



## **ANÁLISE DO CAPITAL DE GIRO DE UMA UNIDADE HOSPITALAR FILANTRÓPICA**

### *Turning Capital Analysis Of a Philanthropical Hospital Unit*

Vinicius de Camargo Machado<sup>1</sup>; Bruno Wilges dos Santos<sup>2</sup>

**Resumo:** Diante das dificuldades que os hospitais filantrópicos estão passando devido a pouco capital que lhes são investidos, a constante busca em melhorias e otimização dos seus recursos se torna algo indispensável para estas instituições. Entende-se que se não identificar problemas de forma rápida, essas instituições correm sérios risco de fechar suas portas. Desta forma, este trabalho teve o propósito de mostrar como se dá a gestão do capital de giro de um hospital filantrópico. Este estudo teve por objetivo analisar a gestão do capital de giro nos anos de 2014, 2015 e 2016, a fim de identificar possíveis variáveis que possam vir a apresentar melhorias em sua gestão. O presente artigo se desenvolveu a partir de uma pesquisa qualitativa e descritiva, por meio de um estudo de caso realizado. Como instrumentos usados para a pesquisa, foi utilizado um questionário semiestruturado onde o mesmo serviu também como roteiro para entrevista, e usado um quadro de alocação da base teórica que serviu para a criação do questionário/roteiro de entrevista citado anteriormente. Além disso, também foram utilizados os demonstrativos contábeis cedidos pela empresa. Esta pesquisa conseguiu identificar pontos fracos da empresa no que diz respeito a concessão de crédito e estoque. Para um melhor desempenho da empresa, foi sugerido a criação de uma linha de concessão de crédito com critérios definidos além da análise de seus clientes em órgão de proteção de crédito, além de adotar uma ferramenta de gestão de estoque como o lote econômico de compra ou o sistema ABC.

**Palavras-chave:** Administração Financeira. Capital de Giro. Hospital Filantrópico.

**Abstract:** Faced with the difficulties that philanthropists are facing due to a small capital invested in them, a constant search for the optimization of their resources becomes indispensable for these institutions. It is understood that is not realistic problems quickly, these institutions are at serious risk from their doors. In this way, the work has the purpose of showing a situation of the working capital management of a philanthropic hospital. This study aimed to analyze the working capital management of the years 2014, 2015 and 2016, in order to determine the variables that can be improved. The present article was developed as a qualitative and descriptive research, through a case study carried out. As the instruments used for the research, and a semi-structured framework for the service as a script for the interview, and also a framework for the application of the theoretical basis for the creation of the interview questionnaire / itinerary mentioned above. In addition, documents assigned by the company were used, such as the balance sheet and statement of income for each year

<sup>1</sup> Docente do curso de Administração, da Universidade de Cruz Alta - Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: [vmachado@unicruz.edu.br](mailto:vmachado@unicruz.edu.br)

<sup>2</sup> Ex-discente do curso de Administração, da Universidade de Cruz Alta – Unicruz, Cruz Alta, Brasil. E-mail: [bruno.ws3@gmail.com](mailto:bruno.ws3@gmail.com)



analyzed. This research aims to identify the weaknesses of the company. In order to obtain a better performance of the company, it was suggested to create a credit line based on the analysis of a portfolio of investments in credit protection, in addition to the ABC system.

**Keywords:** Financial Administration. Working capital. Philanthropic Hospital.

## 1 INTRODUÇÃO

Gestão administrativa, em qualquer área requer preparo técnico e senso inovador, quando a gestão é em área de saúde, além dos preceitos técnicos, envolve complexidade e alto teor de responsabilidade. Ao procurar o serviço prestado em uma unidade de saúde, o paciente ou seu familiar, buscam algo diferenciado, além do reestabelecimento da condição física, um amparo para suas preocupações e anseios com relação a sua saúde ou de pessoas de sua estima.

A administração na área da saúde não é uma tarefa fácil para um setor onde se tem recursos limitados, quase que em sua totalidade ficando elas, atreladas a repasses financeiros de esferas governamentais. A legislação em voga transforma este processo ainda mais complexo. Desta forma, se torna ainda mais importante uma análise financeira nessas instituições, estando preparados para oscilações que podem ocorrer. Para Hoji (2011), uma empresa é como um organismo vivo que nasce, cresce e morre. Porém, sua morte pode ser prorrogada (por décadas ou centenas de anos) ou evitada, se for bem administrada financeiramente, pois uma empresa em boa situação financeira não quebra.

