

## **A aplicabilidade do modelo dinâmico de gestão do capital de giro nas Instituições Hospitalares\***

### **The applicability of the dynamic working capital management model in Hospital Institutions**

**José Carlos Félix Jr**  
FACCAMP

[prof.felix@etec.sp.gov.br](mailto:prof.felix@etec.sp.gov.br)

**Wellington Brunório**  
FACCAMP

[wellington.brunorio@etec.sp.gov.br](mailto:wellington.brunorio@etec.sp.gov.br)

**Carlos Alberto Silva Cardozo**  
FACCAMP

[prof.carlos@etec.sp.gov.br](mailto:prof.carlos@etec.sp.gov.br)

**José Roberto Pasotti**  
FACCAMP

[jrpasotti@ig.com.br](mailto:jrpasotti@ig.com.br)

#### **Resumo**

De modo geral, a gestão sobre as operações de curto prazo nas organizações hospitalares é muito relevante devido principalmente ao aumento do custo da saúde no cenário brasileiro e à complexidade dessas organizações. Uma boa gestão do capital de giro exige um balanceamento entre liquidez e rentabilidade, a fim de criar valor para a organização. Dessa forma, as estratégias financeiras sobre as operações de curto prazo normalmente necessitam atender a algumas premissas que objetivam o emprego de recursos nos investimentos de boa liquidez e a utilização de fontes de financiamento não onerosas. O presente artigo apresenta resultados de uma pesquisa realizada no Hospital Alfa. O objetivo principal desta pesquisa foi analisar as estratégias presentes na gestão do capital de giro dessa organização, diante dos investimentos em estoques e as fontes de financiamento do curto prazo. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa documental e para análise dos dados utilizou-se a estatística descritiva. Como resultados, verificou-se que em relação aos investimentos no curto prazo, os hospitais têm priorizado os saldos de contas a receber mais do que os estoques, e apresentam dificuldade em realizar recebíveis a partir do Sistema Único de Saúde (SUS) e Convênios em ativos de melhor liquidez. Destaca-se também que os hospitais necessitam buscar continuamente a revisão e aprimoramento de suas estratégias para gestão do capital de giro. Ademais, conforme

---

\* Recebido 23 março 2017; recebido revisado 17 abril 2017; aceito em 19 abril 2017; publicado online 10 maio 2017.

demonstrado em diversas pesquisas, também se ratifica a fragilidade financeira dos hospitais devido à utilização frequente de recursos financeiros onerosos de terceiros.

**Palavras-chave:** Capital de Giro. Gestão de Caixa. Instituição Hospitalar

### **Abstract**

In general, the management of short-term operations in hospital organizations is very relevant, mainly due to the increase in the cost of health in the Brazilian scenario and the complexity of these organizations. Good working capital management requires a balance between liquidity and profitability in order to create value for the organization. Thus, financial strategies on short-term operations usually need to take into account certain assumptions aimed at the use of resources in good liquidity investments and the use of non-costly sources of financing. This article presents the results of a survey conducted at the Alfa Hospital. The main objective of this research was to analyze the strategies present in the working capital management of this organization, in view of the investments in inventories and the sources of short-term financing. The study was developed through documentary research and for the analysis of the data was used the descriptive statistics. As a result, it has been verified that in relation to short-term investments, hospitals have prioritized accounts receivable balances more than inventories, and present difficulties in making receivables from the Unified Health System (SUS) and Covenants in Assets. It should also be stressed that hospitals need to continually seek the revision and improvement of their strategies for managing working capital. In addition, as demonstrated in several studies, the financial fragility of hospitals is also confirmed due to the frequent use of onerous financial resources of third parties.

**Keywords:** Working capital. Cash management. Hospital Institution

## **1. INTRODUÇÃO**

Dentre os principais desafios existentes para os gestores de organizações que atuam em mercados com diversas barreiras e adversidades, tal como o de hospitais, está a gestão dos recursos financeiros e operacionais no curto prazo. Em sua maioria, a gestão do capital de giro é quesito relevante e determinante no desempenho operacional para pequenas e grandes organizações.

Segundo Assaf (2007), uma boa gestão do capital de giro exige um balanceamento entre liquidez e rentabilidade, com o objetivo de criar valor para a organização. Quando analisado em organizações prestadoras de serviços hospitalares, o tema gestão do capital de giro demonstra muita relevância.

Os hospitais são considerados organizações complexas, ora pela necessidade constante de aprimoramento da mão-de-obra especializada, e pela tecnologia utilizada nos serviços. Especificamente nesse tipo de organização e, em especial, as que possuem natureza jurídica de associação sem fins lucrativos (entidades filantrópicas), a gestão do capital de giro torna-se única devido à dificuldade de custeamento das atividades através de recursos junto ao Sistema Único de Saúde (SUS) (RAIMUNDINI et al.,2005).

Os pagamentos dos procedimentos hospitalares realizados pelo SUS, na maioria das vezes não comportam os custos dos procedimentos realizados, resultando em constantes insuficiências de recursos de caixa. Salienta-se ainda que a questão da gestão do capital de giro versus a insuficiência de recursos de caixa em hospitais filantrópicos é importante evidenciar outros aspectos complexos em hospitais, tais como os estoques de materiais e medicamentos necessários para prestação desses serviços, custos com folha de pagamento e honorários

médicos. Verificado essas premissas, observa-se que o grande desafio do gestor de organizações filantrópicas prestadoras de serviços hospitalares é administrar a utilização racional dos recursos financeiros, medicamentos, materiais, equipamentos, tecnologia e mão-de-obra, de modo que o capital de giro seja suficiente para suprir todas as demandas do curto prazo, possibilitando a obtenção de resultados superavitários (SOUZA et.al, 2014).

