

ESTUDO DE CASO DE UMA MICROEMPRESA UTILIZANDO A TÉCNICA DO MODELO DINÂMICO

CASE STUDY OF A MICROENTERPRISE USING THE DYNAMIC MODEL TECHNIQUE

Plínio Santana Santos
UFMG/CEGE
pliniobhz@gmail.com
Brasil

Antônio Artur de Souza
UFMG/CEPEAD
artur@face.ufmg.br
Brasil

Camila Martucheli
UFMG/CEPEAD
camila.martucheli@gmail.com
Brasil

RESUMO

O presente estudo de caso tem como objetivo demonstrar a aplicabilidade do modelo dinâmico em uma microempresa, Clínica Odontológica, que se encontrava em sérios problemas financeiros. No contexto investigado, a teoria do modelo dinâmico foi usada para analisar a situação financeira da empresa, bem como traçar estratégias para sua recuperação e monitoramento com base na técnica mencionada. O diagnóstico da situação-problema consistiu no fato de que a Clínica Odontológica β enfrentava problemas de insolvência em virtude da má gestão do capital de giro, além de ter recorrido constantemente ao financiamento de capital de curto prazo, o que consumiu boa parte de sua margem operacional, devido ao alto custo. Assim a intervenção proposta foi a análise da administração de capital de giro e da liquidez da Clínica β sob os princípios do Modelo Fleuriet de gestão financeira das empresas e proposta de ações para melhorar sua solvência e evitar sua falência. Entre os resultados obtidos destaca-se que a empresa reduziu sua ociosidade, eliminou a demanda de empréstimos de curto prazo e melhorou todos os índices do modelo dinâmico, além de aumentar faturamento, reduzir o prazo de recebimento e viabilizar sua continuidade. Como contribuição, o modelo dinâmico se mostrou capaz de fornecer indicadores capazes de direcionar a recuperação financeira da empresa, facilitando a tomada de decisões e proporcionando melhor compreensão das condições econômicas e financeiras da empresa.

Palavras chave: Modelo dinâmico. Liquidez. Capital de giro.

ABSTRACT

This case study aims to demonstrate the applicability of the dynamic model in a micro company, Dental Clinic, which was facing serious financial problems. In the context investigated, the dynamic model theory was used to analyze the financial situation of the company, as well as to outline strategies for its recovery and monitoring based on the mentioned technique. The diagnosis of the problem situation consisted in the fact that the Dental Clinic β faced insolvency problems due to poor management of working capital, in addition to having constantly resorted to short-term capital financing, which consumed a large part of its operating margin due to high cost. Thus, the proposed intervention was the analysis of the working capital management and liquidity of the β Clinic under the principles of the Fleuriet Model of financial management of companies and the proposal of actions to improve its solvency and avoid its bankruptcy. Among the results obtained, the company reduced its idleness, eliminated the demand for short-term loans and improved all the indices of the dynamic model, in addition to increasing invoicing, reducing the period of receipt and making its continuity viable. As a contribution, the dynamic model proved capable of providing indicators capable of directing the company's financial recovery, facilitating decision making and providing a better understanding of the company's economic and financial conditions.

Keywords: Dynamic model. Liquidity. Working capital.

1. INTRODUÇÃO

Impulsionadoras do crescimento econômico e social do país, as micro e pequenas empresas enfrentam diversas dificuldades no ambiente de negócios do Brasil e suas peculiaridades contribuem para que sejam mais vulneráveis aos obstáculos vivenciados pelos gestores. A realidade de mercado na qual estão inseridas é amplamente competitiva, na qual apenas sobrevivem aquelas que apresentam vantagem competitiva. Para alcançar êxito, deve-se cuidar do planejamento financeiro, o que muitas vezes é deixado de lado em detrimento das preocupações operacionais. Nesse contexto, a administração de capital de giro, base da gestão financeira de toda empresa, é fundamental em virtude da escassez de crédito de baixo custo disponível no mercado (MACHADO, 2003). Por esse motivo é fundamental a contínua geração de caixa e manutenção de um bom nível de caixa disponível para demandas eventuais.

Dessa forma, o financiamento do capital de giro tem se tornado protagonista na administração financeira, que é dividida em três subáreas: decisão de investimentos, decisão de financiamentos e decisão de dividendos. As decisões tomadas nessas áreas têm como alcance maior maximizar o valor da empresa, conseqüentemente, maximizando o valor para os acionistas. Trata-se, portanto, de um dos temas mais estudados e debatidos na literatura e no ambiente de negócios, devido aos problemas de liquidez que muitas empresas enfrentam ao redor do mundo (GONÇALVES, 2011).