Ainda segundo Hoji (2011), uma empresa financeiramente saudável gera lucro e caixa permanentemente e paga suas obrigações em dia, desta forma mesmo em uma instituição filantrópica, onde o objetivo não é ter lucro, a necessidade do mesmo se faz necessário para que seja reinvestido na própria instituição de uma maneira a melhorar os serviços prestados. O presente trabalho ocorreu no Hospital Bernardina Salles de Barros localizado na cidade de Júlio de Castilhos, Rio Grande do Sul, utilizando os anos de 2014, 2015 e 2016 como base para análise de resultados. Considerando assim este assunto de suma importância para a comunidade castilhense, pois se trata do único hospital que existe na cidade.

A má gestão financeira dos hospitais, combinada com a defasada remuneração do Sistema Único de Saúde (SUS) acentua o problema e deixa em extremo risco o funcionamento dos hospitais filantrópicos. Observa-se que o endividamento dos hospitais vem aumentando com o passar dos dias ocasionando escassez de investimentos em manutenção de equipamentos, na capacitação profissional e no desenvolvimento da gestão da



organização (SOUZA 2009). Desta forma, intensificar o acompanhamento econômico-financeiro das instituições para que sejam tomadas as melhores decisões, se faz necessário, para que assim tenha-se uma melhora na situação financeira. (SOUZA 2009).

Através dos dados do período relatado o trabalho pode sinalizar indícios que se tornam interessantes e relevantes quando analisados com maior rigor científico, permitindo algumas conclusões que irão ajudar na gestão econômico-financeira da Unidade Hospitalar, como por exemplo as áreas mais rentáveis e com maior potencial de investimento, bem como corrigir eventuais equívocos. Desta forma entendemos que as unidades hospitalares filantrópicas são pessoas jurídicas prestadoras de serviços gratuitos de assistência à saúde. Por meio disto, o governo amplia o acesso à saúde da população sendo este modelo de maior abrangência nessa área que se consegue oferecer ao público mais carente de recursos. Desta forma, o governo oferece isenção de impostos a essas instituições na forma de um incentivo para que exerça suas atividades. Para se enquadrar nessas condições o hospital deve atender a alguns requisitos como obtenção do certificado de filantropia e a disponibilidade de no mínimo 60% de sua estrutura aos usuários do SUS e comprovar mediante prestação de contas ao Ministério da Saúde o uso dessa percentagem para o convênio SUS de acordo com internações e atendimentos ambulatoriais. (MINISTÉRIO DA SAÚDE)

Por serem instituições sem fins lucrativos, muitas pessoas acreditam que conseguir apenas o equilíbrio econômico-financeiro é o suficiente. Todavia, na realidade isso se mostra bem diferente, de modo que além de atingir este equilíbrio, também se torna imprescindível a obtenção de capital de giro que possa dar uma estabilidade financeira, assim como trazer qualidade e reserva de caixa para que se possam atender despesas extras, que não estavam no planejamento.

Segundo Hoji (2001), o estudo do capital de giro é fundamental para a administração financeira, pois a empresa precisa recuperar todos os custos e despesas incorridos durante todo o ciclo operacional e obter o lucro desejado, por meio da venda ou prestação de serviço.

Diante disto foi levantada a questão de como ocorre a administração do capital de giro nessa instituição tendo assim o objetivo de analisar essa ferramenta nos anos de 2014 á 2016 e assim especificar o atual gerenciamento do capital de giro, verificando a necessidade de financiamento do ativo circulante e a sugestão de melhorias para o gerenciamento.

Assim então efetuada a análise do capital de giro do hospital, trazendo benefícios tanto para a organização quanto para a comunidade a qual está inserida, pois as unidades filantrópicas geralmente gastam muito além do que recebem dos SUS devido ao pouco



dinheiro que lhes são repassados. Diante disso há momentos em que ocorrem de o paciente que necessita de atendimento e não tem poder aquisitivo suficiente, ter que buscar um atendimento particular por um preço bem elevado onde por não ter condições de aguardar em uma fila pública podendo vir a acarretar na perda de sua vida. Com uma boa gestão financeira, principalmente de curto prazo, poderá proporcionar com que a instituição realize seus procedimentos com excelência tendo como resultado o aumento da oferta de serviços aos pacientes de baixa renda de forma ágil.

