

## OS IMPACTOS DA COVID-19 NA SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO SOBRE A COOPERATIVA UNIMED<sup>1</sup>

**Barbara Victória Martins Lourenço<sup>2</sup>**

**Jady Rocha Viana<sup>3</sup>**

**Yasmim Donato Passos<sup>4</sup>**

### RESUMO

Este artigo objetiva analisar os impactos da COVID-19 no setor da saúde, mais especificamente na Unimed. Para tal, este estudo articula algumas demandas específicas como o orçamento de fluxo de caixa que estima as entradas e saídas de recursos em um determinado período, o planejamento financeiro que é um conjunto de ações, ferramentas e controles que organizam e gerenciam os recursos financeiros de uma empresa que determina o curso de ação que uma companhia decide seguir e a relação entre orçamento de caixa e o investimento que é um comprometimento de recursos financeiros, a fim de que gere algum retorno futuro, para compreendermos de que forma o setor foi impactado na era COVID.

**Palavras-chave:** Orçamento Empresarial; Fluxo de Caixa; COVID- 19; Empresa.

### Introdução

Considerando que a crise sanitária impactou os serviços de saúde, nos debruçamos sobre os impactos da pandemia COVID-19 no orçamento de caixa da operadora de saúde Unimed, que é a pioneira no quesito de cooperativa médica, e hoje atua em 84% do território nacional.

Em Santos, litoral do Estado de São Paulo, a Unimed foi fundada em 18 de dezembro de 1967. O grupo, inicialmente, formado por 23 médicos teve como seu idealizador o Sr. Edmundo Castilho, ginecologista e obstetra que foi o grande personagem que acreditou na possibilidade da união de médicos em torno de uma cooperativa. A escolha para a realização dessa investigação se deu Unimed ser da área de saúde, tão impactada pela pandemia da COVID-19 e por ser a primeira experiência mundial no

---

<sup>1</sup> Artigo desenvolvido nas aulas de Projeto Integrador do curso de Ciências Contábeis no 2º semestre do ano de 2020, sob a orientação da Profa. Ma. Mônica Paolillo De Crescenzo Xavier de Souza.

<sup>2</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

<sup>3</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

<sup>4</sup> Acadêmica da Faculdade de Ciências Administrativas, Comerciais, Contábeis e Econômicas (FACCE)

cooperativismo de trabalho médico, que é uma área de extrema importância e que está em foco no contexto atual de crise sanitária.

É no contexto específico de pandemia que com este estudo objetivamos compreender como a maior cooperativa de planos de saúde do Brasil teve seu orçamento de caixa impactado pela pandemia do novo coronavírus, assim como analisar quais foram os maiores prejuízos da cooperativa.

Para dar cabo do processo metodológico recorreu-se à pesquisa bibliográfica à obras que compõem o escopo do artigo, consultas e investigações no *site* da empresa, assim como coleta de informações obtidas através de *sites* eletrônicos.

A metodologia utilizada para o desenvolvimento deste estudo foi a qualitativa e exploratória, fundamentada através de revisão bibliográfica.

Uma pesquisa exploratória é exatamente o que a situação anterior sugere. O objetivo de uma pesquisa exploratória é familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Ao final de uma pesquisa exploratória, você conhecerá mais sobre aquele assunto, e estará apto a construir hipóteses. Como qualquer exploração, a pesquisa exploratória depende da intuição do explorador (neste caso, da intuição do pesquisador). Por ser um tipo de pesquisa muito específica, quase sempre ela assume a forma de um estudo de caso (GIL, 2008).

Com a intenção de melhor compreender os processos que impactaram o orçamento da Unimed e alinhar questões teóricas e práticas do cotidiano da cooperativa, realizamos uma pesquisa com a Sra. Isamara Silva Cota, Gerente Executiva da Unimed.

## **1. Orçamento de fluxo de caixa**

O orçamento de fluxo de caixa é um subprocesso ou uma atividade do processo orçamentário, que consiste em estimar as entradas e as saídas de recursos em um determinado período.

O objetivo do orçamento é permitir a identificação de possíveis excessos ou faltas de saldos de caixa, sendo um instrumento para execução do planejamento, buscando o controle financeiro a curto e médio prazo da empresa, para permitir que o gestor possa tomar a decisão necessária, segundo Frezatti (2014). O período a ser alcançado pelo orçamento, tem de ser definido, primeiramente, por dois fatores:

a) O primeiro fator é o objetivo específico do orçamento de caixa;

b) O segundo fator é a natureza dos negócios da empresa.

