

## A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS PARA A GESTÃO FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DO SETOR DE SAÚDE<sup>1</sup>

**Elisangela de Oliveira Solner<sup>2</sup>**

**Lucas Almeida dos Santos<sup>3</sup>**

### **RESUMO**

A pesquisa que teve como objetivo propor controles internos que auxiliem na melhoria da gestão financeira de uma empresa da área da saúde, apresenta-se como um estudo de caso de natureza qualitativa e descritiva, realizada em uma organização do ramo da saúde. Os dados foram coletados por meio da técnica de observação e entrevista não estruturada com os gestores da empresa, sendo estes analisados por meio da técnica de análise teórica comparativa. Os principais resultados denotam que a adoção de um sistema de controle interno na empresa em análise, auxiliaria no desenvolvimento de uma gestão financeira mais eficaz, bem como na qualificação das informações tempestivas e assertivas, frente o processo decisório organizacional. Com isso, conclui-se que o controle interno é uma ferramenta importante para os gestores, os quais necessitam ter o conhecimento geral da empresa, dos processos, operações, funções, sistemas e atividades da entidade, assim como, um elemento fundamental para todos os planejamentos a serem feitos dentro das organizações.

**PALAVRAS-CHAVE:** Controles Internos; Gestão Empresarial; Planejamento Organizacional.

### **1. INTRODUÇÃO**

Um dos princípios básicos da contabilidade é a ideia de que uma empresa sempre manterá a sua continuidade, ou seja, não há uma estipulação de um fim para as atividades da entidade em questão. A partir desse conceito surge a necessidade de criação dos controles internos, mecanismos capazes de alcançar toda a administração de uma empresa, o que os tornam instrumentos de grande importância para a gestão empresarial e financeira, uma vez que é a partir dos mesmos que pode-se concluir como está a saúde financeira de uma entidade, como é discutido no artigo de Floriano e Lozecky (2008), “A Importância de Instrumentos de Controle Interno para a Gestão Empresarial”.

Com isso, entende-se que o controle interno pode ser definido de várias formas, uma vez que, a forma pela qual o controle interno é utilizado é que o diferencia. Na concepção de Chiavenato, (2003, p.635), este argumenta que o controle interno é “a função administrativa que

---

<sup>1</sup> Trabalho Final de Graduação – Curso de Gestão Financeira – Universidade Franciscana

<sup>2</sup> Acadêmico do Curso de Gestão Financeira – Universidade Franciscana

<sup>3</sup> Professor (a) Orientador

consiste em medir o desempenho a fim de assegurar que os objetivos organizacionais e os planos estabelecidos sejam realizados”.

Noutra perspectiva, para Crepaldi (2007, p. 73), o mesmo aponta o controle interno como sendo “ um plano de organização, os deveres e responsabilidades e todos os métodos e medidas que uma empresa adota no intuito de salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e fidelidade de suas informações, promover a eficiência das operações e estimular o cumprimento das normas, políticas e procedimentos adotados”. Ainda, complementando o exposto, Oliveira (2007, p. 84) ressalta que "um sistema de contabilidade que não esteja apoiado em um controle interno eficiente é, até certo ponto, inútil, uma vez que não é possível confiar nas informações contidas em seus relatórios”, uma vez que para o autor, são frequentes os erros involuntários e desperdícios quando da não existência de procedimentos de controles internos.

Diante do exposto, o presente estudo foi realizado em uma organização do ramo de saúde, atuante na região metropolitana de Florianópolis teve como problema de pesquisa responder o seguinte questionamento: tendo em vista a proposição de controles internos, como estes auxiliam na melhoria da gestão financeira de uma empresa fornecedora de equipamentos de fisioterapia? Como forma de responder a problemática estipulada, esta pesquisa conta com o objetivo geral de propor controles internos que auxiliem na melhoria da gestão financeira de uma empresa da área da saúde. Para tanto, foi necessário, contextualizar a empresa em análise; identificar a utilização dos tipos de controles já utilizados pela empresa; averiguar as dificuldades enfrentadas pela empresa frente à gestão financeira e falta de controles internos; e elaborar uma proposta de controles internos que atendesse as dificuldades enfrentadas pela empresa quanto a sua gestão financeira.