A importância e o volume do capital de giro para uma empresa são determinados principalmente pelo volume de vendas, o qual é lastreado pelos estoques, valores a receber e caixa; sazonalidades dos negócios, que determina variações nas necessidades de recursos ao longo do tempo; fatores cíclicos da economia, como recessão, comportamento do mercado etc.; tecnologia, principalmente aplicada aos custos e tempo de produção; e políticas de negócios, centradas em alterações nas condições de venda, de crédito, produção etc. (ASSAF NETO, 2012).

Uma boa gestão hospitalar necessita da elaboração de meios para que possam arrecadar recursos que seja ao menos suficientes para manter a instituição funcionando. Para Groppelli e Nikbakht (2010), ‘na administração de estoques é importante estabelecer e sustentar um nível de estoque que possibilite o atendimento pontual dos pedidos dos clientes em quantidade satisfatória’, porém apontamos que muitas vezes há gastos desnecessários em alguns setores e investimentos de menos em outros, também por muitas vezes percebemos que há estoque desnecessário, como por exemplo medicamentos mais onerosos ou em grande quantidade que são descartados por serem inutilizados após o prazo de validade expirar e assim ocorre de perder um capital o qual é importante para a instituição.

## 2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O trabalho foi um estudo de caso único, tendo abordagem qualitativa que segundo Yin (2010) é uma investigação empírica que investiga um fenômeno contemporâneo em profundidade e seu contexto de vida real sendo assim, análogo ao experimento único, e tem o intuito de sugerir melhorias na realidade existente e para que se melhor compreenda como funciona o processo de gestão de capital de giro. Também tem natureza quantitativa sendo que parte do uso de métodos estatístico na coleta e análise de dados. Julgou-se que seria mais adequado o estudo de caso único pois proporciona maior profundidade e detalhamento do conhecimento. De acordo com Yin (2001), o estudo de caso busca examinar um fenômeno



contemporâneo dentro de seu contexto e pode ser utilizado de modo exploratório, visando levantar questões e hipóteses para futuros estudos, por meio de dados qualitativos. Alguns aspectos descrevem o estudo de caso: “permite o estudo de fenômenos em profundidade dentro de seu contexto; é especialmente adequado ao estudo de processos e explora fenômenos com base em vários ângulos” (ROESCH, 2007, p. 201).

Para o fácil entendimento, teve diversas fontes de evidência e tem como variável positiva o fato de beneficiar-se do desenvolvimento das proposições teóricas que orientaram a coleta e análise de dados.

Nessa seção, é abordado a metodologia que foi empregada no trabalho, a qual deu o devido embasamento teórico necessário para a construção fundamentada do estudo, assim como para a indicação dos resultados propostos. Está estruturada considerando o objetivo da pesquisa a metodologia que se subdividiu em método de coleta, população ou amostra, coleta de dados e análise de dados.

## **2.1 Método de Coleta**

O trabalho apresenta natureza qualitativa, de caráter descritivo, pois descreve o fenômeno ou características de determinada população-alvo (YIN, 2010). Em específico no caso do Hospital objeto do estudo, caracteriza-se como sendo um estudo de caso único, pois a sua contribuição a partir da sua utilização para o conhecimento sobre o fenômeno individual, organizacional, social, político, indo além dos fenômenos relacionados.

Ainda, segundo Yin (2010), o uso de várias fontes de evidências permitiu que o pesquisador que se dedicasse a uma ampla diversidade de questões históricas, comportamentais e de atitudes de investigação. Dessa forma o estudo de caso tornou-se uma estratégia comum em pesquisas sociais na área de ciências sociais aplicadas. O que permite resultar em um amplo conhecimento do que se objetiva na pesquisa.

Justificou-se este trabalho como sendo documental, já que foram feitas pesquisas juntos aos documentos da empresa onde o estudo foi realizado e conforme Vergara (2006, p.48), “pesquisa documental é realizada em documentos conservados no interior de órgãos públicos e privados de qualquer natureza, ou com pessoas, registros, anais, regulamentos circulantes, ofícios entre outros documentos internos”.

