

Decisões financeiras em **INSTITUIÇÕES DE SAÚDE**



Sumário

Por quê "Finanças"?

Principais Demonstrativos

Tomando Decisões

Considerações Finais





ANTES DE TUDO, **ISSO NÃO É UMA AULA
DE CONTABILIDADE**
**DITO ISSO, VAMOS AVANÇAR PARA
QUESTÕES TÁTICAS E ESTRATÉGICAS**

A ideia do negócio vem antes da estruturação dos processos financeiros, então...



...não se preocupe se seus processos financeiros ainda não estiverem organizados!!

Isso faz parte da jornada de crescimento!!!

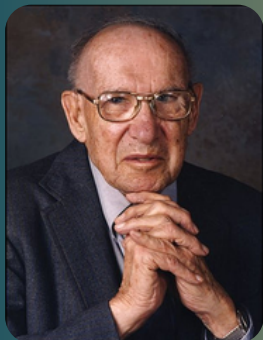
Desafios Financeiros

Exemplos de desafios financeiros enfrentados pelos empresários:

- Escolher entre pagar fornecedores ou cobrir despesas operacionais
- Dificuldade em buscar financiamento (equity ou dívida)
- Monitoramento insuficiente de despesas
- Atrasos nos pagamentos por parte dos clientes
- Incertezas do mercado e juros altos
- Crescimento nas vendas sem melhora no caixa
- Falta de crédito para pagamento a prazo
- Custos subindo mais que a receita

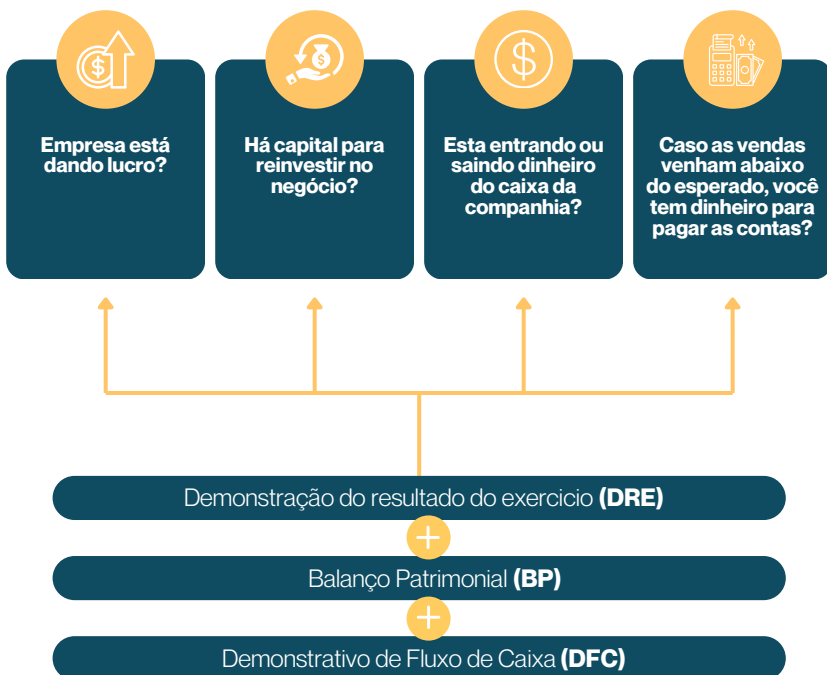
"Para pilotar um avião ou gerir um negócio precisamos ter indicadores que acompanhamos!"