Assim, justifica-se o presente estudo uma vez que torna-se relevante que os controles internos são indispensáveis para o planejamento e a proteção do patrimônio da entidade, uma vez que os registros e demonstrações financeiras tem um papel fundamental na tomada de decisões e na saúde da instituição. Ainda, é relevante para as empresas encontrar controles internos excelentes, visto que, por meio destes, é possível manter uma gestão financeira sem fatores indesejáveis e com o menor número de imprevistos e riscos possíveis. Portanto, suscita a importância de ter controles internos administrativos (vendas, compras, tesouraria, etc) de qualidade base para a gestão financeira de empresas.

## **2. REFERENCIAL TEÓRICO**

Como forma de contextualizar a temática exposta nesta pesquisa, a respeito dos controles

internos e gestão financeira, tem-se a seguir a exposição das ideias dos pesquisadores da área, utilizadas de forma estratégica no embasamento teórico deste estudo.

## 2.1 Controles Internos

A definição de Controles Internos, como instrumentos da gestão empresarial e financeira, envolve basicamente o planejamento empresarial, uma vez que os mecanismos aderidos buscam proteger e organizar os ativos e passivos da instituição, assim como ser uma ferramenta para a tomada de decisões e um monitoramento do desempenho da entidade. Conforme Imoniana (2001, p. 95), a definição dada pelo Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados é a de que:

O Controle Interno compreende o plano de organização e o conjunto coordenado de todos os métodos e medidas adotadas na empresa para salvaguardar seus ativos, verificar a exatidão e a veracidade das informações contábeis, promover a eficiência das operações e fomentar maior adesão às políticas prescritas pela gerência.

Para Dias (2004) a definição de Controles Internos pode ser dita uma um conjunto de ações que busca manter a segurança da empresa, pois por meio de aspectos técnicos é possível chegar à execução de medidas efetivas dentro das entidades. Sob essa ótica, percebe-se que a segurança fornecida por dados contábeis e uma organização eficiente do Contas a Pagar e a Receber, resulta em uma administração estruturada, apoiando assim uma tomada de decisões bem-sucedida. Quanto aos princípios do controle interno, Crepaldi (2010) aborda que estes estão atrelado aos seguintes processos:

Quadro 1 – Princípios do Controle Interno

PRINCÍPIOS	CORRESPONDÊNCIA
<b>Responsabilidade:</b>	Onde as atribuições dos funcionários devem ser definidas e limitadas, de preferência por escrito;
<b>Rotinas internas:</b>	A empresa deve definir no Manual da Organização todas as suas rotinas internas;
<b>Acesso aos ativos:</b>	O acesso deve ser limitado aos funcionários e deve haver um controle físico;
<b>Segregação de funções (princípio de oposição de interesses):</b>	Uma mesma pessoa não pode executar funções incompatíveis dentro do sistema de controle interno, como uma ter acesso aos ativos e aos registros contábeis;
<b>Confronto dos ativos com os registros:</b>	Deve ser estabelecidos procedimentos de forma que os ativos sob responsabilidade de alguns funcionários sejam periodicamente confrontados com os registros da contabilidade;
<b>Amarrações do sistema:</b>	O sistema de controle interno deve ser conhecido, de maneira que sejam registradas apenas as transações autorizadas, por seus valores corretos e dentro do

	período de competência;
<b>Auditoria interna:</b>	Consiste na avaliação do desempenho do controle interno;
<b>Custos do controle x benefícios:</b>	Antes de adotar um sistema de controle interno deve fazer as análises para obter uma mensuração de que o valor empregado na implantação será superado pelo benefício alcançado pelo controle interno;
<b>Limitações do controle interno:</b>	Trata da parte subjetiva do controle interno, onde envolve os funcionários, as relações que eles têm com a empresa, se são negligentes ou não, apropriação dos bens da empresa de forma indevida e se foram devidamente instruídos para exercerem suas funções.