Esta pesquisa caracterizou-se como um estudo de caso e seus resultados não são generalizados, o que também não é uma finalidade deste trabalho. Para melhor compreender os dados da instituição foram realizados uma entrevista com um colaborador e com o outro foi aplicado um questionário semiestruturado.



## 2.2 Coleta de Dados

Conforme Vergara (1997), a coleta de dados deve informar a maneira pela qual se pretende obter os dados necessários para responder ao problema.

A delimitação da pesquisa foi definida pelo objeto de estudo, assim realizada seguindo os dados financeiros dos anos de 2014 até 2016. Esses dados foram retirados dos balanços patrimoniais e demonstrativos financeiros da instituição e também foi realizado uma entrevista com o gestor administrativo e aplicado um questionário com o gestor financeiro da instituição.

O trabalho de coleta de informações via questionário semiestruturado, onde o mesmo foi usado como roteiro de entrevista, e que foi aplicado no mês de abril de 2018, deu-se através da construção de um quadro que articulou a base teórica que sustenta a pesquisa, e assim deu origem as perguntas que surgiram a medida que este foi sendo criado, ainda, com base nos documentos os quais foram disponibilizados pelo hospital, balanços e demonstrativos de resultados.

A decisão de utilizar as informações de três anos foi tomada com o intuito de poder comparar dados mais recentes e não informações que não refletem com fidelidade a realidade mais atual do hospital.

## 2.3 Análise dos Dados

O presente trabalho usou de uma análise estatística descritiva, pois “teve a finalidade de descrever o objeto de estudo, as suas características e os problemas relacionados, apresentando com a máxima exatidão possível, os fatos e fenômenos” (ALMEIDA 2011). Mas também pôde ser apontado como uma análise qualitativa em virtude do tipo que foi realizado, pois teve como objetivo analisar a gestão do capital de giro, características e processos, que possibilita então “(...) descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais, contribuir no processo de mudança (...)”. (RICHARDSON et al, 1999, p.81).

Desta forma, a fim de alcançar os objetivos propostos nesse estudo, foi executado uma análise e comparação dos mesmos com o referencial teórico que foi levantando sobre o assunto, gestão do capital de giro. Assim, a comparação buscou identificar pontos fortes e fracos, trazendo sugestões a fim de otimizar os procedimentos de capital de giro da instituição.



Para analisar problemas com o capital de giro e verificar os controles da empresa, foi necessário verificar os balanços patrimoniais, demonstrativos de resultado do exercício e outros documentos de suma importância do setor financeiro, com objetivo de organizar e sumarizar os dados de uma forma que foi possível responder ao problema que foi proposto (GIL 2010).

### 3 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Neste capítulo serão apresentados os principais resultados apontados por esta pesquisa sobre a análise do capital de giro. O capítulo está organizado em três subitens, o primeiro aborda a caracterização da empresa e amostra, o segundo a análise e resultados e o terceiro trata da proposta de melhoria da gestão do capital de giro.

#### 3.1 Caracterização da Empresa e amostra

O Hospital Bernardina Salles de Barros foi fundado em agosto de 1935, que após a morte de Bernardina Salles de Barros, como um pedido dela antes de sua morte, que doasse a área de sua casa para que ali construísse um hospital de caridade, seu marido, Napoleão Correa de Barros fez seu desejo tornar realidade. Hoje o Hospital conta com 60 leitos, 80 funcionários e atende mais de 80 pessoas por dia. É referência em mamografia na região e cirurgias eletivas como colecistectomia e herniorrafia.

Seu administrador atual está na entidade há pouco mais de 1 ano neste cargo e o hospital conta com um gerente financeiro no qual está com vínculo profissional na instituição a pouco mais de 1 ano e seis meses.

#### 3.2 Análises e Discussões

Este capítulo tem por finalidade apresentar os principais aspectos que evidenciaram a situação da empresa, a partir das análises e discussões que foram construídas mediante a sistematização dos diferentes resultados abaixo descritos, a seguir será mostrado a forma como foram realizados e também como foram analisados.