Ademais, algumas pesquisas já centraram esforços no estudo dos efeitos da gestão do capital giro no desempenho da organização. Os hospitais ainda necessitam de contribuição nesse aspecto para desenvolver seu nível de gestão, justificando esta pesquisa(SOUZA et.al, 2014).

Nesse contexto, este artigo analisa a seguinte questão de pesquisa: quais as estratégias de suprimento de estoques e gestão do capital de giro utilizadas por organizações hospitalares filantrópicas? O objetivo geral da pesquisa deste artigo é analisar a relação da gestão de capital de giro e as estratégias utilizadas pelas instituições hospitalares filantrópicas. Foram propostos os seguintes objetivos específicos: (i) identificar a importância da gestão do capital de giro para as instituições hospitalares; (ii) identificar pontos fortes e fracos em da gestão do capital de giro nos Hospitais Filantrópicos; (iii) identificar investimentos excessivos em estoques; (iv) discutir possíveis ações e medidas para o aprimoramento da gestão do capital de giro. Além dessa introdução, o presente artigo está estruturado em quatro seções. Na seção 2, apresenta-se uma revisão da literatura sobre o tema. Em seguida, a metodologia empregada na pesquisa é descrita na seção 3. Posteriormente, apresentam-se e analisam-se os resultados obtidos (seção 4). As conclusões estão na seção 5, seguidas das referências bibliográficas.

## **1. Fundamentação Teórica**

### **2.1 Contexto Geral dos Hospitais Brasileiros**

A demanda por serviços de saúde, ofertados por organizações hospitalares está presente dentre as várias necessidades da população brasileira. Por meio do SUS, regulamentado pela Lei° n. 8.080 (1990), o Estado objetiva estender o acesso à saúde a toda a população, cumprindo assim o mandamento constitucional brasileiro. Entretanto, o custeamento dos serviços de saúde pelo SUS usualmente não contempla todos os custos da operação (SOUZA et.al, 2014). Sendo assim, os hospitais públicos, mantidos pelo Estado, não conseguem atingir toda a população e por isso, hospitais filantrópicos e hospitais com fins lucrativos são necessários para estender o acesso à saúde a toda a população. Boa parte do faturamento dos hospitais filantrópicos provém do SUS, que, como destacado anteriormente, em geral não cobrem os custos dos serviços (RAIMUNDINI et al., 2005).

A Associação Nacional dos Hospitais Privados (ANAHP) demonstra que um dos grandes desafios dos hospitais na atualidade, trata-se da redução de custos e sustentabilidade, enfatizando sobre a necessidade dos hospitais investirem em acreditação e qualidade por meio da melhoria do atendimento aos pacientes. O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) indica o envelhecimento da população brasileira, ou seja, os brasileiros estão demonstrando perfil etário diferente, ao perfil anteriormente observado, em que a população apresenta um maior contingente de idosos. Isto implica em provável aumento da demanda por serviços de saúde, e assistência permanente pelo Estado (SOUZA et.al, 2014).

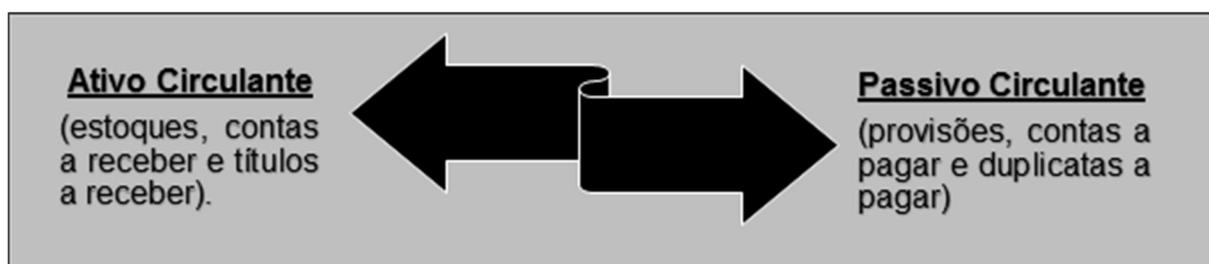
### **2.2 Gestão do Capital de Giro**

O capital de giro tem participação relevante no desempenho operacional das instituições, cobrindo geralmente mais da metade de seus ativos totais investidos. Uma gestão inadequada do capital de giro resulta em sérios problemas financeiros, contribuindo para a formação de uma situação de insolvência financeira (AKTAS;CROCI;PETMEZAS,2015).

De uma maneira mais simplificada, refere-se ao capital que a instituição tem disponível em caixa para atender suas necessidades operacionais imediatas (SOUZA; SOUZA, 2011). Ainda, estes recursos são destinados para compra de mercadorias, reposição de estoques, financiamentos dos serviços realizados a prazo, despesas administrativas entre outras, que corresponde a parte do capital utilizado para financiamento dos ativos circulantes da instituição.

Na visão de Gitman e Madura (2003), o objetivo da administração financeira de curto prazo é gerenciar o ativo circulante e o passivo circulante. Ver na Figura 1 um esquema melhor exemplificado.

**FIGURA 1.** Esquema de Ativo e Passivo circulantes.



Fonte: Adaptada de Gitman e Madura (2003).