Fonte: Adaptado de Crepaldi (2010).

Ainda, além dos propostos, existem outros princípios de controle interno que devem ser observado pelas empresas, conforme propõe Castro (2010), tais princípios correspondem ao ciclo de uma transação, no qual uma só pessoa não deve realizar todas as fases de uma transação, quer seja funcionário ou administrador. O rodízio de pessoal, devendo haver rodízio de funcionários, visa, além de permitir que cada um possa ser capaz de desenvolver novas tarefas, impede a existência de funcionários imprescindíveis.

Ademais, dentro da implantação de controles internos é possível definir o tipo de mecanismo necessário para cada instituição, ou seja, além de trazer segurança, os controles internos possibilitam a estipulação de objetivos, planos, políticas, organogramas, procedimentos, etc., as quais permitem um planejamento para a obtenção dos resultados desejados com a gestão empresarial e financeira, como é defendido por Loureiro (2010). Nesse contexto, os controles fazem-se presentes em todas as formas de ações empresariais, uma vez que eles permitem a avaliação dos desempenhos das mais diversas áreas de uma entidade e na concepção de Chiavenato (2000), estes fazem-se presentes nos diversos níveis organizacionais, tornando o processo gerencial ordenado e integrado.

No que tange os tipos de controle interno, Floriano e Lozecky (2008), elucidam que estes podem ser divididos da seguinte forma:

- Controle estratégico - tem a finalidade de avaliar o desempenho da organização na realização de suas missões e acompanhar os fatores externos que influenciam na sua organização. Produz informações de análise interna e externa, permitindo corrigir o desempenho defeituoso.
- Controle administrativo - focalizam as áreas funcionais: produção, marketing, finanças, recursos humanos, etc., produzindo informações especializadas e possibilitando a tomada de decisão de cada uma dessas áreas.

- Controle operacional - focaliza as atividades e o consumo de recursos em qualquer área funcional. Cronogramas, diagramas de procedências e orçamentos são as principais ferramentas de planejamento, e, simultaneamente, de controle operacional.

Por conseguinte, é possível aplicar os controles nos mais diversos setores de uma entidade, no entanto, mantendo o foco na sua importância para obter-se administrações financeiras bem-sucedidas, a combinação dos diferentes tipos de controles é o que permite a gestão de qualidade, uma vez que o desenvolvimento de um planejamento financeiro eficiente e de relatórios de fluxos financeiros surge a partir desses controles. Portanto, a junção de todos os conceitos apresentados nesse tópico é o que permite que a gestão financeira evolua e trabalhe para manter a saúde financeira de uma entidade e assegurar o seu crescimento.

## **2.2 Controles Internos como ferramentas para a Gestão Financeira**

A gestão de cada organização tem suas particularidades e por esse motivo não existe procedimento padronizado de controle para ser implantado em todas as empresas. Assim, cada procedimento de controle deve ser feita mediante comparação dos custos estimados para criação, implementação e operação com os benefícios esperados (GARCIA; KINZLER; ROJO, 2014).

A partir dessa ideia, nota-se que o desenvolvimento dos mecanismos de controles internos para empresas é fundamental, mas também, entende-se que cada modelo deve possuir as suas peculiaridades. Tendo em vista que os controles internos permitem um planejamento para o alcance de resultados, o que é um elemento essencial para uma gestão financeira de qualidade.