Dentro dessa realidade, o ambiente de negócios apresenta-se cada vez mais competitivo e inovador, com reduções drásticas nos custos para os que se aproveitam ou geram a inovação e paralisa para os empresários que não acompanham as tendências e/ou são capazes de inovar ou adaptar-se às inovações. No caso das micro e pequenas empresas, o estudo do financiamento da Necessidade de Capital de Giro (NCG) é ainda mais importante, pois se trata de empresa de crescimento rápido em sua fase inicial e não conta com lastro financeiro para se financiar. Considerando a escassez do crédito que as pequenas e médias empresas enfrentam e o seu alto custo, devido à limitação de garantias reais que estes pequenos negócios podem oferecer, tem-se o problema de como financiar as necessidades de capital de giro das microempresas.

Diante de todas essas questões relativas às micro e pequenas empresas, esta pesquisa tem como objeto de estudo a Clínica Odontológica β , que enfrentou problemas de insolvência em virtude da má gestão do capital de giro, além de ter recorrido constantemente ao financiamento de capital de curto prazo, o que consumiu boa parte de sua margem operacional, devido ao alto

custo. Assim, buscou-se compreender se o modelo dinâmico seria capaz de apoiar os gestores a recuperar financeiramente a empresa em questão e se os indicadores dinâmicos poderiam auxiliar na melhora de sua solvência e liquidez.

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

O modelo tradicional nos fornece uma fotografia estática, focando na capacidade de solvência da empresa, dando muita atenção ao ativo não circulante, que não é facilmente convertido em dinheiro quando se precisa. No caso do modelo dinâmico, as contas do ativo e passivo são reclassificados, focando nos ciclos operacionais e financeiros da empresa. Uma pequena empresa possui crescimento rápido e é bastante impactada pela inflação, por isso precisa estar consciente da parte do seu ativo que pode ser facilmente convertido em dinheiro e da parte dos ativos não circulante que precisam de longa data para gerar recursos a empresa. Com a reclassificação do balanço, fica fácil e rápido calcular a necessidade de capital de giro, o capital de giro e o efeito tesoura diante dos dilemas de crescimento.

Diante do exposto, este estudo se propõe a responder a seguinte pergunta de pesquisa: “A aplicação do modelo dinâmico leva à melhoria da gestão do fluxo de caixa?”. O objetivo geral é identificar os problemas enfrentados pela empresa na gestão do capital de giro nos anos de 2016 a 2017 e propor estratégias que possam ser empregadas para minimizar o efeito desses problemas. Já os objetivos específicos são: analisar o capital de giro da empresa do estudo a partir do modelo dinâmico; analisar a capacidade de autofinanciamento da empresa; avaliar a evolução da estrutura financeira ao longo do período de 2015 a 2018; e identificar possibilidades de melhoria na gestão do fluxo de caixa. O trabalho está distribuído em seis seções que constituem esta introdução, contexto investigado, diagnóstico da situação-problema, intervenção proposta, resultados obtidos, contribuição tecnológica-social e as referências.

2. CONTEXTO INVESTIGATIVO

A função financeira das micro e pequenas empresas é dividida com diversas outras funções do negócio e muitas vezes não é acompanhada com o devido cuidado. Segundo Machado e Espinha (2010), a administração das finanças de muitas empresas consiste basicamente em pagar as contas, emitir as notas fiscais, gerar cobranças e acompanhar a disponibilidade na tesouraria com a preocupação de saber se tem dinheiro disponível para pagar as contas do dia seguinte ou do dia em curso.

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

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

De acordo com Marques e Braga (1995) e Fleuriet *et. al.* (2003), é comum às empresas brasileiras financiar suas variações de necessidades de capital de giro com dívidas de curto prazo, como muitas empresas de países desenvolvidos fazem. A diferença é que o Brasil não

possui um sistema financeiro de país desenvolvido e pode atravessar momentos de arrocho monetário nos quais não se consegue alavancar capital de curto prazo nos bancos, e a empresa que demanda esse tipo de capital poderá ficar insolvente. É por isso que o Modelo Dinâmico inverte a lógica do Conceito de Capital de Giro (CDG), que passa a ser fonte de financiamento de longo prazo para a Necessidade de Capital de Giro (NCG). Dessa maneira, evidencia-se a necessidade de capital de giro como uma obrigação permanente ligada às operações da empresa, sendo o saldo em Tesouraria (T) a referência quanto ao risco de liquidez da firma. De acordo com Brasil e Fleuriet (1979), o formato baseado em CDG, NCG e T é um modelo que permite monitorar a liquidez de uma empresa, bem como a saúde de suas operações e o gerenciamento dos seus ciclos financeiros, permitindo as decisões estratégicas ligadas à estrutura de capital.