“O que pode ser **medido**, pode ser **melhorado**.
- Peter Drucker

AS DEMONSTRAÇÕES FINANCEIRAS COMPÕE O COCKPIT DO EMPREENDEDOR

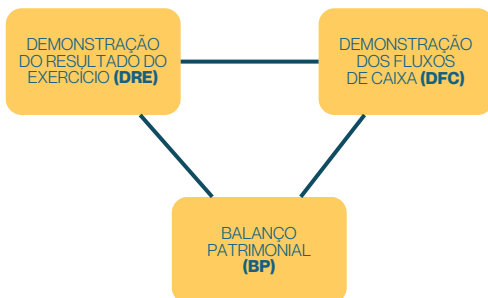


Decisões Financeiras em Instituições de Saúde

- Gestão financeira é o processo de **planejamento, análise e controle** das atividades financeiras da instituição de saúde.
- Uma boa gestão financeira é essencial para:
- Manter recursos suficientes em caixa para evitar problemas de falta de materiais ou medicamentos
- Apoiar decisões críticas sobre onde investir em melhorias ou buscar financiamento
- Identificar e mitigar riscos financeiros específicos da área de saúde
- Melhorar a eficiência financeira e a sustentabilidade da instituição
- Planejar expansões ou enfrentar crises com maior segurança

Para tomar as melhores decisões, precisamos interpretar os indicadores presentes nos... DEMONSTRATIVOS FINANCEIROS

Principais demonstrativos



Conhecer os principais demonstrativos financeiros ajudam a **tomar decisões informadas, identificar problemas e oportunidades**, e garantir a **sustentabilidade do negócio**

BP: Mostra a saúde financeira da empresa, revelando que ela possui (ativos) e o que deve (passivos), além do patrimônio líquido

DRE: Indica a lucratividade da empresa, detalhando receitas e despesas para determinar o lucro ou prejuízo

DFC: Acompanha o dinheiro que entra e sai da empresa

BP - Balanço patrimonial:

- O Balanço Patrimonial oferece uma fotografia da posição financeira da empresa em um determinado momento. Ele é composto por:
- **Ativos:** Recursos que a empresa possui.
- **Passivos:** Obrigações financeiras que a empresa deve a terceiros.
- **Patrimônio Líquido:** O valor que resta para os proprietários da empresa após subtrair os passivos dos ativos.

Balanço patrimonial do Hospital

Ativo Circulante R\$ 1.970	Passivo Circulante R\$ 1.350
Caixa e Equivalentes de caixa 400	Fornecedores de Medicamentos R\$ 500
Caixa 100	Outros Fornecedores (Materiais Hospitalares, Serviços Terceirizados) R\$ 300
Bancos 300	Fornecedores de Equipamentos R\$ 200
Valores a receber 570	Créditos de Pacientes R\$ 150
Convênios a Receber 500	Empréstimos (prazo inferior a 12 meses) R\$ 200
Adiantamentos a Médicos 30	
Contas Transitórias 20	
Verbas de Fornecedores 10	
Outros Créditos 10	
Estoque 1000	Passivo Não Circulante R\$ 100
Medicamentos e Materiais Hospitalares 1000	Empréstimos (prazo superior a 12 meses) 100
Ativo Não Circulante R\$ 100	Patrimônio Líquido R\$ 620
Investimento em Equipamentos Médicos 100	Capital Social 300
	Lucros Acumulados 390
	Resultado Período 30
	Dividendos Pagos no Exercício -100
Total do Ativo R\$ 2.070	Total do Passivo + Patrimônio Líquido R\$ 2.070

Balanço patrimonial do Hospital

Caso prático:

Hospital que decide contratar dívida para investir na ampliação de suas instalações e aquisição de novos equipamentos para aumentar a capacidade de atendimento.

Caso prático:

Hospital que identifica a necessidade de renovar seu parque tecnológico, adquirindo novos equipamentos de diagnóstico por imagem para oferecer serviços mais avançados e atrair mais pacientes, melhorando assim sua competitividade no mercado de saúde.

Indicadores Importantes

Índice de Liquidez Corrente (Ativo Circulante / Passivo Circulante): Mede a capacidade de pagar obrigações de curto prazo.

Índice de Endividamento (Total de Passivos / Total de Ativos): Indica o percentual de recursos financiados por dívidas.

Índice de Solvência (Ativo Total / Passivo Circulante): Avalia a capacidade de solvência a longo prazo.

DRE - Demonstração do resultado do exercício

O que é

A **DRE** é um relatório financeiro que resume as operações financeiras de uma empresa ao longo de um período, mostrando detalhadamente como a receita de vendas se transforma em lucro líquido.

