeiro pode reunir para a empresa. Desse modo o estudo teve o intuito de responder a seguinte pergunta: como a implantação de ferramentas e controles financeiros favorecem os processos internos de uma clínica de pilates e fisioterapia?

Para redarguir a pergunta central da pesquisa, foram formulados três objetivos específicos. O primeiro objetivo, descrever a gestão financeira anterior à implantação do controle financeiro, foi obtido através da análise dos documentos os quais foram concedidos acesso e pelas entrevistas realizadas. A empresa, embora possuísse uma estrutura para comportar os dados financeiros, estes não eram utilizados em sua totalidade e não possuíam como fim principal gerar um resultado financeiro para a organização, além de que o controle dessa estrutura era realizado pela sócia majoritária, a qual ocupa o cargo de fisioterapeuta e não possui um conhecimento específico da área financeira para realizar as análises necessárias, assim foi possível considerar que a empresa não realizava, de fato, um controle financeiro.

O segundo objetivo, analisar os efeitos da ausência de controles financeiros existentes anteriormente à implantação, também foi obtido por meio da análise dos documentos, mas principalmente pelas entrevistas. Devido não ser realizado um controle financeiro, não havia uma estrutura organizada e bem definida dos dados financeiros de cada empresa que compunha a organização como um todo, muito menos a conferência deles; não era realizado um planejamento financeiro, não havia reuniões mensais para análise dos resultados atingidos e nem a fiscalização das atividades realizadas por terceiros. Desse modo, constatou-se que a empresa não dispunha de dados confiáveis para se apropriar de um resultado que pudesse desenvolver.

O terceiro e último objetivo, analisar os impactos nos processos internos após a adoção do novo controle financeiro, foi obtido através da análise dos documentos em função das entrevistas realizadas. Embora o controle financeiro adotado comporte bastante da estrutura antiga realizada pela gestão anterior, o fato de o controle ter sido passado para uma pessoa com o conhecimento necessário para manuseá-lo, fez com que todas as áreas e participantes da empresa reavaliassem as atividades desempenhadas, a fim de trabalharem para gerarem resultados financeiros confiáveis para a apuração de resultados. Com isso, verificou-se que o novo controle financeiro utilizado alcançou resultados positivos dentro da

organização, visto que todos os processos funcionam com o único objetivo de gerar um resultado confiável.

Portanto, se tratando do objetivo geral da pesquisa que foi analisar a implantação do controle financeiro em uma clínica de pilates e fisioterapia, conclui-se que os novos instrumentos utilizados contribuíram para uma melhor organização e acompanhamento dos dados financeiros, devido possuir uma abundância de informações essenciais para a realização de análises financeiras e de maneira a torná-las acessíveis aos sócios da empresa, os quais se sentem satisfeitos com o controle atualmente realizado.

Quanto às limitações da presente pesquisa, é possível verificar que foram poucas, pois todos os objetivos foram alcançados. Contudo, a única limitação encontrada foi a de conseguir uma data para as entrevistas em tempo hábil para realizar as análises da pesquisa, pois a agenda dos sócios é bastante restrita.