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

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

Ramos *et. al.* (2017) estudaram a gestão dinâmica do capital de giro na indústria de confecções de Pernambuco, buscando uma visão menos estática da análise financeira, e considerada por eles, mais adequada a realidade brasileira. Eles pesquisaram 55 empresas e

analisaram as três variáveis principais do modelo dinâmico: NCG, CDG e T. Os autores concluíram que a situação financeira de quase 70% das empresas estava excelente, contudo, eles descobriram que, os gestores optavam por ter mais liquidez ao invés de investir em projetos que pudessem aumentar a rentabilidade.

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

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

A Clínica β – nome fictício – é uma sociedade por cotas de responsabilidade limitada. Trata-se de uma empresa constituída por capital próprio, cujas cotas são distribuídas igualmente para suas duas sócias (50% para cada). A empresa presta serviços odontológicos à comunidade, atendendo a todas as especialidades, contando com uma equipe de sete a nove dentistas incluindo as sócias, além de três funcionárias. A microempresa foi fundada há 12 anos por suas sócias com a ajuda de seus pais poucos anos após terem se formado em Odontologia. Atualmente, estão no mesmo local de fundação, não possuem filiais, apenas fizeram uma reforma há alguns anos para revitalizar a empresa, estão insolventes e completamente desorganizadas financeiramente.

No momento da abertura da empresa, não houve aporte de capital de giro para o começo das atividades e, por isso, a empresa desde o início teve capital de giro extremamente restrito, recorrendo aos recursos de curto prazo da conta garantida regularmente. Em vista da urgência da reforma, as sócias conseguiram um empréstimo de longo prazo para financiá-la, o custo do capital não foi tão alto dada a realidade brasileira da época, porém a capacidade de autofinanciamento da clínica era restrita, dependente da execução do atendimento clínico das

suas sócias, que, ao longo dos anos, se ausentaram por longos períodos devido a licença-maternidade, férias e dificuldades na agenda, o que impactava na geração de caixa da empresa e forçava a empresa a buscar capital de alto custo nos bancos, muitas vezes com conta garantida, desconto de cheques e antecipação de recebíveis do cartão de crédito.

Para melhor apurar o diagnóstico da situação problema, adotou-se uma metodologia mista, quantitativa e qualitativa. A coleta dos dados quantitativos se deu com conferência dos extratos financeiros, empréstimos em andamento, suas taxas, saldo devedor, antecipações de cartão de crédito, taxas de desconto, entre outros custos financeiros, conforme quadro 1. Conforme Fleuri et al. (2015) O quadro 1 demonstra a reclassificação de um balanço tradicional para um balanço organizado conforme as premissas do modelo dinâmico. As contas erráticas do ativo denotam os valores disponíveis e aplicações de recursos de curto prazo da empresa, no caso das contas erráticas do passivo, demonstram as fontes de financiamento representadas por empréstimos bancários, desconto de duplicatas e outras operações não ligadas ao ciclo operacional da empresa. As contas cíclicas do ativo é o investimento que resulta das atividades operacionais da empresa e já as contas cíclicas do passivo é a fonte denominada passivo de operação, ou seja, decorrem destas atividades. As contas permanentes do ativo e do passivo, são contas de longo prazo. Em suma, o modelo prioriza os aspectos financeiros de liquidez, focando as análises dos fluxos monetários.

Quadro 1 – BP conforme modelo dinâmico

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

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

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

Quadro 2 – Questionário

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

Fonte: elaboração própria

Ao longo do período do diagnóstico da situação problema – entre o segundo semestre de 2017 e o ano de 2018 – foram geradas planilhas mensais com dados de fluxo de caixa, de entradas e saídas de caixa e relatório gerencial de contas a receber e a pagar para sustentar e apoiar a análise de dados. O foco da geração de dados se deu no segundo semestre de 2017 e ao longo do ano de 2018, pois foi o momento que ocorreu o colapso financeiro e estava mais recente e possível de obter dados reais e confiáveis. Os documentos coletados para a análise foram: balanço patrimonial, demonstrações de resultados, fluxos de caixa, relatórios contábeis, entre outros. Quanto aos documentos coletados, retrocedemos nossa avaliação até o ano de 2015, para buscar ampliar o entendimento da história contábil e evolução financeira da empresa, entretanto, não foram realizadas auditorias e/ou revisões aos números apresentados em 2015 e 2016.