A administração do capital de giro tem como objetivo principal a manutenção do equilíbrio financeiro da instituição como forma de garantir a continuidade da atividade operacional e proporcionar condições adequadas que favoreçam a sua sobrevivência e crescimento (AKTAS;CROCI;PETMEZAS,2015).

A eficácia do Capital de Giro transmite equilíbrio, lucratividade, e vitalidade ao Capital de funcionamento, traz também prosperidade a célula social. Muitos gestores desconhecem o que é fundamental na gestão da sua instituição e acabam perdendo muitas oportunidades, e até possibilidades de aumento de mercado, de lucro, de produtividade, etc (SOUZA; SOUZA, 2011).

Barbosa e Quintana (2013) alegam que cabe ao gestor financeiro preocupar-se com a administração de todos os recursos que envolvem as atividades operacionais da instituição, principalmente com as relacionadas às decisões de curto prazo, bem como no que se refere à administração dos recursos relacionados às atividades de investimento e financiamentos.

O capital de giro pode ser considerado um dos alicerces de sustentação das organizações, pois é dele que se origina todo o ciclo operacional. Diante de sua relevância, muitos autores, nacionais e internacionais, vêm se dedicando à pesquisa com ênfase em avaliações dinâmicas do comportamento dos elementos patrimoniais de curto prazo, em contraposição às análises financeiras convencionais com base em relações quase sempre estáticas (COSTA MARQUES; BRAGA, 1995).

Já os fatores que contribuem com a elevação do capital de giro e melhoram a liquidez das organizações são: lucro nas operações, negociações à vista, cobrança eficiente, venda de imobilizado, redução do nível de estoques, maior rotação dos estoques, aumento dos prazos de pagamento de fornecedores, aumento de capital, redução nos prazos de recebimentos (SEBRAE, 2012).

### 2.2.1 Capital de Giro Total

O Capital de Giro Total (CGT), também chamado de Capital de Giro Bruto, é representado pelo Ativo Circulante, que, como visto, é formado, essencialmente, pelas disponibilidades (caixa, bancos e aplicações financeiras), recebíveis (duplicatas a receber e

contas a receber) e estoques. O Capital de Giro Total constitui-se no Investimento de Capital em ativos de curto prazo (MATIAS, 2006).

## 2.2.2 Capital de Giro Líquido

Já o capital de giro líquido (CGL) Segundo Matias (2006) é a diferença entre o ativo circulante e o passivo circulante da instituição, obtido da seguinte forma: CGL (Capital de Giro Líquido) = AC (Ativo Circulante) – PC (Passivo Circulante), como representado na Tabela 1.

**TABELA 1 - Capital de Giro Líquido**

Ativo Circulante	Valor	Passivo Circulante	Valor
Disponibilidades	R\$ 30.000,00	Contas a pagar	R\$ 20.000,00
Estoques	R\$ 20.000,00		
Contas a receber	R\$ 10.000,00		
Total	R\$ 60.000,00	Total	R\$ 20.000,00

Fonte: Matias (2006)

Na Tabela 1 é possível observar que a instituição possui um ativo circulante de R\$ 60.000,00 e um Passivo Circulante de R\$ 20.000,00, o que proporciona um capital de giro líquido de R\$ 40.000,00. Assim sendo, a instituição possui uma saúde financeira estável.

## 2.2.3 Capital de Giro Próprio

O Capital de Giro Próprio (CGP) é a parcela de recursos próprios que está sendo utilizada no financiamento do capital de giro (ativos de curto prazo). A fórmula para realizar o cálculo é composto de **CGP** (Capital de Giro Próprio) = **PL** (Patrimônio Líquido) – **AP** (Ativo Permanente) (MATIAS, 2006).

**TABELA 2 - Capital de Giro Próprio**

Ativo Permanente	Valor	Patrimônio Líquido	Valor
Imobilizado	R\$ 30.000,00	Capital Social	R\$ 70.000,00
		Lucros Acumulados	R\$ 4.000,00
Total	R\$ 30.000,00	Total	R\$ 74.000,00

Fonte: Adaptado de Matias (2006)

A Tabela 2 demonstra uma situação confortável, uma vez que o resultado do capital de giro próprio (CGP) é de R\$ 44.000,00, o que demonstra uma saúde financeira estável para a instituição, visto que o patrimônio líquido de R\$74.000,00 dos quais R\$ 30.000,00 aplicados em ativo permanente.

## 2.3 Ciclo Operacional

Segundo Matias (2006), o ciclo operacional envolve desde a compra de matéria prima, prazo médio de estocagem, prazo médio de pagamento dos fornecedores e o prazo médio de

recebimento dos serviços realizados. Todo este período precisa ser analisado de maneira criteriosa para que os gestores financeiros possam provisionar um capital de giro que seja suficiente para custear as operações da instituição.

**FIGURA 2.** Ciclo Operacional



Fonte: Matias (2006).

O ciclo econômico leva em conta somente as operações de natureza econômica e está relacionado com a agregação de valor dos medicamentos e materiais destinados a prestação de serviços, uma importante fonte de lucro para a instituição (SOUZA; SOUZA, 2011).

O prazo médio de estoque e as compras necessitam encontrar um equilíbrio de acordo com o prazo de estoque estabelecido e assim possam reduzir o prazo médio de estocagem, aumentando a quantidade de vezes que é realizado o ressurgimento de mercadorias, visando reduzir o valor total de estoque da instituição.