Via de regra é feita mensalmente. É utilizada nos processos de orçamentação e revisão ao longo do ciclo (**Rolling Forecast**).

É a forma mais rápida e importante de acompanhar a evolução financeira (e mesmo operacional) do negócio.

Visão **COMPETÊNCIA** do negócio. Não é a visão **CAIXA**.

Pra que serve

Desempenho: Avaliar o desempenho operacional e financeiro da empresa.

Transparência: Oferecer clareza sobre como as receitas são convertidas em lucros ou prejuízos.

Decisão: Auxiliar na tomada de decisões sobre operações, investimentos e estratégias de financiamento.

Quem faz: Contador interno ou escritório de contabilidade terceirizado com CRC (Conselho Regional de Contabilidade) & FP&A.

Demonstração do Resultado do exercício

Faturamento Bruto - R\$ (FB)

Impostos sobre Faturamento - R\$ (I)

Deduções e Cancelamentos - R\$ (C)

Faturamento Líquido - R\$ (FL = (FB) - (I) - (C))

CUSTOS Fixos e Variáveis (ou CUSTOS MERCADORIA VENDIDAS) - R\$ (CMV)

Lucro Bruto - R\$ (LB = (FL) - (CMV))

Margem Bruta - % (MB = (LB) / (FL))

Despesas totais - R\$ (OPEX = (DV) + (DF))

Despesas Variáveis - R\$ (DV)

Margem de Contribuição - R\$ (MC = (LB) - (DV))

Margem de Contribuição - % (MC% = (MC) / (FL))

Despesas Fixas - R\$ (DF)

Resultado Operacional (EBITDA) - R\$ (EBITDA = (LB) - (OPEX)) ou (EBITDA = (MC) - (DF)) (EBITDA% = (EBITDA) / (FL))

Resultado Financeiro - R\$ (RF)

Depreciação e Amortização - R\$ (DA)

Lucro antes de Imposto de Renda - R\$ (LAIR = (EBITDA) - (RF) - (DA))

Impostos sobre Lucro - R\$ (IL)

Lucro Líquido - R\$ (LL = (LAIR) - (IL))

Lucro Líquido % (LL% = (LL) / (FL))

Indicadores Importantes

Vendas de Produtos/Serviços: Total de receitas geradas. Analise tendências e impacto de estratégias de marketing e vendas.

Custo de Produção ou Aquisição: Diretamente ligado à produção ou compra de bens vendidos. Monitore a eficiência e possíveis economias.

Receita menos Custos: Indica a eficácia na gestão de custos em relação às vendas.

Despesas com Vendas, Gerais e Administrativas: Incluem custos de marketing, salários, aluguel, etc. Controle e otimize essas despesas para melhor eficiência.

EBITDA (Lucro Antes de Juros, Impostos, Depreciação e Amortização) indicador de Geração de Caixa: Mede a eficiência operacional antes do impacto financeiro e de impostos.

Lucro Líquido - Resultado Final: O que sobra após todos os custos e despesas, incluindo impostos, são subtraídos das receitas. O verdadeiro ganho ou perda.

Caso prático 1

Um hospital de médio porte está enfrentando uma queda na margem operacional devido ao aumento dos custos com materiais hospitalares e medicamentos.

Ao analisar a **DRE**, a administração identifica que os custos variáveis, especialmente aqueles relacionados a medicamentos, estão impactando negativamente o **EBITDA**.

Com base nessa análise, o hospital decide renegociar contratos com fornecedores e implementar um sistema de compras mais eficiente, além de adotar medidas para reduzir desperdícios no uso de materiais, visando melhorar a margem de contribuição e, conseqüentemente, a margem operacional.

Estabilidade de Receita

Aumento de Custo
Variável

Redução de Margem
Operacional

Caso prático 2

Um hospital especializado em tratamentos oncológicos está considerando a possibilidade de investir em novos equipamentos de radioterapia.

Ao analisar a **DRE**, a direção percebe que o Lucro Líquido tem sido consistente, mas o crescimento da receita está estabilizado.