Em 2015, conforme as tabelas 1 e 2, é feito a reclassificação do balanço patrimonial do modelo tradicional para o modelo dinâmico, percebe-se que a empresa tinha um bom nível de caixa, o passivo estava extremamente compatível com suas possibilidades. A NCG da empresa era negativa, ou seja, gerando fundos para a empresa, e, provavelmente, a clínica estava recebendo os tratamentos à vista e executando-os a prazo, o que é excelente para o fluxo de caixa da empresa. Neste ponto devemos esclarecer que o CDG (Capital de giro), financia a NCG (Necessidade de capital de giro). Lembrando que $CDG = \text{Passivo permanente} - \text{Ativo permanente}$ e $NCG = \text{Ativo cíclico} - \text{Passivo cíclico}$. NCG quando é negativa aumenta o saldo em tesouraria. O saldo em tesouraria pode ser calculado de duas formas, por dentro, quando $T = \text{Ativo errático} - \text{Passivo errático}$, e por fora, quando $T =$

CDG – NCG. Por isso nas tabelas 2, 4, 6 e 8 temos dois cálculos para o saldo em tesouraria, o primeiro é o cálculo por dentro e o segundo é o cálculo por fora.

Tabela 1 – Modelo Tradicional 2015

Ativo		Passivo	
Disponível	R\$ 54.867,5	R\$ 10.029,2	Exigível a curto Prazo
Realizável a curto pr	R\$ 182,98	R\$ 35.542,3	Exigível a longo prazo
Realizável a longo pr	R\$ 520,97	R\$ 10.000,0	Inexigível
	R\$ 55.571,5	R\$ 55.571,5	

Fonte: Elaboração própria

Tabela 2 – Novo modelo 2015

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

Fonte: Elaboração própria

Em 2016, conforme tabelas 3 e 4, a situação do balanço começou a se deteriorar. Nesse momento, a clínica passou por uma reforma necessária, pois, após anos de atendimento, a empresa nunca havia sido reformada, e, como o foco da empresa é a qualidade do seu atendimento, decidiram pela reforma. Para isso, foi necessário um empréstimo de capital de giro de longo prazo para financiar a reforma, aumentando o CDG que ajudou a financiar o aumento da NCG. Assim, o exigível de longo prazo aumentou, e, devido à crise financeira, a clínica passou a oferecer os tratamentos em um grande número de parcelas com o objetivo de

viabilizar os fechamentos para seus clientes. Por isso, a conta realizável a curto prazo que, em 2015, era baixa, aumentou consideravelmente, assim como a NCG que, de negativa, passou para positiva, porém, ainda assim, o saldo em tesouraria se manteve positivo graças ao aumento da CDG e por isso neste ano não foi necessário recorrer a financiamentos de curto prazo.

Tabela 3 – Modelo tradicional 2016

Ativo		Passivo	
Disponível	R\$ 31.534,40	R\$ 11.090,65	Exigível a curto prazo
Realizável a curto prazo	R\$ 89.913,26	R\$ 98.120,34	Exigível a longo prazo
Realizável a longo prazo	R\$ 1.606,71	R\$ 13.843,38	Inexigível
Total	R\$ 123.054,37	R\$ 123.054,37	Total

Fonte: Elaboração própria

Tabela 4 – Novo modelo 2016

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

Fonte: Elaboração própria

Em 2017, conforme as tabelas 5 e 6, já com as contas compromissadas em 2016 e seu caixa pressionado, a empresa começou a buscar capital de curto prazo para pagar as contas, antecipando o cartão de crédito e trocando cheques, uma vez que o valor em caixa era muito baixo e o realizável a curto prazo era alto, porém a demanda por caixa era imediata. Como a crise continuou, a necessidade de fechar o orçamento era enorme, e, por isso, a empresa continuava a parcelar os tratamentos em várias vezes e descontava todo o tratamento em banco

a valor presente, corroendo toda a sua margem. Com isso, a necessidade de capital de giro subiu significativamente, superando o capital de giro (CDG) e o saldo em tesouraria ficou negativo, gerando assim o efeito tesoura, que ocorre quando a NCG cresce muito mais rapidamente que o CDG, fazendo com que os gestores sejam obrigados a recorrerem a capital de curto prazo para cobrir a diferença entre ambos, o chamado “efeito tesoura”. Nesse momento, a empresa se viu à beira da falência, o cheque especial havia se esgotado, não havia mais recebíveis para descontar e a empresa ficou sem caixa. O banco, ao perceber a situação da empresa, ofereceu um capital de giro com uma taxa bastante favorável, na qual seria possível quitar um capital de giro com juros de 3,5% a.m., para outro com juros de 2,6% a.m., ficando com aproximadamente R\$ 50.000,00 no caixa para atender a necessidade de capital de giro. Assim, a empresa decidiu cortar todas as despesas não essenciais e o pró-labore das sócias. Também foi feita a renegociação com os fornecedores e adotada a divisão máxima de quatro parcelas. A empresa ainda passou a conceder desconto para pagamento à vista e passou a atender convênios. Além disso, as sócias tiveram que devolver para a empresa parte das suas comissões como esforço para equilibrar o caixa e sanar as despesas.