É necessário compreender qual o prazo para realizar o pagamento dos medicamentos e materiais e qual o prazo que ocorrerá o recebimento pelos serviços prestados. Assim sendo, a instituição conseguirá planejar o que precisa ser feito, como a negociação de prazos maiores de pagamento ou a redução dos prazos de recebimento.

## 2.4 Administrando o Capital de Giro

Conforme exposto, o desequilíbrio entre a geração e a aplicação dos recursos operacionais, em que o Ativo Circulante Operacional não pode ser totalmente financiado pelo passivo circulante operacional, faz com que a instituição tenha Necessidade de Capital de Giro (NCG). Esta necessidade pode ser suprida com os recursos próprios ou com os recursos de terceiros (MATIAS, 2006).

Conforme apontado por Souza et al. (2010) os hospitais têm demonstrado fragilidade financeira. De acordo com aquele estudo os hospitais integrantes de sua amostra apontam baixa liquidez e alto endividamento com terceiros, exigindo, assim, o uso de fontes e aplicações não onerosas.

A formação de uma reserva financeira para enfrentar situações inesperadas no sistema financeiro da instituição, deverá ser a prioridade econômica da instituição, pois os recursos destinados a essas reservas seriam aplicados no mercado financeiro, onde as taxas de juros seriam maiores que a taxa de rentabilidade de Capital Fixo (SOUZA; SOUZA, 2011).

É fundamental uma análise de vários fatores que fazem com que ocorram as situações inesperadas, como: crise econômica, entrada de novos concorrentes no mercado hospitalar, concorrência desleal, entre outros. Para realizar essa administração hospitalar de maneira efetiva, faz-se necessário, os pontos destacados nos próximos tópicos.

### 2.6.1 Redução do Ciclo Econômico

Esta redução, proporciona uma redução de estoque em virtude do pedido ser atendido após o start do cliente. Para que ocorra essa redução faz-se necessário a implantação de novas tecnologias, a implementação de programas de treinamento para os colaboradores, o

desenvolvimento de estratégias que possam melhorar o processo e a sincronia entre os departamentos envolvidos. A redução do ciclo econômico depende do apoio de funções como produção, operação e logística, por não ser uma situação exclusivamente financeira (SOUZA; SOUZA, 2011).

É sabido que as organizações precisam oferecer formas de pagamento a prazo, em virtude da necessidade do mercado consumidor, o que precisa ser administrado é a inadimplência, que podem ocorrer em virtude de vários fatores, como o quadro econômico do país, que gera desemprego, inflação, redução do crédito e entre outros fatores que afeta o pagamento dos clientes (SOUZA; SOUZA, 2011).

Para solucionar este problema é necessário uma atenção especial a qualidade deste parcelamento. Os parcelamentos dos serviços hospitalares precisam ocorrer aliadas a uma política de crédito criteriosa e uma cobrança eficiente, assim sendo a instituição conseguirá reduzir a inadimplência e poderá conceder descontos significativos para os clientes que optem pelo pagamento à vista ou por cartão de crédito e débito.

Quando há insuficiência de capital de giro, muitas organizações optam por empréstimos de custo elevado. O financiamento do capital de giro com uma taxa maior do que a sua rentabilidade da instituição pode sim resolver o problema de imediato, mas também criar um novo problema, o pagamento deste financiamento (BARBOZA; QUINTANA, 2013).

As Instituições Hospitalares acabam fazendo um empréstimo atrás do outro, sem antes pesquisar as linhas disponíveis no mercado e qual é a mais atrativa para a instituição. Se essa pesquisa não for realizada comprometerá o capital de giro da instituição, em virtude dos juros altos e da insuficiência na capacidade de pagamento (SOUZA et.al, 2014).

Uma boa alternativa para as Instituições Hospitalares para conseguir pagar suas dívidas dentro do prazo é negociar um prazo maior para o pagamento. Isso retardará as saídas de caixas correspondentes, assim aumentaria a disponibilidade de caixa. Embora seja uma medida provisória, é relevante até que a instituição se organize financeiramente. No entanto uma análise do custo do alongamento deste prazo, para verificar se é viável e se a taxa de juros não afetará ainda mais o caixa da instituição (BARBOZA; QUINTANA, 2013).

## **2.7 Gestão do Estoque**

A finalidade principal da gestão de estoque é equilibrar os interesses operacionais e financeiros de curto prazo. Estes interesses envolvem as necessidades de medicamentos e materiais, para atender as necessidades do Hospital no atendimento de seus pacientes em contrapartida o setor financeiro exige dos setores operacionais um controle criterioso para que não ocorra um investimento alto em estoque o que acaba afetando de maneira direta o capital de giro da instituição (SOUZA; SOUZA, 2011).

O estoque compõe o ativo circulante e a atenção neste item é importante, principalmente quando se opera com escassez de recursos financeiros. Alguns gestores acabam investindo valores expressivos em estoque e o caixa da instituição acaba em determinados períodos do mês ficando comprometido (MATIAS,2006).

## **2.8 Lote Econômico de Compra**

O modelo Lote Econômico de Compra consiste na determinação para aquisição da quantidade ótima de um item do estoque que minimiza os custos atribuíveis a compras e estocagem (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

Conforme destaca os autores a decisão pela compra em grandes quantidades precisa ser definida entre os setores financeiros, compras e administração. A análise do custo de

oportunidade e qual é mais rentável? Comprar em grande quantidade ou aplicar o dinheiro no banco ou ainda deixar o dinheiro em caixa para eventuais necessidades?