Uma vez que os fluxos financeiros, analisados a partir dos controles, são sempre a contrapartida dos fluxos de bens ou de serviços – fluxos físicos (reais). Surge a necessidade, segundo D'Avila e Oliveira (2002), de organizar um modelo de controle eficiente, com políticas, métodos e padrões que permitem a execução das funções necessárias na empresa, é uma tarefa indispensável de um bom gestor.

A influência dessas medidas para a administração das instituições pode ser visto na obra de Oliveira, Perez Junior e Silva (2002). Os autores defendem que o controle das atividades da empresa é uma função gerencial primordial, nas quais as ações geradas pelo controle interno funciona como um instrumento essencial ao processo de gestão, haja vista que fornece informações precisas aos gestores sobre como alocar recursos físicos, financeiros e humanos, possibilitando o controle na execução das operações. No entanto, para que atinja a sua finalidade na gestão, o

Sistema de Controles Internos deve possuir informações de qualidade, uma vez que a sua eficácia depende disso.

A necessidade de informação útil e fidedigna é salientada pelo Serviço Brasileiro de Apoio à Micro e Pequena Empresa – SEBRAE, que realizou pesquisas visando conhecer a influência da comunicação e da qualidade da informação no controle interno da empresa. O SEBRAE constatou que o estilo gerencial e a forma de comunicação influenciam o escopo e utilidade do C.I. e que, a gestão suportada por informações fidedignas, planejamento e conhecimento específico sobre o negócio tem maior probabilidade de continuar existindo (PEREIRA, 2004).

Ademais, sob a ótica da gestão financeira, os controles internos as principais informações financeiras de uma entidade, a partir dos mesmos é possível contruir a saúde financeira de uma instituição, determinando como está a sua capacidade de arcar com os seus compromissos, ou de gerar e manter os seus ativos. Desse modo, de acordo com Silva (2013), somente a partir dos controles internos a gestão financeira é capaz de desempenhar as suas funções, pois com isso, a administração financeira é apta para realizar um planejamento financeiro eficiente, o qual estará por trás de uma empresa bem-sucedida, como é discutido na obra de

Portanto, seguindo as ideias apresentadas por Pereira (2004) e Silva (2013), a funcionalidade e importância do C.I. torna-se clara, quanto no contexto preventivo como de planejamento, uma vez que ele resulta no bom desenvolvimento dos negócios, além disso, promovem um ambiente seguro para a tomada de decisões dos colaboradores e gestores. Desse modo, há a necessidade de conhecer muito bem a organização em questão, pois a eficiência dos controles depende do tamanho da empresa e do porte das operações, com isso, ele torna-se prático e objetivo, permitindo simplificar o ambiente empresarial. Assim, o sistema deve ser econômico, levando sempre em conta a relação custo-benefício.

### **3. METODOLOGIA**

O presente estudo que tem como objetivo propor controles internos que auxiliem na melhoria da gestão financeira de uma empresa do setor da saúde, apresenta-se como um estudo de caso, o qual terá como objeto de estudo uma única organização, caracterizada e descrita nos resultados desta pesquisa. Neste sentido, na concepção de Yin (2001), o estudo de caso como uma estratégia de pesquisa que responde às perguntas “como” e “por que” e que foca em contextos da vida real de casos atuais.

No que tange à abordagem, caracteriza-se como qualitativa, pois pretende-se

compreender como os controles internos podem auxiliar na gestão financeira da empresa em análise, por meio da proposição destes. Assim, na concepção de Cooper e Schindler (2016), a pesquisa qualitativa inclui um conjunto de técnicas interpretativas que procuram descrever, modificar, traduzir e, de outra forma, aprender o significado, e não a frequência de certos fenômenos que ocorrem de forma mais ou menos natural na sociedade, visando atingir o entendimento profundo de uma situação.

Em relação aos objetivos, o estudo classifica-se como uma pesquisa descritiva, devido ao fato de que por meio deste, busca-se descrever as características do fenômeno pesquisado, além de estabelecer uma relação entre as variáveis propostas no objeto do presente estudo. Nesta esteira de pensamento, para Oliveira (2011), a pesquisa descritiva tem como finalidade principal a descrição das características de determinada população, fenômeno ou o estabelecimento de relações entre variáveis.