Constatando que o aumento de capacidade proporcionado pelos novos equipamentos permitirá atender mais pacientes e melhorar o resultado operacional, o hospital decide seguir com o investimento, assegurando um crescimento sustentável a longo prazo.

Estabilidade de Receita

Lucro Líquido Consistente

Investimento em Expansão

Faturamento é ego, lucro é ajustado e o **caixa é o rei.**

Esse ditado tem muito a ensinar sobre a gestão de uma instituição de saúde que deseja se perpetuar no mercado. Muito mais do que faturamento ou até mesmo lucro, a prioridade é gerar Caixa.



DFC - Demonstração dos fluxos de caixa

O que é

A DFC é um relatório financeiro que apresenta o fluxo de caixa de uma empresa em um período determinado, mostrando de onde veio o dinheiro e para onde ele foi. Diferente do balanço patrimonial e da DRE, a DFC foca exclusivamente em movimentações de caixa, oferecendo uma visão clara da liquidez e solvência da empresa.

Visão CAIXA. Não é a visão COMPETÊNCIA.

É o relatório mais sensível e crítico para o empreendedor/gestor
Demonstra quanto dinheiro está sendo gerado no negócio

Pra que serve

Visibilidade: Mostra a capacidade da empresa de gerar caixa e financiar suas operações, investimentos e obrigações financeiras.

Planejamento: Auxilia no planejamento financeiro, ajudando a evitar surpresas de caixa e a tomar decisões mais informadas sobre necessidades de empréstimos e uso de recursos.

Avaliação: Permite avaliar a saúde financeira da empresa de maneira prática e objetiva.

DFC - Demonstração dos fluxos de caixa

DFC - Método Direto

	Mês 1	Mês 2	Mês 3	Mês 4
Valores Recebidos ou a Receber	R\$ 150	R\$ 230	R\$ 250	200
Valores Pagos ou a Pagar	-R\$ 100	-R\$ 80	-R\$ 350	-90
Caixa no Início do Período	R\$ 12	R\$ 62	R\$ 112	R\$ 212
Geração de Caixa do Período	R\$ 50	R\$ 150	R\$ 100	110
Caixa no Final do Período	R\$ 62	R\$ 212	R\$ 222	R\$ 222

Indicadores Importantes

- **Fluxo de Caixa Operacional:** Representa o dinheiro gerado ou utilizado pelas atividades principais da empresa (operações do dia a dia). Avalia a capacidade da empresa de gerar recursos a partir de suas operações regulares.
- **Fluxo de Caixa de Investimentos:** Dinheiro gasto ou recebido em atividades relacionadas a investimentos. Mostra quanto a empresa está investindo em seu crescimento e desenvolvimento futuro.
- **Fluxo de Caixa de Financiamento:** Entradas e saídas de caixa relacionadas a atividades de financiamento da empresa. Ajuda a entender como a empresa está financiando suas operações e investimentos, seja por meio de capital próprio ou de terceiros.
- **Fluxo de Caixa Livre:** É o dinheiro que sobra depois que a empresa cobre suas despesas operacionais e de investimento. É um bom reflexo da saúde financeira da empresa, pois mostra quanto efetivamente está disponível após todas as obrigações serem cumpridas.

Caso prático 1

Em agosto, a clínica atendeu **2000 pacientes** de um **novo convênio**.

- **Receita:** Esses atendimentos geraram uma receita adicional que será registrada na **DRE de agosto**.
- **Fluxo de Caixa:** No entanto, o pagamento por esses atendimentos só será recebido em um mês futuro, portanto, essa receita só aparecerá na **DFC do mês em que o convênio efetuar o pagamento**.
- **Conclusão:**
- A **DRE** mostra a lucratividade com base no faturamento do mês, enquanto a **DFC** reflete quando o dinheiro efetivamente entra no caixa da clínica.