Caso a decisão seja pela compra em grande quantidade, faz-se necessário que a instituição hospitalar realize a análise de algumas variáveis como: capacidade de armazenagem, demanda dos pacientes, prazo de vencimento do produto, desconto concedido, rentabilidade do dinheiro aplicado entre outros (ASSAF NETO; SILVA, 2009).

## 2.9 Fluxo de Caixa

A gestão do capital de giro é uma ferramenta que possibilita entre outras coisas, o controle e acompanhamento das entradas e saídas de recursos de uma instituição. O fluxo de caixa surge como a principal ferramenta na administração e controle do capital circulante. Acompanhando as entradas e as saídas de recursos da instituição são possíveis: prever, planejar, organizar, dirigir e controlar os recursos para manter as atividades operacionais da instituição sem prejudicar sua liquidez e rentabilidade da instituição (FILHO; OLIVEIRA; SPESSATO, 2010).

Para Matias (2006), é um instrumento que apura o resultado entre o fluxo de entradas e o de saídas de moeda corrente em determinado período de tempo. Um gerenciamento correto do fluxo de caixa permite entradas de recursos financeiros mais rapidamente do que as saídas, proporcionando otimizar a compatibilização entre o que a instituição possui de disponibilidades financeiras e suas obrigações a curto prazo.

FIGURA 3. Esquema de fluxo de caixa



Fonte: Adaptado de Matias (2006)

Analisou-se o fluxo de caixa como instrumento estratégico e tático na gestão hospitalar, é muito comum em uma situação crítica de falta de liquidez de uma instituição a priorização do caixa. Instituições em dificuldades financeiras, fechando ou evitando ao máximo que o hospital feche as portas, colocam-se desesperadamente nas mãos do fluxo de caixa para perseguir a saída de sua dificuldade.

## 3. Metodologia

Conforme Bertucci (2009), existem várias formas de classificar os tipos de pesquisa, dentre as quais destacamos a pesquisa exploratória, que proporciona maior familiaridade ao

problema com o objetivo de torná-lo mais explícito ou de construir hipóteses. A pesquisa explicativa que tem como preocupação central identificar os fatores que determinam ou contribuem para a ocorrência dos fenômenos, explica a razão e o porquê das coisas. Já a pesquisa descritiva, conforme Bertucci (2009), tem como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou então o estabelecimento de relação entre variáveis possibilitando o levantamento de hipóteses ou possibilidades para explicar essas relações. Gil (2010) acrescenta que a pesquisa descritiva busca descrever, narrar, e classificar características de uma situação e estabelece conexões entre a base teórico conceitual existente, ou de outros trabalhos já realizados sobre o assunto e os fatos coletados. No desenvolvimento deste artigo para se chegar ao objetivo pretendido, iremos estabelecer relações entre as contas dos Balanços Patrimoniais. Os dados serão coletados, analisados e reclassificados, segundo a aplicabilidade do modelo dinâmico. Sendo assim utilizaremos a pesquisa descritiva.

Existem vários métodos para se realizar uma pesquisa, no presente artigo trataremos como estudo de caso, que segundo Gil (2010) é uma modalidade de pesquisa que consiste no estudo profundo e exaustivo de poucos objetos de maneira que permita seu amplo e detalhado conhecimento. Segundo Bertucci (2009), o estudo de caso procura responder como e por que determinada situação ocorre, possibilita uma análise mais sistêmica das situações encontradas e estimula a identificação de novas situações. A pesquisa, através da coleta de dados, pode ser feita por meio de informações qualitativas ou quantitativas. Essa pesquisa não permite a generalização dos dados obtidos. O pesquisador que escolhe o estudo de caso deve ter claro que nenhuma conclusão que extrapole a situação estudada pode ser extraída de seu estudo.

Para este artigo utilizaremos o método de estudo de caso. A partir dos Balanços Patrimoniais (BP) será feita a análise do capital de giro da instituição, segundo a aplicação do modelo dinâmico, tendo como objetivo descobrir o perfil financeiro da instituição analisada no artigo.

No desenvolvimento de nossa pesquisa será utilizada a estratégia de coleta de dados documental e bibliográfica, com a utilização de dados primários fornecidos pela instituição, neste caso os Balanços Patrimoniais (BP) e dados secundários de fontes de pesquisas bibliográficas acerca do tema escolhido.

#### **4. Análise dos Resultados**

O estudo de caso foi aplicado em uma instituição hospitalar do interior de São Paulo, é um instituição de médio porte, localizada a 70 km de Campinas, como se trata de dados financeiros e por solicitação da instituição não iremos informar o nome do Hospital, utilizaremos o nome fictício Hospital Alfa.

O Hospital realiza a gestão financeira de maneira organizada, essa gestão é realizada através de um sistema de gestão informatizado, a gestão do capital de giro é realizada diariamente pelo gestor financeiro da instituição, o objetivo é maximizar os resultados da instituição. Para que o sucesso seja alcançado a instituição realiza um controle de fluxo de caixa, uma ferramenta fundamental para a gestão de caixa e analisa criteriosamente os fatores que possam diminuir o capital de giro.

O fator analisado foi o balanço patrimonial da instituição, conforme Tabela 3.