Por fim, sugere-se para pesquisas futuras decorrentes desse trabalho: a realização de estudos em outras empresas inseridas no setor de saúde e bem-estar, aumentando a finalidade do fundamento e evidenciando os resultados financeiros realizados antes e depois da implantação de um controle financeiro, a fim de demonstrar, monetariamente, os impactos da utilização correta das ferramentas e verificando se outras empresas se encontram na mesma situação da apresentada nessa pesquisa.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, Claudia Rayara Pimentel; SANTOS, Livia Maria da Silva. Análise do controle interno das contas a pagar e receber: um estudo de caso em uma empresa comercial. 2018. Centro Universitário de João Pessoa.
- ASSAF NETO, Alexandre. Finanças corporativas e valor. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2021
- ASSAF NETO, Alexandre; LIMA, Fabiano Guasti. Curso de administração financeira. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- BARADEL, Ellen Cristina; MARTINS, Simone; OLIVEIRA, Adriel Rodrigues. Planejamento e controle financeiro: pesquisa-ação em uma microempresa varejista. Revista de negócios, Blumenau, v15, n.4, p 78-96. out/dez, 2010.
- BARRETO, Maria da Graça Pitiá. Controladoria na gestão: a relevância dos custos da qualidade. São Paulo: Saraiva, 2008.
- BRIGHAM, Eugene F. EHRHARDT, Michael C. Administração financeira: teoria e prática. São Paulo: Cengage Learning, 2014.
- CARVALHO, Luis Osete Ribeiro *et al.* Metodologia científica: teoria e aplicação na educação a distância. Petrolina-PE: Fundação Universidade Federal do Vale do São Francisco, 2019.
- COLLIS, Jill; HUSSEY, Roger. Pesquisa em administração: um guia para alunos de graduação e pós-graduação. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- COSTA, Érico da Silva; AQUINO, Luz Marina A. Poddis de; DEMARCHI, Luciana. Gestão Financeira. Instituto Federal de Educação Ciência e Tecnologia de São Paulo. Cuiabá: Rede e-Tec Brasil/UFMT, 2015.
- COUTTOLENC, Bernard François; ZUCCHI, Paola. Gestão de recursos financeiros. 10. vol. São Paulo: Faculdade de Saúde Pública da Univerddidade de São Paulo, 1998.
- FONSECA, José Wladimir Freitas da. Administração financeira e orçamentária. 2. ed. Curitiba: IESDE Brasil, 2013.
- FRIEDRICH, Janice Adolpho Cabral. Ferramentas de controle financeiro: um estudo da instituição de educação infantil LTDA. Santa Cruz do Sul, 2019. 19 p. Monografia (Bacharelado em Administração) - Universidade de Santa Cruz do Sul.
- GAZZONI, Elizabeth Inez. Fluxo de caixa: ferramenta de controle para a pequena empresa. Florianópolis, 2003. 96 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de produção) - Universidade Federal de Santa Catarina.
- GITMAN, Lawrence J. Princípios de administração financeira. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GROSSI, Degmar Vianna *et al.* Gestão financeira: relevância para o sucesso empresarial. Revista Conexão Eletrônica. Três Lagos, MS, v14, n.1. 2017.

- GUERRA, Elaine Linhares de Assis. Manual pesquisa qualitativa. Belo Horizonte: Grupo Anima Educação, 2014.
- HOJI, Masakazu. Administração financeira e orçamentária: matemática financeira aplicada, estratégias financeiras, orçamento empresarial. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2012.
- HOJI, Masakazu. Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2014.
- IUDICÍBUS, Sérgio de. Contabilidade introdutória. 11. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- Kuhn, Ivo Ney. Gestão financeira. Ijuí. Ed. Unijuí, 2012.
- LAKATOS; Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. Fundamentos da metodologia científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2017. 375 p.
- LIZOTE, Suzete Antonieta; ANGIOLETTI, Mayara Cristina; ZIMMERMANN, Luna. Controle interno no contas a pagar e a receber e seu relacionamento com o desempenho organizacional. Caderno Científico Ceciesa - Gestão, v. 1, n. 1, p. 89-99. 2015.
- LUZIO, Eduardo. Finanças corporativas: teoria e prática: estudos de casos sobre geração e destruição de valor em empresas. São Paulo: Cengage Learning, 2011.
- MACHADO, José Roberto. Administração de finanças empresariais. 2. ed. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2004.
- MAMEDE JUNIOR, Cezar Augusto Auzier. Plano de ensino e apostila temática. 2018. Trabalho de Conclusão de Curso (Docência do ensino superior). Pós-Graduação IDAAM.
- MARTINS, Gilberto de Andrade; LINTZ, Alexandre. Guia para elaboração de monografias e trabalhos de conclusão de curso. São Paulo: Atlas, 2011.
- MORAES, Micheline Gomes de.; CORRÊA, Maria Laetitia. Competência Comunicativa dos Líderes e os Resultados da Equipe. In: Encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 32, 2008. Anais. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.
- MOREIRA, Luis Fernando Braga. Efeitos e perdas da má gestão financeira. ECR consultoria, 2019. Disponível em: <<https://ecrconsultoria.com.br/pt-br/insights/artigo/gestao-financeira/efeitos-e-perdas-da-ma-gestao-financeira>> Acesso em: 31. mai, 2022.
- OLIVEIRA, Dilson Campos. Como elaborar controles financeiros. Belo Horizonte: SEBRAE/MG, 2013. XX p.: il. (Manuais Como Elaborar).
- PEREIRA, Iris Mendes Barbosa; CRUZ, Jacqueline Pereira Borges. Gestão financeira: o controle financeiro no bar e restaurante Petiskos Bar. Sabará, 2015. 107 p. Monografia (Tecnólogo em Processos Gerenciais) - Instituto Federal de Minas Gerais.
- RODRIGUES, Heloiza Nalon. Controle financeiro: comparação do controle financeiro entre empresas franquizadas e empresas convencionais. 22 f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Ciências Contábeis) – Universidade Federal de Mato Grosso, Faculdade de Administração e Ciências Contábeis, Cuiabá, 2019.