### *1.1 Orçamento de caixa*

O orçamento de caixa é o instrumento usado para executar e planejar o controle financeiro a médio prazo de uma empresa. Esse método é indicado para demonstrar um determinado período futuro do fluxo de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Tem como objetivo o orçamento de caixa mediante a diversas situações para assegurar a disponibilidade de fundos para qualquer situação adversa, sinalizar eventuais faltas de dinheiro com tempo suficiente para procurar soluções convenientes e informar futuros excessos de faturamento para aplicar com o máximo de proveito possível (CARDOSO, 2014).

É essencial para a empresa o controle de nível de caixa, pois com esse controle se consolida o fluxo de transações comerciais. Qualquer transação em qualquer setor da empresa afetará diretamente o caixa. Cada entrada e saída definirá quais lucros e prejuízos futuros a empresa terá pela frente. Desta forma a empresa realiza uma série de atividades que começam e terminam pelo orçamento de caixa.

Existe uma ligação entre alterações nos níveis ou na composição do capital de giro e o comportamento dos fluxos de entrada e de saída do caixa. Uma redução do prazo de vendas levará a uma aceleração do fluxo de entradas provocando excesso de caixa.

Efeito contrário, temos um aumento no prazo de vendas. Uma redução no prazo de compras leva a um aumento das saídas em determinado período, causando falta de caixa. O aumento no prazo de compras “atrasa” as saídas, levando ao excesso de caixa, ou seja, os fatores que tendem a diminuir a necessidade de capital de giro causam sobra de caixa. Aqueles que tendem a aumentar a necessidade de capital de giro causam falta de caixa.

É necessário lembrar que o capital de giro em certo instante não é somente composto de dinheiro, portanto as alterações na composição do capital de giro que alterem o prazo de transformação dos seus componentes em dinheiro mudam o fluxo de entradas. Exemplo: dada uma certa necessidade constante de capital de giro, uma alteração da sua composição com um aumento dos níveis de estoque compensado com uma redução do saldo de contas a receber levará à falta de caixa no curto prazo (FREZATTI, 2014).

## *1.2 Planejamento Financeiro*

O Planejamento Financeiro Empresarial é um conjunto de ações, ferramentas e controles que buscam entender, organizar e gerenciar os recursos financeiros de uma empresa a ponto de gerar melhores resultados. Essas ações envolvem projeções de receitas, despesas e cenários, utilizando de diversas ferramentas.

O processo do Planejamento Financeiro de uma empresa é feito de tal maneira que possibilite prever resultados financeiros futuros e determinar os melhores caminhos para atingir metas de curto e longo prazo. Pelo fato de ser uma tarefa que envolve um olhar atento para o futuro já que é um processo criativo e analítico ao mesmo tempo.

Dessa forma, o planejamento estratégico determina o curso de ação que uma companhia tomará e, por sua vez, o planejamento financeiro pega essas ações descritas no plano estratégico e as converte em dinheiro. Assim, o plano financeiro mostra as receitas projetadas como resultado da implementação das estratégias e as despesas necessárias para implementar as etapas da ação (FREZATTI, 2015).

Para criar um bom planejamento financeiro empresarial é necessário analisar os componentes principais da empresa. Questões sobre o fluxo de caixa – quanto dinheiro está entrando e quanto está saindo. Quais são os maiores gastos e onde eles estarão mais propensos a aumentar no futuro próximo? Em qual área a empresa poderá fazer corte de gastos? Como a concorrência afetará a empresa? Todas essas variáveis irão ajudar a balizar as ações estratégicas da empresa (SILVA, MASAKAZU, 2015).

Alguns elementos importantes a serem incluídos no planejamento são:

- quantidade de capital necessário para o operacional;
- uso planejado da receita;
- futuras aquisições;
- planilha de balanço financeiro: um detalhamento linha por linha de seus débitos e receitas;
- fluxo de caixa.

## *1.3 Orçamento auxiliando as organizações*

O cálculo empresarial é de extrema importância para o sucesso de qualquer empresa, especialmente o das indústrias. Tendo em vista que seu início é nos objetivos em que a organização almeja alcançar, passando pela análise dos pontos fortes e das limitações deste tipo de empresa, a meta é sempre buscar alocar, da maneira mais eficiente, os recursos para aproveitar as oportunidades identificadas no meio ambiente, trazendo um retorno satisfatório para os recursos empregados pela empresa.