**TABELA 3 - Balanço Patrimonial do Hospital Alfa 2015**

<b>Ativo Circulante</b>	<b>Valor</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>Valor</b>
Caixa (disponível)	R\$ 1.429.275,85	Fornecedores	R\$ 496.704,64
Contas a receber	R\$ 3.220.750,03	Obrigações Trabalhistas	R\$ 580.957,26
Cheques a receber	R\$ 25.233,99	Impostos e Contribuições	R\$ 358.713,71
Estoque	R\$ 400.000,00	Honorários Médicos	R\$ 848.204,84
<b>Total</b>	<b>R\$ 5.075,259,80</b>	<b>Total</b>	<b>R\$ 2.284.580,40</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017)

#### 4.1 Análise do Ativo Circulante

A respeito do balanço patrimonial da instituição, observou-se que o caixa disponível está em situação positiva, mas em virtude dos altos custos hospitalares, este valor é suficiente para no máximo 30 dias. O diretor financeiro da instituição informou que o objetivo é reduzir o valor do estoque em 50%, o que aumentará em 15% o caixa da instituição. Outro fator relatado pelo pesquisado é a respeito das contas a receber, que a instituição pretende em 12 meses receber 50% das dívidas.

A respeito das contas a receber, o prazo médio de pagamento dos convênios é de 30 dias, já os particulares o prazo médio de pagamento é de 60 dias o que acaba afetando o capital de giro. O convênio SUS o prazo médio de pagamento é de 30 dias. Além dos convênios, a instituição tem um acordo com a Prefeitura Municipal que repassa R\$ 70.000,00 todos os meses, e em virtude da crise este pagamento está atrasado o que acaba afetando o capital de giro da instituição.

#### 4.2 Análise do Passivo Circulante

Conforme relatado pelo pesquisado e analisado nos relatórios de balanço, os honorários médicos e funcionários representam mais de 70% dos custos mensais da instituição, o que representa o principal custo atualmente. Como a instituição é prestadora de serviços, o custo com pessoal é o mais relevante, seguido de fornecedores e impostos.

O diretor financeiro relatou que esses custos estão dentro do programado e que a instituição precisa ajustar o salário dos colaboradores e médicos, esse reajuste deverá ser de 10% em 2017, o que impactará em mais de R\$ 120.000,00 mês. Este reajuste está previsto no planejamento orçamentário aprovado pela diretoria em 2016.

Os pagamentos dos médicos e dos colaboradores são pagos em um prazo médio de 30 dias, os custos com impostos e contribuições também são 30 dias. Os fornecedores o prazo médio de pagamento é de 45 dias, o que proporciona uma folga maior para realização dos pagamentos. O Balanço Patrimonial da Instituição em 2016 demonstra a evolução da gestão do capital do giro e dos controles financeiros.

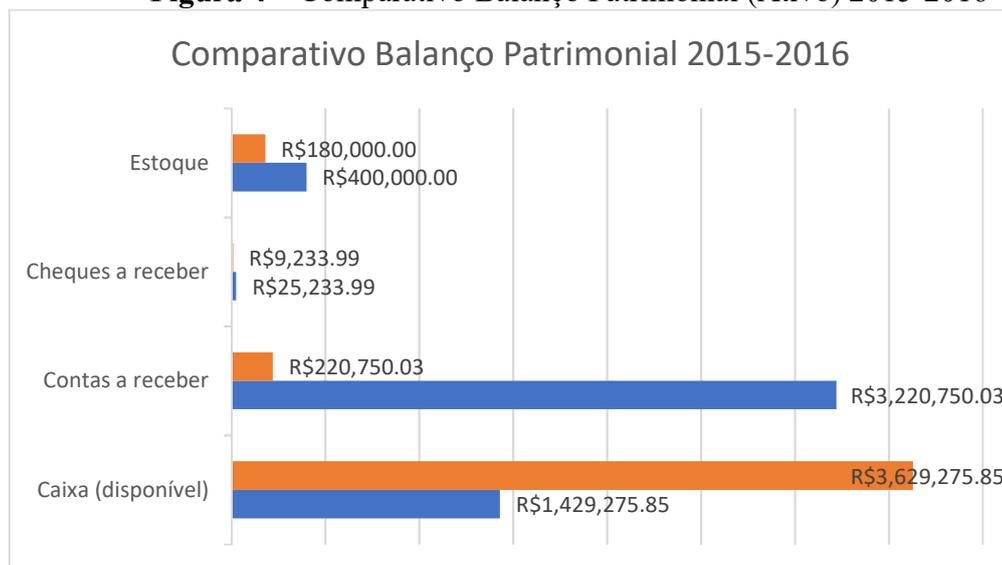
**TABELA 4 - Balanço Patrimonial do Hospital Alfa 2016**

<b>Ativo Circulante</b>	<b>Valor</b>	<b>Passivo Circulante</b>	<b>Valor</b>
Caixa (disponível)	R\$ 3.629.275,85	Fornecedores	R\$ 276.704,64
Contas a receber	R\$ 220.750,03	Obrigações Trabalhistas	R\$ 170.957,26
Cheques a receber	R\$ 9.233,99	Impostos e Contribuições	R\$ 158.713,71
Estoque	R\$ 180.000,00	Honorários Médicos	R\$ 348.204,84
<b>Total</b>	<b>R\$ 4.039.259,87</b>	<b>Total</b>	<b>R\$ 954.580,45</b>