Quadro 1 – Ativo de Curto Prazo e Dívidas de Curto Prazo

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Ativo Circulante (AC)}}{\text{Ativo Total (AT)}}$	0,50	0,43	0,44
Dívidas no Curto Prazo			
$\frac{\text{Passivo Circulante (PC)}}{\text{Ativo Total (AT)}}$	0,12	0,08	0,25

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor com base em (GITMAN 2010).



De acordo com os resultados obtidos no Quadro 1, em relação ao ativo no curto prazo, verifica-se que o melhor momento da empresa, em termos de ativo circulante, foi o ano de 2014. Para o ano de 2016, observa-se uma diminuição, de R\$:0,06, quando comparado com 2014, mostrando que o melhor ano, analisado, foi o de 2014, ou seja, o ano que resultou uma melhor condição em termos de recursos de curto prazo. Já de acordo com o cálculo realizado para avaliar dívidas no curto prazo, podemos ver que em 2014 o resultado foi de R\$:0,12, isso mostra que a cada R\$1,00 que a empresa tem em dívidas, R\$:0,12 estão no curto prazo, ou seja, é necessário pagar em até um ano. Vale ressaltar que após a análise, notou-se que em 2015 foi o melhor ano dos três analisados, e em 2016 o ano mais preocupante para o hospital, pois o comprometimento aumentou de R\$0,08 em 2015 para R\$0,25 em 2016, uma variação percentual na ordem de 212,50%.

Quadro 2 – Prazo Médio de Recebimento

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Contas á Receber} \times 360}{\text{Recebimento de Vendas}}$	73,99	78,95	154,37

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor com base em (GITMAN 2010).

Em relação ao Quadro 2, prazo médio de recebimento, pode-se notar que em 2014 e 2015 tinha-se uma média de pouco mais de 73 e 78 dias respectivamente. O que não se manteve no ano de 2016 que teve um aumento significativo, atingiu 154 dias em média. O que pode vir a indicar, a influência de não ter uma política de concessão de crédito, ou seja, a falta de definição de critérios quanto ao prazo para recebimento dos serviços oferecidos, constatação esta que novamente é confirmada nos demais dados coletados da pesquisa. Também pode ser destacado um fator que tem grande influência neste indicador, o atraso dos repasses que o governo fazia a instituição nos anos analisados. Normalmente foram honrados com atrasos de mais de 90 dias em média, o que acaba por influenciar nos resultados desses índices.

Quadro 3 – Prazo Médio de Pagamentos

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Fornecedores} \times 360}{\text{Compras (Custo de Mercadoria Consumida)}}$	289,41	1,78	547,78

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor com base em (GITMAN 2010).





No Quadro 3, prazo médio de pagamentos, nota-se que no ano de 2016, em média a empresa levava 547 dias para quitar suas dívidas com os fornecedores, no entanto em 2015, este índice cai significativamente para aproximadamente, em média 2 dias.

Convém salientar que tamanha diferença justifica-se pelo fato de que em 2015 havia uma crise financeira que afetou quase que todos os hospitais filantrópicos, somado ao fato de que o Hospital se encontrava em dificuldades em 2014, os fornecedores romperam o termo de crédito restando a alternativa de realização de compras à vista, conforme evidencia-se quando observado, aproximadamente os dois dias em média do ano de 2015. Ainda, vale lembrar que em 2014, o prazo médio era de 289 dias. Um dado interessante de relacionar diz respeito a diferença de dias, em média, Quadro 2, entre seus recebimentos e seus pagamentos, no ano de 2015 o Hospital tinha uma diferença de mais de 77 dias, em média, entre receber e pagar suas obrigações, dados esses que sinalizam a situação delicada que encontrava-se neste ano e também deixa mais claro que apenas compras a vista eram realizadas neste período, havendo assim um descompasso entre as entradas e saídas de caixa do hospital.

Quadro 4 – Rotatividade do Estoque

Fórmula	2014	2015	2016
$\frac{\text{Estoque} \times 360}{\text{C. M. V (Custo de Mercadoria Vendas)}}$	64,94	77,85	53,72

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor com base em (GITMAN 2010).