No que diz respeito às fases, deverá ser iniciado com pelo menos três meses de antecedência de sua implementação, partindo do inventário das hipóteses e seguida pela escolha das hipóteses que puderem ser validadas, implementação das hipóteses e acompanhamento dos resultados.

Cabe ao administrador financeiro verificar as diferenças entre o orçado e o planejado, com o intuito de implementar as mudanças necessárias. Isso acontecerá quando o orçado ficar abaixo do real, a manutenção dos resultados e de manter os resultados, quando estes forem superiores aos orçados.

O intuito da estimativa é facilitar o fluxo dos dados e sua integração na empresa, ou seja, possibilitar o bom entendimento, o acompanhamento e a tomada de decisões por parte dos gestores.

A avaliação requer uma discussão dos objetivos em todos os níveis hierárquicos da empresa, o que gera um aumento da integração e do comprometimento por parte dos colaboradores. Uma vez que eles se envolvem com os resultados planejados, ainda assim, podemos citar a possibilidade de se identificar problemas com antecedência, o que aumenta a chance de se encontrar soluções apropriadas e eficazes.

A operação tem um desafio importante, que é o de atender, de forma eficaz, as vendas e ainda minimizar os custos com matéria-prima, estoques e produtos acabados. Para tanto, é necessária a identificação do melhor tipo de produção para determinado bem, pois com uma produção constante há ganhos de produtividade e diminuição da alta rotatividade de funcionários dentro da empresa.

#### *1.4 Relação entre orçamento de caixa e investimento*

Os investimentos são produtos emitidos pelas instituições financeiras, empresas ou pelo próprio governo, com o objetivo de captar recursos de forma mais barata que os empréstimos bancários. Em troca, eles oferecem uma taxa de rentabilidade ou benefícios, como se tornar sócio do negócio e recebimento de proventos.

Investir é empregar o dinheiro poupado em aplicações que rendam juros ou outra forma de remuneração ou correção. O investimento é tão importante quanto a poupança, pois todo o esforço de cortar gastos pode ser desperdiçado quanto mal investido.

A avaliação de caixa é a previsão para um determinado período futuro do fluxo de entradas e saídas de dinheiro na empresa. Cada venda representará uma entrada imediata ou futuro e cada compra ou compromisso assumido, um desembolso comprometimento de recursos financeiros no presente, a fim de que tal esforço gere algum retorno, e, determinado período futuro é uma renúncia ao consumo presente, utilizando o recurso financeiro de forma produtiva, gerando no futuro um retorno que compense seu investimento (SAMANEZ, 2010).

#### *1.5 Orçamento de caixa auxiliando no cumprimento dos objetivos*

O Planejamento Estratégico é uma metodologia gerencial que permite estabelecer a direção a ser seguida pela empresa, visando maior grau de interação com o ambiente, tendo como objetivo principal garantir a continuidade da organização por meio do planejamento das suas atividades, estratégias e alocação dos recursos.

As funções principais do Planejamento Estratégico são: proporcionar maior interação entre a organização e o meio ambiente; determinar as instâncias e dar coerência ao processo decisório; definir “direção”, objetivos e linhas de ação; viabilizar modelos organizacionais adaptados ao ambiente; coordenar e otimizar a alocação de recursos e estabelecer mecanismos de avaliação e controle.

Trata-se de uma expressão quantitativa formal que parte do comportamento passado e olha para as possíveis mudanças futuras, quantificando, em termos econômicos e financeiros, as atividades empresariais, tratando-se de uma previsão, uma meta de

acordo com a qual serão tomadas as decisões, tendo como objetivos o planejar, o coordenar, o comunicar, o motivar, o controlar e o avaliar.

O objetivo, diante do orçamento empresarial, tem como fundamento uma amarração adequada dos objetivos, permitindo uma coerência entre as ações, priorização, avaliação e mesmo política de remuneração adequada.

As premissas orçamentárias são a orientação básica para dar início ao processo de elaboração dos orçamentos nas organizações e, por sua vez, deverão estar em conformidade com cada um dos cenários eleitos pela área encarregada de trabalhar o orçamento, seja ela a área de planejamento e controladoria ou mesmo a alta direção da empresa; ou seja, são como balizadores que vão dar um norte a ser seguido e também vão definir limites mínimos e máximos do que os gestores podem trabalhar dentro do Planejamento Orçamentário, em busca de melhorar os resultados e seus departamentos e, claro, atingir os objetivos globais da organização (FREZATTI, 2014).