Tabela 5 – Modelo Tradicional 2017

Ativo		Passivo	
Disponível	R\$ 13.892,00	R\$ 33.249,21	Exigível a curto Prazo
Realizável a longo prazo	R\$ 104.436,81	R\$ 76.083,79	Exigível a longo prazo
Realizável a curto prazo	R\$ 1.004,19	R\$ 10.000,00	Inexigível
Total	R\$ 119.333,00	R\$ 119.333,00	Total

Fonte: Elaboração própria

Tabela 6 – Novo Modelo 2017

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

Fonte: Elaboração própria

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

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

Durantes as entrevistas, percebeu-se que as proprietárias estavam conscientes do problema de fluxo de caixa, mas não focavam nele, elas consideravam uma questão da clínica,

um problema de gestão da clínica que não deveria competir com o foco operacional delas. A dívida era da clínica e elas não davam o foco necessário para a solução do problema, ao invés disso, terceirizavam para a assistente ou para uma empresa de consultoria que contrataram. Em um caso específico, durante uma entrevista com a Sócia 1, a Sócia 2 e a responsável pela contabilidade, é possível confirmar tal afirmativa:

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

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

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

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

Veja bem, estas planilhas quem preenche é a ajudante do consultor, sempre que eu preencho, ela dá erro e temos que chamar a ajudante, que demora dois dias para vir até aqui consertá-las. Então, percebemos que

os recebimentos e os pagamentos não batem com a planilha e chamamos novamente. Várias vezes, quando vamos inserir dados na planilha, descobrimos alguma célula com problema. O processo está bem lento, já que agora um dos assistentes, que resolvia melhor o problema, saiu da empresa (Assistente)

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

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

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

É preciso esclarecer que, na verdade, R\$ 50.000,00 precisaria ser o valor da entrada de caixa, ou seja, as vendas provavelmente precisariam ser maiores que isso, já que muitas vezes os tratamentos são pagos de forma parcelada. Entretanto, a partir desse dia, a empresa começou a ter metas diárias, semanais e mensais, bem como metas de redução de custos, que é outra forma de gerar fluxo de caixa. Havia a necessidade de abordar outro grande problema da empresa: a divisão do pagamento em várias parcelas. Para viabilizar as vendas, durante a época de crise, as profissionais se habituaram a conceder longos parcelamentos no cartão de crédito, sem a devida consciência de que isso teria um custo enorme para a empresa, já que ela não tinha caixa para bancar esse parcelamento e que, por isso, a empresa antecipa os recebíveis e paga caro por isso.

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

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

4. INTERVENÇÃO PROPOSTA: MECANISMOS ADOTADOS PARA SOLUCIONAR O PROBLEMA

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

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

Com as planilhas sendo alimentadas diariamente e com o conhecimento das receitas e despesas previstas, foram elaboradas metas de vendas para que fosse possível alcançar o ponto de equilíbrio entre entradas e saídas de caixa, buscando uma geração de caixa mais consistente.

Após os resultados gerados, novas ações gerenciais e financeiras foram definidas, como adesão a convênios, negociação de prazos de pagamento e revisão do nível de parcelamento. Assim, após as medidas adotadas em 2017, a empresa, no ano de 2018, conforme as tabelas 7

e 8, conseguiu estabilizar seu caixa e viu o exigível em longo prazo aumentar, porém o realizável a curto prazo caiu consideravelmente e as disponibilidades aumentaram, fazendo com que a NCG de 2018 reduzisse em relação ao ano anterior, o que ajudou o Saldo de tesouraria voltar a ficar positivo viabilizando a continuidade da empresa. O efeito tesoura foi eliminado e a empresa voltou a ser solvente e ter caixa para financiar suas atividades operacionais.

Tabela 7 – Modelo tradicional 2018

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

Fonte: Elaboração própria

Tabela 8 – Novo Modelo 2018

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

Fonte: Elaboração própria

No balancete de 2019, após o choque de gestão efetuado em 2017 e 2018, a empresa manteve os índices de desempenho alcançados nos anos anteriores. Através do novo modelo, torna-se fácil e clara a evolução da necessidade de capital de giro e redução do saldo em tesouraria. No auge da crise financeira nacional, em 2016/2017, a empresa já estava recorrendo a capital de curto prazo de alto custo, como conta garantida, antecipação de cartão de crédito e

cheques, o que acabou corroendo sua margem e aprofundando o estrangulamento financeiro. Destaca-se que a empresa chegou ao ponto de esgotar todas as opções de financiamento de curto prazo, porém, em vista do bom histórico de relacionamento e de pagamento com o banco, foi possível negociar um capital de longo prazo com uma taxa mais baixa. Assim, a empresa cortou os empréstimos de curto prazo, adotou o gerenciamento financeiro e fez um corte drástico nos gastos, além de focar no aumento da receita e na redução da ociosidade.