No Quadro 4, idade média do estoque, verificou-se a quantidade de dias, em média em que o estoque permanece sem rotatividade, esses indicadores apresentaram 65 dias em 2014, 77 dias em 2015 e 53 dias no ano de 2016, comportamento que aparentou ter pouca variação nos anos observados, é bem verdade que o ano de 2015 é possível verificar uma menor rotatividade, com um incremento de mais de 24 dias, em média, quando comparado ao melhor ano analisado, ou seja, 2016.

Convém salientar que essas informações tem uma importância significativa por, se tratar de um hospital, uma vez que existem medicamentos que são imprescindíveis e que tem a necessidade de estarem em estoque, a disposição, diariamente, assim como medicamentos que não são usados com tanta frequência, porém tem que estar disponível para ser utilizado quando eventualmente for necessitado, não se aplicando a previsibilidade.

Quadro 5 – Capital Circulante Líquido (CCL)



Fórmula	2014	2015	2016
Capital Circulante Líquido (CCL) = Ativo Circulante (AC) – Passivo Circulante (PC)	R\$:1.411.508,70	R\$:1.125.557,83	R\$:662.727,33

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelo autor com base em (ASSAF NETO, 2012).

Em relação ao Capital Circulante Líquidos, Quadro 5, obteve-se resultados positivos em todos os anos analisados, isso se torna algo relevante para o hospital, pois demonstra a capacidade de pagamento de suas obrigações, no curto prazo, porém, quando comparado esses resultados com o ativo circulante, de forma decomposta com suas demais contas, verificadas no Balanço Patrimonial do mesmo período, é importante notar que em média 50% dos valores do mesmo, estão alocados em créditos a receber, ou seja, não estão disponíveis imediatamente para que o hospital possa usar estes recursos. Ainda assim vale ressaltar que no ano de 2016, onde foi um ano que a instituição encontrou maiores dificuldades, o Capital Circulante Líquido obteve como resultado R\$662.727,33, uma grande diferença em relação aos anos de 2014 e 2015 que obtiveram R\$1.411.508,70 e R\$1.125.557,83 respectivamente.

Na sequência é apresentado os resultados e discussões da entrevista e do questionário que foram realizadas com os gestores do hospital.

Através do questionário aberto aplicado nos profissionais da empresa já mencionados anteriormente, pode-se observar que ambos estão de acordo na importância que o administrador tem, de estar constantemente engajado com a situação financeira do hospital e a par da situação diária do mesmo para que consiga resolver imprevistos caso venham a acontecer. Também ambos acreditam nos recursos positivos que trazem quando realizados orçamentos e provisões, beneficiando também na medida em que imprevistos podem vir acontecer.

De acordo com os lucros da empresa, mesmo a instituição não tendo este fim, a opinião do gerente administrativo é mostrada no fragmento a seguir que foi anotado em sua entrevista "[...] é muito benéfico, pois desta maneira pode se investir em melhorias nos serviços oferecidos visto que pode também cumprir suas obrigações rigorosamente e assim passar uma boa imagem para os fornecedores e conseguir adquirir produtos com prazos melhores para pagamentos". No que diz respeito a alocação de recursos, os mesmos informam que nem sempre conseguem colocar os recursos onde querem, por muitas vezes ocorrem de ter que atrasar algo planejado devido a atrasos ou de receber valores menores do que o planejado.



Quando questionados em relação a escassez de recursos e realidade operacional, acreditam que é importante envolver-se com essas questões pois tudo vai refletir nos resultados no final do mês, assim como todo o capital de giro do hospital é utilizado para a instituição, seja para pagamento de funcionários e fornecedores, inclusive em algumas vezes se torna insuficiente para pagamento dos mesmos.

Outro ponto questionado, foi em relação ao capital de giro e administração do caixa, o gerente financeiro se mostra satisfeito, como pode ser mostrado no fragmento a seguir "[...] vejo que o hospital está parcialmente equilibrado com suas finanças, consegue hoje alocar os recursos de uma forma tranquila e que não falta recursos, e acho necessário manter recursos em suas contas bancárias pois todo pagamento é feito via internet acessando as contas". O entrevistado e a questionada também apresentam a mesma resposta no sentido de que informam que não é realizada manutenção de recursos do hospital no ativo circulante para redução das incertezas e não existe prática de aplicação financeira dos recursos que entram no caixa para resgate automático quando se julgue necessário.