### *1.6 Vantagens e desvantagens do orçamento empresarial*

As vantagens de um sistema orçamentário podem ser entendidas como um plano, que engloba as operações anuais de uma empresa, onde é formalizado o desempenho das ações e funções, pois fornece vantagens pela efetiva formalização. Algumas dessas vantagens são a integração dos funcionários e dos departamentos; qualificação dos objetivos; delegação dos poderes; avaliação detalhada do desempenho; racionalização dos recursos.

Com a sistematização do processo de planejamento e controle, devido ao uso de orçamentos, fez com que fosse útil na utilização do hábito do exame prévio e cuidadoso de todos os fatores que envolvem antes da tomada de decisões, isso fará com que a administração da empresa se dedique com atenção adequada e oportuna aos efeitos que possivelmente poderá causar pelo surgimento de novas condições externas.

Outro aspecto importante na adoção de um orçamento é o fato normalmente e aplicado entre as partes, para a operação de toda a empresa, isso faz com que todos os membros da administração interajam, fazendo com que se reduza o envolvimento dos altos administradores com as operações diárias através da delegação de poderes.

Dessa forma o programa orçamentário será sempre útil para qualquer organização, independentemente de seu tamanho e de suas incertezas.

Uma das desvantagens das avaliações é a geração de custos em todas as suas etapas e por isso, a empresa deve ter clareza em seus objetivos e desenvolvimentos a partir da direção até a área operacional o retorno deverá ser maior que os custos.

Para que o orçamento possa ser bem acompanhado é necessário que os dados sejam sempre atualizados, exigindo mais esforço por parte dos colaboradores, o que por muitas vezes pode gerar indiferença para aqueles que não sabem a grande importância da organização.

Um dos pontos mais importantes desta estimativa é a previsão de vendas, que deve ser iniciada pela análise dos aspectos internos e externos da organização. Internamente deve ser cuidadosamente observado se a empresa tem capacidade produtiva que atenda às suas metas de vendas, analisado se a mão de obra está qualificada para atingir a produtividade na qualidade pretendida e, por fim, se a estrutura administrativa da organização é adequada ao atendimento da demanda.

Já externamente deve-se examinar a concorrência, detalhando as suas forças e fraquezas competitivas, o comportamento das políticas econômicas e o seu impacto sobre o consumo e ainda acompanhar atentamente a legislação, para identificar novas oportunidades e promover mudanças amparadas nos aspectos legais.

Sendo assim, o controle será a peça fundamental para a retroalimentação do sistema, possibilitando ao administrador financeiro tomar decisões alinhadas ao planejamento estratégico, sendo fundamental para o sucesso destas decisões, o entendimento e o comprometimento de todos os colaboradores.

## **2. Governança, riscos e *compliance***

Para melhor compreensão das informações até aqui arroladas foi realizada uma entrevista com a Gerente Executiva da Unimed, a Sra. Isamara Silva Cota. Em seguida apresentamos a transcrição das perguntas e das respostas.

1. Durante a pandemia, a procura para orçamentos e fechamentos de planos foi maior?

*Considerando o cenário econômico crítico que vivemos com o aumento do desemprego, mantivemos estabilidade em nossa carteira de clientes.*

2. Em relação aos empregos: houve muita perda de funcionários na empresa?

*Não. Mantivemos nossos vínculos, inclusive com novas contratações decorrentes da nossa expansão com a aproximação da inauguração do novo Centro Médico.*

3. Como foi a procura para consultas de rotinas durante essa época? Teve aumento ou se manteve padrão?

*Houve recomendação da Agência Nacional de Saúde Suplementar para que fossem suspensos temporariamente os atendimentos eletivos. O sistema de saúde está retomando os atendimentos, cumprindo sempre as orientações dos órgãos reguladores de saúde. Houve queda nos atendimentos decorrentes da situação da pandemia e das orientações dos órgãos de saúde.*

4. Vocês tiveram respaldo do empregador durante a pandemia no que diz respeito a IPI, banco de horas?

*Como empresa que atua na área da saúde, a preocupação com os colaboradores é essencial. Temos diversos colaboradores que atuam na linha de frente nos serviços de saúde, e garantir total proteção é um valor inegociável para a Unimed Santos.*