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

5. RESULTADOS OBTIDOS

Para analisar os resultados obtidos com a intervenção proposta é necessário apresentar a evolução da DRE da empresa, bem como sua análise conforme os resultados apresentados pela geração de Fluxo de Caixa Operacional (FCO) através do ativo econômico da empresa. Conforme Fleuriet et. al. (2003), o cálculo do FCO é $FCO = LBO - \Delta NCG$. Antes do FCO, calculou-se o Lucro Bruto Operacional (LBO), que é calculado através $Vendas - CPV$ (Custo dos produtos vendidos) – Despesas de venda – Despesas gerais = LBO. Desta foram analisadas sua evolução e sua capacidade de autofinanciamento da empresa. Haja vista que o caso estudado se trata de uma microempresa, optante pelo Simples Nacional, prestadora de serviço, e por esse motivo considerou-se o LBO como igual ao Lucro Líquido acrescido da depreciação. No ano de 2015, conforme Tabela 9, a empresa caminhava razoavelmente bem gerando um LBO razoável e baixas despesas financeiras. Importante destacar que não foi calculado o ΔNCG , por não ter sido levantado os dados de 2014. Devido a falta do ΔNCG não possível calcular o FCO.

Em 2016, conforme Tabela 10, a abordagem dinâmica da DRE já demonstra uma deterioração da liquidez da empresa, apesar do aumento na receita. Percebe-se que a empresa força o aumento da receita para ajudá-la a pagar as contas, porém falha na gestão de caixa.

Tabela 9 – DRE ajustada 2015

Abordagem dinâmica da DRE - (LBO - ΔNC 2015)	
Receita total	R\$ 220.009,86
Simplex Nacional	-R\$ 38.895,54
Desp. Administ.	-R\$ 38.783,41
Custo serv. prest.	-R\$ 103.143,75
Taxas e IPTU	-R\$ 2.469,17
Desp. financeiras	-R\$ 3.557,85
LBO	R\$ 33.160,14
ΔNCG	XX
FCO	XX

Fonte: Elaboração própria

Nesse ano houve um grande aumento das despesas financeiras e consequente queda na LBO. A variação da NCG foi alta, e por isso a empresa não gerou fluxo de caixa operacional, deixando o ano fiscal de 2017 desafiador. Novamente ressaltamos que conforme informado anteriormente, está sendo considerado que $LBO = LL + Depreciação$. Vale lembrar que o $\Delta NCG = NCG 2016 - NCG 2015$.

Tabela 10 – DRE ajustada 2016

Abordagem dinâmica da DRE - (LBO - ΔNCG) – 2016	
Receita total	R\$ 239.219,43
Simplex nacional	-R\$ 42.406,88
Desp. administ.	-R\$ 45.998,86
Custo serv. prest.	-R\$ 108.018,51
Taxas e IPTU	-R\$ 2.743,07
Desp. financeiras	-R\$ 18.141,79
LBO	R\$ 21.910,32
ΔNCG	R\$ 85.937,77
FCO	-R\$ 64.027,45

Fonte: Elaboração própria

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

Tabela 11 – DRE ajustada 2017

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

Fonte: Elaboração própria

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

Tabela 12 – DRE ajustada 2018

Abordagem dinâmica da DRE - (LBO - ΔNCG) – 2018	
Receita total	R\$ 343.260,08
Simples nacional	-R\$ 28.445,91
Desp. administrat.	-R\$ 45.768,21
Custo serv. prest.	-R\$ 137.788,07
Taxas e IPTU	-R\$ 2.664,83
Desp. Financeiras	-R\$ 39.267,20
LBO	R\$ 89.325,86
ΔNCG	-R\$ 47.749,47
FCO	R\$ 137.075,33