Ainda, esta pesquisa foi construída levando-se em consideração a literatura da área, pois para explicar o problema, os objetivos e o assunto da pesquisa, utilizou-se de teorias de diversas fontes, como as citações de autores de artigos, livros, revistas, e bases de dados pesquisadas, como Scielo, Capes (Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior), *Spell* e *Science Direct*. Diante disso, para Gil (2002 p. 44), toda pesquisa possui um embasamento bibliográfico, pois "é desenvolvida com base em material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos".

Como forma de coletar dados, utilizou-se da observação não sistematizada e entrevista não estruturada com supervisor financeiro no ambiente em análise. Assim, a utilização de documentos na concepção de Cellard (2008) favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas, entre outros.

Ainda, na perspectiva deste estudo, a análise de conteúdos ocorreu por meio da análise teórica comparativa, tendo como base a análise textual interpretativa, que na concepção de Prestes (2012, p. 28), "o principal objetivo de uma análise textual é hierarquizar o conteúdo do texto; perceber que as ideias se relacionam e, identificar as conclusões e as bases que as sustentam". Complementado a análise dos dados, utilizou-se da técnica descritiva como forma de sintetizar e descrever as informações levantadas por meio da coleta de dados.

## 4. ANÁLISE DOS RESULTADOS

Os resultados a seguir foram construídos de acordo com os dados coletados no ambiente analisado, coletados por meio de uma observação não sistematizada e entrevistas com o supervisor financeiro, como forma de responder a problemática analisada e alcançar os objetivos estipulados.

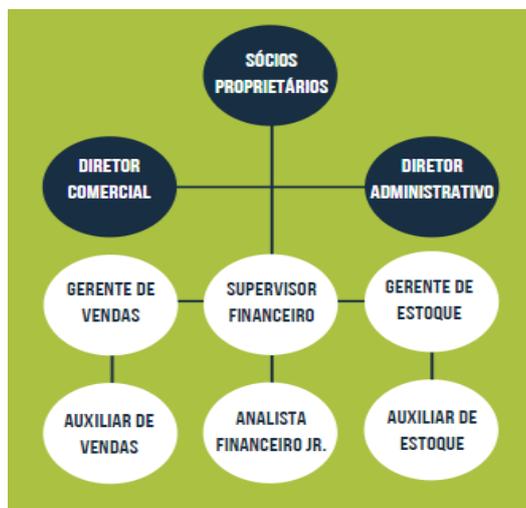
### 4.1 Contextualização da Empresa em análise

A empresa analisada na pesquisa em questão foi fundada em 2011, com foco na venda de aparelhos fisioterapêuticos e serviços relacionados à terapia do sono, principalmente no resultado e adaptação no tratamento da apnéia do sono, doenças degenerativas e oxigenoterapia. Assim, entre os anos de 2011 até 2013, a empresa trabalhava com atendimentos domiciliares e tinha as suas vendas atrelada a indicações de médicos e outros profissionais da saúde e a partir de 2013 o foco passou a ser o *e-commerce*, o que possibilitou um crescimento rápido da demanda no estado de Santa Catarina, dando origem à construção de uma loja física no ano de 2016. Em meados de 2017, a empresa expandiu sua atuação para outras cidades do estado como Joinville, Chapecó, Itajaí e Tubarão por meio de parceiros comerciais, ocorrendo assim, a criação de uma filial em Chapecó em abril de 2020.

No contexto da pandemia do COVID-19, a empresa teve um crescimento acelerado devido a urgência e a grande demanda por aparelhos relacionados à saúde respiratória e por oxigênio. No entanto, tal crescimento trouxe problemas para a organização financeira da empresa, além disso, as questões contábeis também foram afetadas, principalmente no quesito tributário, os quais só foram solucionados no começo de 2021.