Em relação aos estoques, os mesmos informam que não há uma gestão dos mesmos, e que compram conforme vai faltando, tanto os medicamentos quanto produtos alimentícios, destacam que apenas os medicamentos são controlados via sistema sem dar um motivo específico para essa condição.

No tocante a verificação do Capital Circulante Líquido, ser analisado de uma a duas vezes por ano, não é um indicador que é visualizado com frequência, ainda, informam que ao final do ano, olham com mais atenção para este indicador visto que deve ser apresentado os resultados do exercício e que ultimamente esse indicador aparece com um bom resultado, não tem ficado negativo nos últimos anos.

Os mesmos quando questionados a respeito da política de recebimento acreditam, que o hospital deveria melhorá-la, definindo prazos, consultando serviços de proteção ao crédito, para que haja menor inadimplência ou que pelo menos tenha conhecimento do prazo relacionado as contas a receber. E talvez oferecer descontos para pagamentos a vista, visto que hoje o hospital segue uma tabela com os procedimentos que oferece, na qual é atualizada a cada ano e, acompanhar diariamente os recebimentos e entrar em contato com seus devedores.

Considerando as políticas de compra, venda e estocagem dos materiais de consumo, quanto dos serviços prestados, ambos tem a opinião de que estão relacionados diretamente ao capital de giro, pois é uma necessidade diária de pagar fornecedores, de fazer compras com os mesmos, para poder continuar oferecendo um serviço de qualidade, tanto pela necessidade de



conter em seus estoque medicamentos para serem usados nos paciente e produtos do gênero alimentício, que também é algo que não pode faltar para pacientes internados na instituição. Desta maneira, as entradas, se ocorrerem pontualmente, elas acabam sendo suficientes para atender o serviço mínimo que o hospital presta, ou seja, sem sobras para investimentos de melhorias.

Em relação a pagamentos de fornecedores, a questionada gerente administrativa financeira, informa que as contas são pagas nos dias dos seus vencimentos, a folha de pagamentos, sempre é paga até o quinto dia útil de cada mês. A mesma ainda informa que em relação a notas promissórias e empréstimos bancários, os mesmos não são feitos a muito tempo pela empresa, e desta forma não utiliza a concessão de garantias como duplicatas a receber ou estoques.

### 3.3 Proposta de contribuições Gerenciais

Após a realização deste trabalho, e análise dos dados que o compõe, buscou-se encontrar maneiras que de acordo com as teorias aqui relacionadas ajudem a melhorar a gestão do hospital, assim de acordo com o que foi visto em relação as contas a receber, chamando a atenção a quantidade de dias que a empresa tem para receber os serviços que oferece. Sugere-se adotar uma política de concessão de crédito, pois dessa maneira pode vir a colaborar na organização dos recebimentos, estipulando prazos e melhorando o planejamento das entradas dos recursos.

Outra sugestão que é possível destacar, como de suma importância, que o hospital adote o uso dos serviços de proteção ao crédito, para avaliar os seus potenciais devedores e assim influenciar na decisão de oferecer ou não o crédito, obviamente que quando em relação aos serviços que não são pagos pelo sistema único de saúde (SUS), são serviços que o hospital realiza de uma maneira particular, como por exemplo cesáreas e eletrocardiogramas. Em relação aos estoques, nota-se que o controle do mesmo, ainda não é realizado de uma maneira eficaz, desta forma a sugestão é considerar o uso de alguma ferramenta como já foi mencionado neste trabalho, como por exemplo o Lote Econômico de Compra (LEC) ou o Sistema ABC de estoque, o importante é proporcionar condições adequadas para um bom gerenciamento.

Por fim, não menos importante a sugestão de que haja uma maior periodicidade na verificação dos índices de liquidez, trabalhados, criando uma série histórica que possa vir a subsidiar os gestores do hospital. Também a análise dos demais dados do balanço, ou seja, as contas de longo prazo dos exercícios ora analisados.