5. Como o giro de caixa foi atingido pela Pandemia?

*A gestão do ciclo financeiro e o acompanhamento da inadimplência, com facilidade de acesso ao pagamento pelo cliente, foram fatores chaves para manutenção dos recursos financeiros e de caixa, não somente neste período, pois esta atividade é contínua na Unimed Santos.*

6. Qual a principal preocupação no momento pós pandemia?

*A manutenção dos clientes, considerando algumas dificuldades de crescimento da economia, e retração do PIB apresentada no contexto econômico.*

## **1. Demonstração da pesquisa e Análise dos Resultados**

Por meio da Demonstração de Resultado de Exercício (DRE), apresentada abaixo na Figura 1, pode-se notar que houve um aumento significativo nas ‘Despesas Administrativas’ levando em consideração que a pandemia da COVID-19 se instalou no Brasil no mês de fevereiro de 2020, fazendo as empresas se adequarem ao novo estilo de vida.

Figura 1 – DRE de 2020 e 2019

 <b>UNIMED DE SANTOS</b> <b>COOPERATIVA DE TRABALHO MÉDICO</b> <b>CNPJ 58.229.691/0001-80</b>			
<b>DEMONSTRAÇÃO DO RESULTADO DOS EXERCÍCIOS FINDOS EM</b> <b>31 DE DEZEMBRO DE 2020 E 2019</b> Em Reais			
	Nota	2020	2019
<b>Contraprestações Efetivas de Plano de Assistência à Saúde</b>		<b>802.189.173</b>	<b>790.546.139</b>
Receitas com Operações de Assistência à Saúde		813.171.128	797.438.192
Contraprestações Líquidas	4s / 23	813.171.128	797.438.192
(-) Tributos Diretos de Operações com Pl. Assist. à Saúde da Operadora		(10.981.955)	(6.892.053)
<b>Eventos Indenizáveis Líquidos</b>	4t	<b>(646.590.522)</b>	<b>(668.790.773)</b>
Eventos Conhecidos ou Avisados	24	(649.909.012)	(669.013.202)
Variação da Provisão de Eventos Ocorridos e Não Avisados		3.318.490	222.429
<b>RESULTADO DAS OPERAÇÕES COM PLANOS DE ASSIST. À SAÚDE</b>		<b>155.598.651</b>	<b>121.755.366</b>
<b>Outras Receitas Operacionais de Planos de Assistência a Saúde</b>		<b>1.798</b>	<b>9.860</b>
<b>Receitas de Assist. à Saúde Não Relac. c/ Pl. Saúde da Operadora</b>		<b>4.922.180</b>	<b>12.514.999</b>
Receitas com Operações de Assistência Médico-Hospitalar		1.101.623	1.319.797
Receitas com Adm. de Intercâmbio Eventual - Assist. Médico Hospitalar		1.653.028	9.431.131
Outras Receitas Operacionais		2.167.529	1.764.071
<b>Outras Despesas Operacionais com Plano de Assist. à Saúde</b>		<b>(19.135.057)</b>	<b>(11.007.058)</b>
Outras Despesas de Operações de Planos de Assist. à Saúde		(16.303.881)	(5.731.633)
Programas de Promoção da Saúde e Prevenção de Riscos e Doenças		(457.593)	(793.672)
Provisão para Perdas Sobre Créditos		(2.373.583)	(4.481.753)
<b>Outras Desp. Op. Assist. à Saúde não Relac. com Pl. de Saúde da Oper.</b>		<b>(14.076.815)</b>	<b>(21.827.754)</b>
<b>RESULTADO BRUTO</b>		<b>127.310.757</b>	<b>101.445.413</b>
Despesas de Comercialização		(8.635.247)	(8.937.762)
Despesas Administrativas	25	(78.316.656)	(69.198.765)
<b>Resultado Financeiro Líquido</b>		<b>3.236.962</b>	<b>9.418.113</b>
Receitas Financeiras		4.922.578	11.130.611
Despesas Financeiras		(1.685.616)	(1.712.498)
<b>Resultado Patrimonial</b>		<b>11.451.143</b>	<b>8.397.468</b>
Receitas Patrimoniais		11.454.119	8.437.951
Despesas Patrimoniais		(2.976)	(40.483)
<b>RESULTADO ANTES DOS IMPOSTOS E PARTICIPAÇÕES</b>		<b>55.046.959</b>	<b>41.124.467</b>
Imposto de Renda	4o / 26	(1.486.622)	(2.790.439)
Contribuição Social	4o / 26	(543.824)	(1.013.198)
Participações no Resultado		(1.440.466)	(1.870.704)
<b>RESULTADO LÍQUIDO</b>	4r / 27	<b>51.576.047</b>	<b>35.450.126</b>