Caso prático 2

O hospital, apesar de apresentar lucro, estava com dificuldades financeiras. A análise da Demonstração do Resultado do Exercício (DRE) indicava lucro, mas a Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC) revelou o problema:

- **Contas a receber lentas:** Os convênios médicos demoravam muito para pagar, "prendendo" o dinheiro do hospital.
- **Estoque excessivo:** O hospital tinha muito estoque, imobilizando recursos financeiros.
- **Para resolver o problema, o hospital:**
- **Negociou com os convênios:** Reduziu o prazo para receber os pagamentos.
- **Otimizou o estoque:** Diminuiu a quantidade de produtos em estoque, liberando capital.
- **Buscou financiamento:** Conseguiu empréstimos para suprir as necessidades de caixa a curto prazo.
- **Conclusão:**
- O caso mostra a importância de analisar tanto a DRE quanto a DFC para entender a saúde financeira de uma empresa. O lucro é importante, mas o fluxo de caixa é fundamental para a sobrevivência da empresa no dia a dia.
- **Em resumo, o hospital estava "rico no papel", mas "pobre no caixa".** Ao tomar medidas para melhorar o fluxo de caixa, a instituição conseguiu garantir sua saúde financeira a longo prazo.

Fluxos de Caixa

Atividades Operacionais

Usados nas operações normais da empresa:

Entradas: Verdias à vista, recebimentos de clientes, etc.

Saídas: Pagamentos a fornecedores, salários, impostos, etc.

Foco do Empresário: Garantir que as atividades operacionais estejam gerando mais caixa do que consomem, indicando uma operação saudável.

Indicador Fundamental para mostrar que o negócio gera caixa ao longo do tempo > Capital de Giro do negócio!

MERCADO

Oi (OIBR3) / (OIBR4)

Oi (OIBR3) registra fluxo de caixa operacional negativo em julho; ações caem

Fluxos de Caixa

Atividades de Investimento

Caixa usado para comprar ativos de longo prazo ou recebido da venda desses ativos:

Entradas: Vendas de equipamentos, propriedades, (non core)

Saídas: Compras de equipamentos, melhorias de capital, etc.

Foco do Empresário: Monitorar o nível de investimento em relação à geração de caixa operacional, mantendo um equilíbrio saudável para não comprometer as operações.

Fluxos de Caixa

Atividades de Financiamento

Fluxos de caixa relacionados a empréstimos e contribuições dos proprietários:

Entradas: Empréstimos obtidos, emissão de ações.

Saídas: Pagamento de dívidas, dividendos ou retiradas de sócios.

Foco do Empresário: Usar de forma estratégica o financiamento para apoiar o crescimento da empresa sem sobrecarregar com dívidas.

Case Prático: "serviço" da dívida com juros altos "drenando" o caixa da empresa e levando a reestruturação de negócio e das dívidas



Juros altos impactam capacidade das empresas para quitar dívidas, diz estudo

Desde 2022, aumento da inadimplência entre PJ's e menor fluxo de caixa é a realidade dos negócios no Brasil

Mariem Ramos, da CNN*, São Paulo
25/02/2024 às 04:00 | Atualizado 27/02/2024 às 16:43

RELAÇÃO ENTRE
CAIXA E LUCRO



Tomada de decisões baseada nos demonstrativos - periodicidade

Análise Conjunta dos Demonstrativos



Foco na saúde financeira da empresa

Balço

(Ativos e passivos)

Entender a posição atual

1 vez no ano

DRE

(receitas e despesas)

Avaliar a eficácia operacional

Mensalmente

DFC

(receitas e despesas)

real movimentação

Mensalmente ou semanalmente

Caso prático: Empresa com DRE mostrando lucro, mas a DFC indica fluxo de caixa negativo, sinal de que os lucros não estão sendo convertidos em caixa efetivo, o que pode exigir ajustes nas operações ou prazos de pagamento e recebimento.