Atualmente, a empresa conta com doze funcionários na sua folha de pagamento e continua com uma boa perspectiva de crescimento, principalmente em relação ao *e-commerce*, o qual desde o ano passado teve um crescimento significativo. Na questão da estrutura organizacional da empresa, como forma de demonstrar sua organização, elaborou-se um organograma com a hierarquia que esta apresenta, conforme Figura 1.

Figura 1 – Organograma da Empresa



Fonte: Dados da pesquisa.

Em análise a Figura 1, como forma de contextualizar o organograma apresentado, realizou-se a descrição dos cargos e suas funções na empresa em análise. Tal descrição pode ser analisada na Figura 2.

Figura 2 – Relação de cargos e respectivas funções

Sócio proprietário: Conduz o dia a dia do negócio, delega tarefas, realizar atividades estratégicas.
Diretor comercial: Organiza e lidera a área de vendas, montando estratégias e objetivos comerciais da empresa.
Diretor administrativo: Dirige, planeja, organiza e controla as atividades da área administrativa.
Gerente de vendas: Constrói, lidera e gerencia a equipe de vendedores da empresa.
Supervisor financeiro: Elabora orçamentos e demonstrativos financeiros e econômicos, além de projetar receitas, comparar valores estimados e realizados.
Gerente de estoque: Coordena, recepciona, confere o armazenamento dos produtos e dos materiais do estoque.
Auxiliar de Vendas: Auxíliam e presta suporte em toda negociação de vendas, ademais, realiza cadastros, orçamentos e pedidos de vendas.
Analista financeiro Jr.: Organiza e lança no sistema todos os documentos da área financeira como notas fiscais, boletos, etc.
Auxiliar de estoque: Recepciona e lança as notas fiscais das mercadorias e produtos comprados pela empresa, também realiza a armazenagem dos mesmos dentro do estoque.

Fonte: Dados da Pesquisa.

Portanto, conforme observado, é possível argumentar que a empresa do setor de saúde apresentada na pesquisa em questão, constituiu-se como uma empresa de pequeno porte com uma forte perspectiva de crescimento futura. Ademais, pode-se dizer que esta apresenta situações que carecem de soluções, uma vez que estão atrelados a sua gestão financeira, os quais são uma consequência direta do seu crescimento acelerado no último ano. Na próxima seção, como forma de compreender os controles internos que a empresa utiliza, realizou-se um mapeamento dos principais, os quais foram apresentados e contextualizados.

#### **4.2 Tipos de controles internos utilizados pela empresa**

Os controles internos ajudam a prevenir erros e irregularidades, por isto, um planejamento organizacional de todos os métodos e procedimentos adotados dentro de uma empresa devem ser elaborados, com a finalidade de identificar quais controles internos são mais apropriados para cada empresa (LOUREIRO, 2010).

Conforme observado na empresa em análise, sob a ótica da gestão financeira que permeia o ambiente organizacional, os controles internos utilizados atualmente na administração incluem: a avaliação do estoque, o qual busca maximizar os lucros, uma vez ao seguir a demanda do mercado a empresa consegue minimizar os custos de manutenção dos seus produtos. Além disso, todos os produtos fornecidos pela empresa apresentam um alto custo, pois no geral são aparelhos hospitalares com um alto valor, necessitando desse modo, um controle rígido do estoque, permitindo que compras equivocadas e desnecessárias sejam evitadas, bem como prevenindo possíveis prejuízos.

No cenário do planejamento financeiro, a empresa faz análises dos controles contábeis, fornecidos por uma contabilidade terceirizada, sendo que, a partir de tais demonstrativos com um grande foco no Contas à Pagar e Receber, a gestão financeira consegue planejar a tomada de decisões. Ademais, tais controles permitem o gestor analisar a saúde financeira da empresa, com foco na capacidade de arcar com os seus compromissos.