Fonte: Elaboração própria

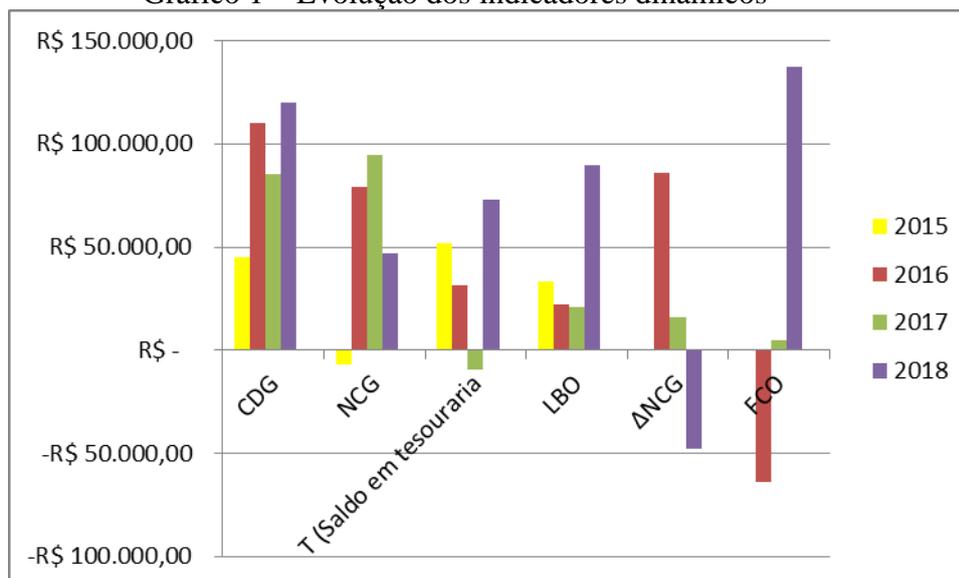
A abordagem dinâmica se mostrou eficaz para demonstrar a evolução da capacidade da empresa de financiar suas atividades por meio de seus ativos econômicos, bem como avaliar a evolução da estrutura financeira ao longo do período analisado. Através dos resultados apresentados, percebe-se que, ao longo de 2016 e 2017, a empresa não gerou FCO suficiente para suportar sua NCG adequadamente. Além disso, percebe-se um aumento considerável das despesas financeiras, característico de empresas que estão com problemas sérios de fluxo de caixa e recorrendo a capital de curto prazo para honrarem seus compromissos, correndo sua

margem de venda. A receita estava boa e crescente, mas não havia geração de caixa suficiente para suportar a NCG, que crescia assustadoramente, sem apoio do capital de giro próprio ou capital de longo prazo, criando assim o efeito tesoura, que ocorre quando o CDG não supera ou iguala a NCG.

Em 2018 a empresa contratou um novo financiamento de longo prazo, conforme evidenciado em seu balanço de 2018, com isso teve caixa para reduzir drasticamente suas despesas financeiras e apoiar sua alavancagem. Para Brasil (1979, p. 39), “a injeção de recursos de terceiros, a longo prazo, é a maneira correta de produzir alavancagem financeira”. Além disso, a empresa cuidou das despesas e da ociosidade que reduzia o seu LBO, consequentemente, sua capacidade de geração de caixa, com isso além de se financiar com capital de terceiros de longo prazo, conseguiu maximizar seus ativos econômicos e gerar mais FCO. O Gráfico 1, evidencia a evolução da empresa. No ano de 2015, início da avaliação dos dados contábeis, a empresa demonstrava bons indicadores dinâmicos, porém em um nível aquém de suas capacidades, evidenciando um gestão ruim de seus ativos econômicos. No ano de 2016, houve um acréscimo substancial na variação da NCG (Δ NCG), além de queda no saldo em tesouraria. Em 2017, considerando os indicadores do gráfico 1, percebeu-se a ocorrência do efeito tesoura, que é quando a NCG excede o CDG. O CDG voltou a acompanhar a NCG em 2018 a fim de evitar o efeito tesoura ocorrido em 2017, bem como o lucro bruto operacional. Já a variação de NCG em 2018 foi negativa, influenciando consideravelmente o salto no FCO, em relação aos anos anteriores.

Na empresa analisada, não havia recursos próprios disponíveis para financiar sua atividade operacional, ou seja, o seu ativo econômico que é a prestação de serviço por meio da mão de obra especializada disponível, equipamentos e estrutura física, não era capaz de gerar lucros e fluxo de caixa suficiente para promover o autofinanciamento da empresa. A geração de FCO em volume adequado somente foi possível em 2018, entretanto, após uma reorganização financeira e operacional, além do apoio de recursos de terceiros de longo prazo.

Gráfico 1 – Evolução dos indicadores dinâmicos



Fonte: Elaboração própria

Destaca-se que em fevereiro de 2018, a empresa teve uma injeção de capital através de empréstimo de longo prazo. Nesse mesmo mês, ela eliminou sua necessidade de financiamentos de curto prazo. A empresa ampliou a receita e mesmo assim conseguiu reduzir as despesas, o que aumentou o lucro bruto operacional, tornou a variação da NCG negativa gerando um fluxo de caixa robusto. A evolução positiva no saldo do ativo errático é demonstrado no balanço de 2018 ficou evidente e toda essa melhora de caixa evidenciou a revisão da estrutura de capital e a administração de caixa conduzida com a aplicação do modelo dinâmico na gestão da empresa. Outra comprovação do sucesso das intervenções foi a variação negativa no ΔNCG , mesmo com aumento do faturamento, que demonstra um melhor controle das finanças e gestão do ativo econômico, em relação aos anos anteriores.