**Fonte:** Elaborado pelos autores (2017)

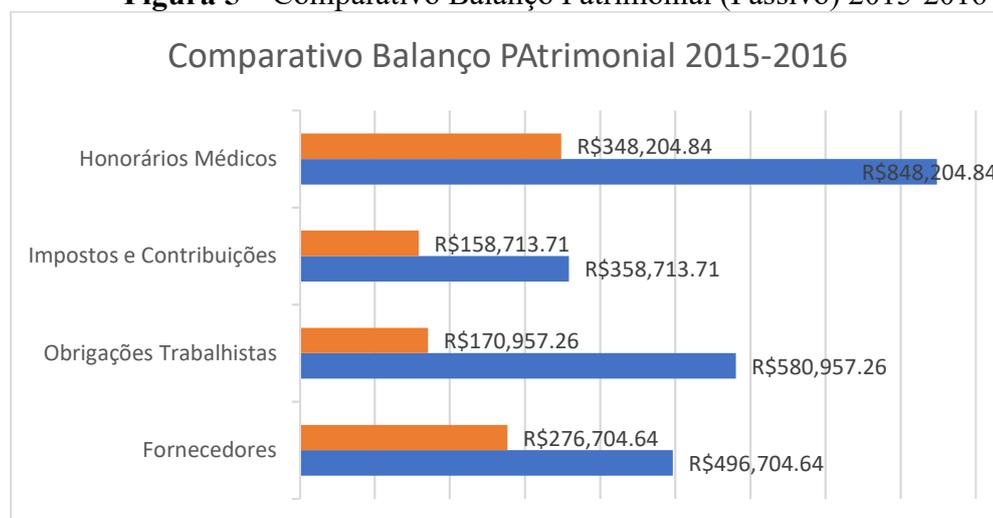
Conforme balanço apresentado demonstra-se a evolução do caixa disponível, a redução das contas a receber, a redução da contas cheques a receber e a redução do valor total do estoque. A respeito do Passivo Circulante, ocorreu uma redução da conta fornecedores, obrigações trabalhistas, impostos e contribuições e honorários médicos.

Na Figura 4 é exibido um comparativo dos Balanços Patrimoniais de 2015 e 2016.

**Figura 4 – Comparativo Balanço Patrimonial (Ativo) 2015-2016**

**Fonte:** Elaborada pelos Autores (2017)

Após a gestão eficiente do capital de giro e do fluxo de caixa, a instituição conseguiu um equilíbrio financeiro e aumentou em mais de 2 milhões de reais o caixa disponível, isso ocorreu em virtude da redução das contas a receber, cheques a receber e estoque.

**Figura 5 – Comparativo Balanço Patrimonial (Passivo) 2015-2016**

Fonte: Elaborada pelos Autores (2017)

Examinou-se as contas do Passivo Circulante e constatou-se que os honorários médicos que estavam em atraso no ano de 2015 foi pago no ano de 2016, os impostos e contribuições foram pagos os que estavam em atraso, bem como as obrigações trabalhistas e os fornecedores. Isso se deu em virtude do pagamento em dia de todos os convênios e a Prefeitura Municipal pagou todos os atrasados. A gestão eficiente do capital de giro foi de suma importância para esse resultado.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O custo da saúde no Brasil corresponde a um montante expressivo, que tende a aumentar para os próximos anos. O modelo de assistência à saúde representa uma estrutura cara, que consome de forma significativa os recursos gerados pelos hospitais.

Assim, na perspectiva da gestão do capital de giro em hospitais, as estratégias de curto prazo devem focar na adequada utilização de fontes de financiamento não onerosas e de investimentos de liquidez imediata. Dessa forma, os recursos líquidos do curto prazo são suficientes para conter as adversidades do mercado, e ainda, contribuir para a obtenção de resultados superavitários. No contexto dos hospitais, Souza et al. (2010) destacam que essas organizações têm demonstrado fragilidade financeira e endividamento considerável, fato que também ratifica os resultados desta pesquisa.

A partir dos dados apurados verifica-se que a instituição estudada manteve seu Capital de Giro em crescimento nos períodos analisados. Entre os anos de 2015 e 2016 o seu crescimento foi maior que o crescimento da Necessidade do Capital de Giro.

A classificação da instituição em todo o período analisado é de “crescimento”. Esse perfil demonstra uma instituição bem administrada financeiramente, com uma estrutura financeira sólida, dispondo de um Saldo de caixa positivo, e um Capital de Giro suficiente para cobrir as Necessidades de Capital de Giro em no mínimo 60 dias.

Após o estudo realizado pode-se entender que a gestão do capital de giro e de caixa é de suma importância na gestão das Instituição Hospitalar, pois está ligado diretamente com o sucesso da instituição. Por isso faz-se necessário conhecer seu impacto, conhecer os fatores que o influenciam e assim criar alternativas para uma gestão eficiente, uma vez que ambos estão ligados diretamente com sua atividade principal. Isso permite ao administrador ou proprietário planejar e definir estratégias para provisionar recursos para alguma eventualidade que possa comprometer a saúde financeira da instituição. As alternativas de uma gestão do capital de giro e de caixa de sucesso estão ligadas a prevenção e ao planejamento administrativo e financeiro como fluxo eficiente do ciclo operacional, ou seja, o giro rápido dos estoques com a utilização

dos medicamentos e materiais pelos pacientes, a boa administração do fluxo de caixa, como das contas a receber e a pagar, entre outros.

A má administração do capital de giro e de caixa poderá levar a insolvência da instituição. O equilíbrio na gestão do capital de giro deve ser buscado procurando controlar as variáveis que aumentem ou reduzam o ativo circulante da instituição, o que fará com que as Instituição Hospitalar continuem desenvolvendo seu trabalho de forma efetiva por muitos anos.