## 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

De acordo com o que foi verificado nesta pesquisa, buscou-se descrever o gerenciamento do capital de giro, verificar e identificar a necessidade de financiamento do ativo circulante e sugerir alternativas de melhorias. Diante disso com a análise realizada, percebe-se que os resultados dos indicadores são positivos para o hospital, em alguns casos como, por exemplo, no ativo á curto prazo, que por sua vez, com a análise nas ferramentas mencionadas, verifica-se que a maior parte deste indicador, em quase todos os anos pesquisados, 50% do valor total está em serviços prestados a receber, ou seja, não é valor já disponível para o hospital. No entanto em relação ao prazo médio de recebimento, em 2014 e 2016, fica evidente a falta de critério de concessão de crédito, que visivelmente influência de uma maneira negativa para o financeiro do hospital.

Como o hospital passou por uma crise que teve início em 2014, o mesmo já começava a não honrar seus pagamentos, o que levou aos seus fornecedores para o ano seguinte, a não liberação de crédito para as compras, somente liberava perante pagamentos a vista. No decorrer do ano de 2015, através de negociação das compras que precisavam serem feitas e as que ficaram em atraso, foi negociado prazos maiores, pois o hospital dependia muito dos repasses do governo, e os serviços que o hospital prestava, não eram suficientes para manter o as obrigações de curto prazo do hospital em dia.

Assim como na análise dos estoques, foi constatada que há uma certa dificuldade de organização, no sentido de utilização de um adequado sistema de controle visto que os estoques se tornam importante ativo de curto prazo para o hospital, influenciando a reduzir custos com produtos que não demandam tanto giro, não correndo o risco de faltar produtos que são usados frequentemente.

Assim, de um modo geral as propostas de melhorias trarão benefícios para a empresa, para a gestão da mesma, reduzirá falhas no estoque e organizara seus créditos a receber. Como objetivo da presente pesquisa era analisar a gestão do capital de giro e identificar possíveis variáveis que poderiam vir a colaborar na administração, dessa maneira entende-se que o objetivo foi alcançado, na medida que em foi possível analisar o capital de giro e sugerir melhorias.

## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. de S. **Elaboração de projeto, TCC, dissertação e tese: uma abordagem simples, prática e objetiva.** São Paulo: Atlas, 2011.



- ASSAF NETO, A. **Administração de Capital de Giro**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- ASSAF NETO, A. **Finanças corporativas e valor**. Sao Paulo: Atlas, 2003.
- ASSAF NETO, A. **Mercado Financeiro**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- ASSAF NETO, A.; SILVA, C.A.T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2012.
- DIAS, Flávio, SGARBI, Julio **A Importância da Gestão do Capital de Giro**, III Encontro Científico e Simpósio de Educação Unisalesiano 2011.
- GIL, A. C.. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5.ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 12 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.
- GITMAN, L. J. **Princípios de administração financeira**. 2. ed São Paulo: Bookman, 2001.
- GROPPELLI, A. A.; NIKBAKHT, Ehsan. **Administração financeira**. 3. ed. São Paulo: Saraiva, 2010.
- HOJI, M. **Administração financeira na prática: guia para educação financeira corporativa e gestão financeira pessoal**. São Paulo: Atlas. 2011.
- HOJI, M. **Administração financeira: uma abordagem prática**. 3. Ed. São Paulo: atlas, 2001.
- HOJI, M.. **Administração Financeira e Orçamentária: Uma abordagem prática**:. 9ª. ed. São Paulo: Atlas, 2010
- MACHADO, J. R. **Administração de finanças empresariais**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2002.
- MARION, Jose Carlos. **Análise das Demonstrações Contábeis**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- MATARAZZO, D. C. **Análise financeira de balanços – Abordagem Básica**. 2.ed, São Paulo: Atlas, 1987.
- MATARAZZO, Dante C. **Análise Financeira de Balanços**. 5. ed. São Paulo: Atlas,1998.
- Ministério da Saúde <http://portal.saude.gov.br>; (consultado em abril de 2017)
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- ROESCH, S. M. A.. **Projetos de estágio e de pesquisa em administração: guia para estágios, trabalhos de conclusão, dissertações e estudos de caso**. São Paulo: Atlas, 2007.
- SOUZA, A. A. de. et al. **Controle e Gestão em organizações hospitalares**. *Revista de Gestão USP*, São Paulo, v.16, n. 3, p. 15-29, jul. a set., 2009
- VERGARA, S. C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 1997.
- VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em administração**. 7ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 2ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4ª ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.