Dessa forma, a partir da intervenção, a Clínica β captou financiamento de longo prazo com o banco de relacionamento, cessou o uso de capital de curto prazo, adotou melhores práticas de gerenciamento do caixa, por meio do monitoramento diário da evolução das contas e da programação do fluxo de caixa futuro. Ela também adotou várias metas de faturamento, programa para redução de ociosidade dos consultórios, que na prática é uma melhor gestão do ativo econômico, adequação tributária, que é evidenciada no balanço de 2018 e adesão a serviços de convênios.

No ano de 2018, com a disciplina e o controle no fluxo de caixa, a situação da empresa se transformou, o saldo em tesouraria atingiu um patamar nunca antes alcançado pela empresa, chegando a R\$ 73.061,98. A NCG reduziu em quase 50%, e o FCO atingiu R\$ 137.075,33. As

vendas seguiram crescendo, atingiram 6% de crescimento, os custos administrativos e o custo do serviço prestado permaneceram estáveis em relação ao ano de 2017, apesar do crescimento das vendas, o que indica a manutenção da disciplina no controle de gastos. As despesas financeiras reduziram 8,24%, cessando o crescimento exponencial dos anos anteriores. A LBO e o FCO, conforme já dito, cresceu consistentemente e a empresa passou a contar com um caixa robusto para compensar um possível crescimento da NCG e/ou momentos de adversidade na economia. Dessa forma, confirmamos que o uso do modelo dinâmico melhora a gestão de fluxo de caixa de uma pequena empresa, pois permite a percepção rápida do problema, força a organização das finanças e reclassificação dos ativos, e assim facilita a adoção de ações para melhorar os resultados financeiros da empresa. Por tudo isso, a Clínica β conseguiu superar o momento de pré-insolvência para um momento com um ótimo saldo em tesouraria, crescimento do lucro bruto operacional e fluxo de caixa operacional, possibilitando inclusive a possibilidade de antecipação do pagamento do financiamento de longo prazo da empresa.

6. CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA-SOCIAL

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

Listando algumas das contribuições da pesquisa, bem como resultados alcançados, pode-se citar: gestão de caixa, controle de custos em geral, senso de responsabilidade geral de dono com o negócio, conhecimento contábil, gestão de vendas, controle de ociosidade, planejamento financeiro de curto e longo prazo, decisões estratégicas baseadas no planejamento financeiro, melhora de todos os indicadores do modelo dinâmico, recuperação da empresa e de alguns postos de trabalho. Além disso, o trabalho se mostrou capaz de testar empiricamente o sucesso, ou não, do modelo dinâmico na gestão financeira por meio de um estudo de caso.

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

REFERÊNCIAS

ANDERSON, A.; ATKINS, M. Business Strategies for Entrepreneurial Small Firms. **Strategic Change**, n. 10, v. 6, p. 311-324, 2001.

APPUHAMI, B. A. R. The impact of firms' capital expenditure on working capital management: an empirical study across industries in Thailand. **International Management Review**, v. 4, n. 1, p. 11-24, jan. 2008.

BRASIL, H. V.; FLEURIET, M. Planejamento financeiro das pequenas e médias empresas: um modelo integrado. **Consultoria Editorial Ltda.: Edições Fundação Dom Cabral**, 1979.

BRASIL. Lei n. 9.317, de 5 de dezembro de 1996. Dispõe sobre o regime tributário das microempresas e das empresas de pequeno porte, institui o Sistema Integrado de Pagamento de Impostos e Contribuições das Microempresas e das Empresas de Pequeno Porte (Simples) e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 1996. Disponível em: <https://www2.camara.leg.br/legin/fed/lei/1996/lei-9317-5-dezembro-1996-372090-publicacaooriginal-1-pl.html>. Acesso em: 2 jul. 2019.

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

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

FLEURIET, M.; ZEIDAN, R. O modelo dinâmico de gestão financeira. **Alta Books**, 2015.
GONÇALVES, D. Estimativa da probabilidade de falência aplicação empírica em PMEs não Financeiras Portuguesas. 2011. 72 f. Dissertação (Mestrado em Finanças). **Universidade do Porto**, Porto, 2011.

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

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

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

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

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

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

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

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

SAMPIERI, R. H.; COLLADO, F. C.; LUCIO, M. P. B. Metodologia de pesquisa. **Penso**, 2013. ZANOLLA, E., GARTNER, I. R., SILVA, C. A. T., SCALCO, P. R.; Indicadores de Liquidez e o Fluxo de Caixa Operacional: Um Estudo nas Empresas Brasileiras de Capital Aberto. **Contabilidade, Gestão e Governança**, Brasília, v. 17, n. 2, p. 137 – 151,