▪ Mercado

Hypera (HYPE) 2T24: misto; queda de margem bruta, apesar de fluxo de caixa recorde para o trimestre

BB analisa resultado do 2º TRI 2024. Empresa apresentou resultado misto, com queda de margem bruta e fluxo de caixa recorde para o trimestre

Publicado por: [Análise BB](#) 7 minutos Atualizado em 07/08/2024 às 16:07

Ver com vinculo parte do texto a ser destacada



Andréa Aznar, CNPI
Analista do BB Investimentos

A [Hypera](#) reportou um resultado misto no 2T24, em nossa opinião. A companhia apresentou queda na receita líquida devido, principalmente, ao impacto de uma base de comparação forte, e margem bruta inferior ao do mesmo período do ano anterior, esta impactada negativamente pelo (i) mix de produtos; (ii) aumento dos descontos promocionais; e (iii) menor diluição dos custos fixos.

Por outro lado, a empresa apresentou manutenção da [margem EBITDA](#) e, mais uma vez, um fluxo de caixa operacional recorde para o período, que foi beneficiado pela diminuição do capital de giro em função da decisão da companhia em reduzir os estoques. A Hypera informou que continua com foco na redução da alavancagem financeira, mas cujo patamar ainda se encontra em 2,4x de dívida líquida/EBITDA.

Como ter sustentabilidade econômica no longo prazo?

Relação entre caixa e lucro

Distribuição de Lucros e Pró-Labore

Decisões em Cenários Econômicos Distintos

Preservar Caixa

Investimento de Capital

Decisões financeiras Resumo de hoje

Você pode quebrar gerando muito lucro!

Lucro é diferente de caixa

- Lucro é um conceito contábil (receitas - despesas, pelo regime de competência)
- Caixa é o dinheiro efetivamente disponível (regime de caixa)

É possível ter lucro contábil, mas estar sem dinheiro em caixa

Além do lucro é essencial acompanhar o fluxo de caixa

Distribuição entre sócios

Tratamento da Distribuição de Lucros e Pró-labore

Como definir uma política equilibrada de remuneração dos sócios e distribuição de lucros que motive a continuidade e crescimento do negócio?

Política de Pró-labore

Avalie o Trabalho dos Sócios:

- Determine as responsabilidades e o tempo que cada sócio dedica à empresa
- Compare com salários de posições similares no mercado e grupo da turma

Estabeleça o Montante do Pró-labore:

- Decida um valor justo que reconheça o trabalho dos sócios sem comprometer as operações financeiras da empresa
- Certifique-se de que o valor seja sustentável mesmo em períodos de menor lucro

Política de Distribuição de Lucros

Análise Financeira:

- Examine os balanços e demonstrativos de resultado para entender a real situação financeira da empresa
- Identifique quanto de lucro esta disponível após todas as despesas e o pró-labore

Definição de Percentuais para Reinvestimento e Distribuição:

- Decida que porcentagem do lucro será reinvestida na empresa para suportar crescimento e inovação
- Determine que porcentagem será distribuída entre os sócios como retorno sobre o investimento

Acordo entre Sócios:

- Discuta e chegue a um consenso com todos os sócios sobre esses percentuais

Estratégia de Reinvestimento:

- Planeje como o lucro reinvestido será usado (expansão, melhorias, reserva de emergência).

Cenários econômicos

Estudo de Casos: Decisões em Cenários Econômicos Distintos

Como adaptar as estratégias financeiras em resposta a diferentes condições econômicas?

- **Faça análises de casos onde empresas tiveram que ajustar suas operações devido a crises econômicas**

Em uma recessão, é importante analisar a gestão de caixa, reduzindo custos e priorizando investimentos que garantam retorno rápido. Em períodos de crescimento econômico, pode-se arriscar mais em expansões ou em novos produtos.

Casos Práticos:

1. Recessão (baixo crescimento econômico)
2. Crescimento Econômico & Alta Liquidez
3. Alta de Juros & Restrição de Crédito

SEM acompanhamento do painel de indicadores financeiros a navegação fica mais difícil !!!