Importante salientar a importância dessas instituições para o país e para os brasileiros, haja visto, que o estado sozinho, não consegue proporcionar uma saúde de qualidade a população. Para que essas instituições continuem prestando seus serviços de qualidade, é se faz necessário as vantagens competitivas especialmente de condições financeiramente desafiantes, o que torna mais evidente a importância de um gerenciamento eficiente. Cada montante economizado e a redução dos prazos de pagamento e recebimento, bem como a redução do estoque será fundamental para uma melhor rentabilidade do investimento e uma gestão de capital de giro que seja efetiva para custear as operações da instituição.

No estudo de caso apresentado, comprova-se a importância da gestão do capital de giro e de caixa, e como a instituição pode melhorar ainda mais seus resultados financeiros. Para que isso seja possível faz-se necessário uma análise criteriosa em todos os ciclos da instituição, e quais as melhores decisões a serem tomadas para que a instituição consiga aumentar o capital de giro sem afetar a operacionalidade do processo.

Por fim, pesquisas futuras na gestão do capital de giro podem abordar outros custos como tempo médio de permanência dos pacientes nos Hospitais, custo das cirurgias eletivas e investimentos em equipamentos, que são custos consideráveis e necessitam de um estudo aprofundado.

## REFERÊNCIAS

Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). Disponível em: [www.ans.gov.br](http://www.ans.gov.br). Acesso em 10 de janeiro de 2017.

AKTAS, Nihat; CROCI, Ettore; PETMEZAS, Dimitris. Is working capital management value-enhancing? Evidence from firm performance and investments. **Journal of Corporate Finance**, v. 30, p. 98-113, 2015.

ALBUQUERQUE, A.F; FILHO, E.E. **Fatores de Mortalidade de Pequenas Instituições: uma Análise da Produção Acadêmica no Período 2000-2010**. V Encontro de Estudos em Estratégia 2011 – Anpad Porto alegre Rio Grande do Sul.

ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. São Paulo: Atlas. 2005.

BARBOSA, A. S. dos; QUINTANA, A. C. Gestão de Disponível: um Estudo em Micro, Pequenas e Médias Instituições. **Revista de Administração da UNIMEP**. v.11, n.3, Set/Dez-2013- ISSN: 1679-5350.

BERTUCCI, Janete Lara de Oliveira. **Metodologia Básica para Elaboração de Trabalhos de Conclusão de Curso: ênfase na elaboração de TCC de Pós-Graduação Latu Sensu**. São Paulo: Atlas, 2009.

COSTA MARQUES, J.A.V. da; BRAGA, R. **Análise Dinâmica do Capital de Giro: Modelo Fleuriet**. Revista de Administração de Instituições. São Paulo, v. 35, n.3, p. 49-63 Mai./Jun. 1995.

FILHO, J.R; OLIVEIRA, E.L; SPESSATTO. G. Fluxo de Caixa como Instrumento de controle gerencial para tomada de decisão: Um estudo realizado em microinstituição. **Revista de Contabilidade do Mestrado em Ciências Contábeis da UERJ (online)**, Rio de Janeiro, v. 15, n. 2, p. 75 - p. 88, maio/ago., 2010. ISSN 1984-3291.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

GITMAN, L. J.; MADURA J. **Administração financeira: uma abordagem gerencial**. São Paulo: Pearson. 2003.

KASSAI, J. R.; CASA NOVA, S. P. de C. Pequenas Instituições - **Como é difícil "levantar dinheiro"!** Com Texto, Porto Alegre, v. 6, n. 9, 1º semestre 2006; ISSN (Impresso): 1676-6016 - ISSN (Online): 2175-8751.

MATIAS, A.B.:**Finanças Corporativas de Curto Prazo: A gestão do Valor do Capital de Giro**. Coleção excelência acadêmica em finanças CEPEFIN – Centro de Pesquisas em Finanças do INEPAD. 2006.

MEGLIORINI, E.; SILVA, M. A. V. R. da. **Administração financeira: uma abordagem brasileira**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2009.

RAIMUNDINI, S.L.; SOUZA, A.A.; BOTELHO, E.M., STRUETT, M.A.M., REIS, L.G. **Aplicabilidade do custeio baseado em atividades: Comparação entre Hospitais público e privado**. Contabilidade Vista e Revista, Belo Horizonte, v. 16, n. 6, p. 27-40, dez. 2005.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS INSTITUIÇÕES–SEBRAE, **Estudo da Mortalidade das Instituições Paulistas**; São Paulo- SP, 1999.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS INSTITUIÇÕES–SEBRAE, **Cartilha Tributação**, Brasília- DF, 2012.

SOUZA. R.A; SOUZA. A.A. Gestão do Capital de Giro em Micro e Pequenas Instituições: Um estudo de casos em comércio varejista de Passos – MG. **Facef Pesquisa**, Franca, v.14, n.1, p. 39-51, jan./fev./mar./abr. 2011

SOUZA, A. A.; LARA, C. O.; NEVES, A. P. T. P.; MOREIRA, D. R. **Indicadores de desempenho para hospitais: Análise a partir dos dados divulgados para o público em geral**. In: CONGRESSO USP DE INICIAÇÃO CIENTIFICA EM CONTABILIDADE, 7., 2010, São Paulo. Anais do FIPECAFI USP. São Paulo/SP, 2010.

SOUZA. A. A.; BRAGA. A. S.; BRAGANÇA. C. G.; GERVÁSIO. L. R.; AVELAR. E. A. **Análise das Estratégias de Hospitais para Gestão do Capital de Giro**. In: Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 11. 2014.