SALANEK FILHO, Pedro. Administração financeira. Instituto Federal do Paraná. Curitiba: Rede e-Tec Brasil, 2012.

SEBRAE. Como elaborar controles financeiros, 2017.

SELEME, Laila Dell Bem. Finanças sem complicação. São Paulo: Intersaberes, 2012.

SILLA, Falber Lucas. Fluxo de caixa: instrumento de planejamento, análise e controle. Fundação Educacional do Município de Assis - Fema: Assis, 2010. 32 p.

SILVA, José Pereira da. Análise financeira das empresas. 7ªed. São Paulo: Atlas, 2005.

SLOMP, Ana Claudia Ropelato *et al.* Proposta de Implementação de Fluxo de Caixa Para Auxiliar na Tomada de Decisão. In: 31º ENCONTRO NACIONAL DE CURSOS DE GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - São Paulo, 2020.

TEIXEIRA, Nuno Miguel Delicado. A avaliação do desempenho financeiro no sector das tecnologias de informação. Lisboa: ISCTE-IUL, 2013. Tese de doutoramento.

TUNG, Nguyen H. Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática: ampliado com metodologia de redução de custos. 10. ed. São Paulo: Edições Universidade-Empresa, 2016.

## APÊNDICE – ROTEIRO DE ENTREVISTAS

1. Quem realizava a gestão financeira anteriormente? Como se dava essa gestão e que informações eram disponibilizadas? E atualmente, quem realiza? Quais motivos resultaram na decisão de externalizar esse controle? Como se dá essa nova gestão e que informações são disponibilizadas?
2. Qual era o processo da gestão financeira realizada anteriormente?
3. Existia uma gestão financeira definida para todas as empresas? E atualmente?
4. Em relação ao rateio de custos, era bem estruturado? E atualmente?
5. Existia a conciliação de contas bancárias, movimentações de cartões e cheques? Todos os valores condiziam com a realidade? E Atualmente?
6. As informações gerenciais, tais como os resultados e indicadores eram consistentes e confiáveis? E atualmente?
7. Era realizado um planejamento financeiro de modo que fosse possível prever a situação das empresas em períodos futuros? O planejamento realizado era alcançado? E atualmente, existe um planejamento financeiro?
8. Existia a realização de reuniões periódicas para discussão de resultados? Em caso de resultados negativos, eram discutidas ações para melhorar a situação das empresas? E atualmente, como se dá o processo de discussão de resultados e melhorias?
9. Que problemas, limitações e/ou disfunções conseguiam-se perceber na gestão anterior?
10. Quais os resultados que esse novo controle financeiro proporcionou?
11. Ainda há incidência de problemas relacionados às informações financeiras?