Conclusão para Gestão: Adaptabilidade através da boa gestão dos indicadores financeiros

PRESERVAR CAIXA



Ampliar preservação de caixa

DÍVIDAS > FORNECEDORES > CLIENTES

GESTÃO DAS DÍVIDAS

- **Renegociar prazos e condições:**

Negociar com credores para estender os prazos de pagamento ou reduzir taxas de juros

- **Reestruturação de dívidas:**

Agrupar várias dívidas em uma só com melhores termos

- **Pré pagamento de dívidas:**

dependendo da disponibilidade de caixa ou injeção de equity

GESTÃO DE RELACIONAMENTO

- **Negociar termos de pagamento:**

Ampliar os prazos de pagamento sem incorrer em penalidades ou juros

- **Risco Sacado:**

aumento de prazo de pagamento

- **Seleção e avaliação de fornecedores:**

Trabalhar com fornecedores que oferecem melhores condições de crédito ou que possuem flexibilidade nas negociações

MAXIMIZAR ENTRADA

- **Termos de pagamento:**
Estabelecer políticas claras de pagamento, preferencialmente incentivando pagamentos antecipados ou à vista

- **Gestão de recebíveis:**
Monitorar ativamente as contas a receber para garantir que os pagamentos sejam feitos dentro dos prazos

- **Financiamento de recebíveis:**

Considerar a possibilidade de desconto de recebíveis como uma forma de converter vendas a prazo em liquidez imediata

INVESTIMENTO DE **CAPITAL**



Tomada de decisões Baseada nos demonstrativos

Decisões de Investimentos e Financiamentos

Qual a melhor maneira de financiar o crescimento e gerenciar investimentos?

- Antes de decidir por um investimento (compra de equipamentos, expansão), verifique a **capacidade de gerar caixa** suficiente para cobrir o investimento sem comprometer a operação.
- Para financiamentos, compare as condições de diferentes fontes (bancos, empréstimos, investidores) e escolha a que oferecer menos impacto negativo sobre o fluxo de caixa e a lucratividade.

Dúvida crítica para Empreendedores/Gestores: Como financiar meu negócio?

Dívida ou Equity?

Processos de Registros Financeiros geram Demonstrativos Confiáveis

A base de tudo...

- Registros precisos de entradas e saídas são o alicerce para demonstrações financeiras confiáveis.
- "Registros precisos, decisões assertivas."

Processos de Contas a Pagar

Contas a Pagar:

- **Importância:** Garantir que todas as despesas, como salários, aluguel, fornecedores de materiais médicos, e manutenção, sejam pagas em dia para evitar juros e penalidades.
- **Boas Práticas:**
 - Mantenha um cronograma de pagamentos para evitar atrasos.
 - Negocie prazos mais longos com fornecedores para melhorar o fluxo de caixa.
 - Use software de gestão financeira para automatizar o processo e reduzir erros.

Processos de Contas a Receber

Contas a Receber:

- **Importância:** Assegurar que os pagamentos de pacientes e convênios sejam recebidos dentro dos prazos estabelecidos para manter a liquidez da clínica ou hospital.
- **Boas Práticas:**
 - Monitore ativamente as contas a receber e faça cobranças regulares.
 - Ofereça descontos para pagamentos antecipados e penalidades para atrasos.
 - Considere o financiamento de recebíveis como uma forma de garantir fluxo de caixa constante.

Caso Prático

Uma clínica especializada em exames de imagem negocia com seus fornecedores prazos de pagamento de 60 dias, enquanto oferece descontos de 5% para convênios que pagam em até 15 dias. Isso ajuda a manter um fluxo de caixa saudável e evitar problemas de liquidez.

Transforme desafios em resultados com o Datisigh!

O Datisigh é a solução completa para transformar a gestão de clínicas e hospitais.

Com tecnologia de ponta, nossos módulos integrados simplificam processos, otimizam recursos e elevam a experiência dos pacientes.

Seja no controle financeiro, na organização de prontuários ou na análise estratégica de dados, estamos prontos para impulsionar sua instituição rumo à excelência na saúde.

Saiba mais sobre como podemos ajudar sua clínica ou hospital a crescer com eficiência e inovação **[clikando aqui!](#)**

Acompanhe-nos nas redes sociais:



www.datisigh.com.br