Fonte: [https://www2.unimedsantos.coop.br/contabil/2020/Demonstracao\\_do\\_Resultado\\_do\\_Exercicio-DRE.pdf](https://www2.unimedsantos.coop.br/contabil/2020/Demonstracao_do_Resultado_do_Exercicio-DRE.pdf)

Pode-se notar, ainda, analisando a Figura 1, que as ‘Receitas Financeiras’ obtiveram uma queda, por conta da pandemia. Diversas pessoas perderam seus empregos, por consequência, houve cortes de gastos dentro de diversas casas, e o plano de saúde foi deixado de lado. Pode-se, ainda, levar em consideração na queda das ‘Receitas Financeiras’ a construção do novo prédio ambulatorial da Cooperativa, onde um grande investimento foi realizado, e que somente terá retorno, a longo prazo.

### **Considerações Finais**

O objetivo desse trabalho foi analisar os impactos no orçamento de caixa durante a pandemia da COVID-19 e seus maiores prejuízos. Recorremos a bibliografia específica, assim como à Gerência Executiva da Unimed para, lançando luz à prática, melhor compreender os processos aqui descritos de forma teórica.

Foi realizada uma pesquisa em relações as demonstrações contábeis disponibilizadas no *site* da Unimed Santos, onde pode-se encontrar a Demonstração de Resultado de Exercício (DRE) dos anos de 2018 e 2019 da empresa.

Também foram elaboradas algumas questões para a Sra. Isamara Silva Cota, Gerente Executiva da Unimed Santos, sobre as dificuldades e alterações na empresa durante o período da epidemia da COVID-19 no ano de 2020, como por exemplo: procura de planos de saúde, demanda de consultas e giro de caixa.

Esperamos, de alguma forma, contribuir com essa pesquisa para a melhor compreensão dos termos e práticas que se configuram de extrema importância para a compreensão interna e externa dos impactos em momentos de crise como o da COVID-19 nas empresas, em especial, na Unimed.

### **Referências**

ANDRADE, I. R. S. **Orçamento Empresarial e Planejamento Estratégico**. Salvador: Universidade Federal da Bahia, ebook, 2020.

BORNIA, A.C. **Análise Gerencial de Custos**. Aplicação em Empresas Modernas. São Paulo: Atlas, 2010

<https://blog.softwareavaliacao.com.br/orcamento-empresarial/> Acesso em: 04/11/2020.

CARDOSO, R. L. **Orçamento Empresarial** - Aprender Fazendo. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2014.

GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

FISHER, P. **Ações Comuns, Lucros Extraordinários**. São Paulo: Saraiva, 2017.

FREZATTI, F. **Gestão do Fluxo de Caixa**. São Paulo: Atlas, 2014.

\_\_\_\_\_. **Orçamento Empresarial: Planejamento e Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2015.

MARTINS, E.; IUDICIBUS, S.; GELBCKE, E.R.; SANTOS, A. **Manual de Contabilidade Societária**. Aplicável a todas as Sociedades. 2ªed. São Paulo: Atlas, 2013.

MOREIRA, J. C. B. **Orçamento Empresarial: Manual de Elaboração**. 5ªed. São Paulo: Atlas, 2013.

SÁ, C. A. **Orçamento Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2014.

SOBANSKI, J. **Prática de Orçamento Empresarial: Um Exercício Programado**. 3ªed. São Paulo: Atlas, 2011.

UNIMED, **DEMONSTRAÇÕES CONTÁBEIS UNIMED 2019**. Disponível em: [https://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/santos/demonstracoes\\_contabeis\\_e\\_m\\_31\\_de\\_dezembro\\_de\\_2019\\_e\\_2018/16/](https://www.unimed.coop.br/portalunimed/flipbook/santos/demonstracoes_contabeis_e_m_31_de_dezembro_de_2019_e_2018/16/) Acesso em: 17/10/2020.

WELSCH, G. A. **Orçamento Empresarial**. 4ªed. São Paulo: Atlas, 1996.