Ainda, a avaliação do *site* da empresa é outro controle importante para a entidade, uma vez que esta tem um grande foco no *e-commerce*, motivo pelo qual busca sempre manter uma avaliação excelente no seu *site*. A partir desse controle, a empresa consegue analisar o que necessita de melhorias no seu atendimento virtual, desse modo, a organização consegue melhorar

ou, pelo menos, manter a entrada de capital relacionada ao *e-commerce*, o que torna a avaliação *online* um controle indispensável.

Em síntese, percebe-se que a empresa em análise não possui muitos controles, estando, de certa forma, carente de métodos para mensurar seu resultado e estruturar suas atividades. Com isso, percebe-se que muitas das dificuldades enfrentadas pela empresa, advém desta falta de procedimentos, que auxiliam na manutenção de uma boa gestão financeira, conforme levantados na seção seguinte.

### **4.3 Dificuldades enfrentadas pela empresa frente a gestão financeira**

As principais dificuldades da empresa na gestão financeira estão relacionadas ao seu crescimento rápido durante a pandemia, tendo como problema mais impactante a organização do estoque, uma vez que, tendo em vista o crescimento da demanda acelerada, o controle do estoque acabou se perdendo, o que impede que a empresa minimize os seus custos com o estoque. Além disso, o cuidado para evitar que produtos tornem-se obsoletos torna-se complicado, pois a empresa não tem um controle exato de quais produtos já estão no estoque há mais tempo.

Dessa forma, entende-se que um controle de estoque eficiente, possibilita que a empresa identifique produtos que estejam em falta ou em quantidade reduzida para a sua demanda comercial. Com isso, permite-se que compras equivocadas ou desnecessárias sejam evitadas, assim todo o processo torna-se mais rápido e eficiente, além da minimização de prejuízos, ou seja, um controle de estoque bem feito é de suma importância não só para a saúde e gestão financeira da empresa, mas também, para a sua organização como um todo.

Outra dificuldade presente na entidade é a organização da cadeia de vendas e serviços, pois, para ter uma gestão financeira de qualidade é necessário que todo o processo de registro de vendas e compras seja feito com excelência, sendo importante que todos os colaboradores executem as questões burocráticas da maneira correta, para que assim os registros corretos cheguem ao setor financeiro. Desse modo, surge a necessidade de treinar os funcionários para lidar com todas essas etapas, uma vez que a eficiência da gestão financeira depende da qualidade dos registros da empresa, principalmente no que tange o fluxo de caixa, o que conforme observado na empresa em análise e na fala do gestor financeiro, os funcionários ainda apresentam algumas falhas na manutenção de registros corretos e atualizados.

Sob este viés, entende-se que o registro correto de todas as compras e vendas é fundamental, uma vez que ajuda a ter mais controle de todas as entradas, otimizando os processos,

pois registros corretos e eficientes podem ser usados para analisar a quantidade do seu produto, o giro do estoque e o seu custo, além de muitos outros controles internos. Desse modo, quanto mais detalhado for o registro de uma compra maior precisão você vai ter ao analisar seu histórico, já no contexto do controle das vendas, o mesmo é essencial para seus lançamentos financeiros, como o fluxo de caixa, mas também, para o processo comercial como um todo.

Nesta esteira de pensamento, outra dificuldade enfrentada pela empresa é quanto ao controle de análise de crédito, uma vez que os produtos fornecidos apresentam um alto custo, ocasionando à empresa sempre utilizar formas de pagamento mais seguras, por exemplo, evitando a venda por boletos e afins. Entretanto, é difícil fazer esse controle, gerando assim muitas inadimplências.

Ademais, percebe-se que a inadimplência traz sérios riscos para o caixa de qualquer empresa quando ela não é controlada, uma vez que a análise de crédito é um cuidado fundamental para a manutenção do fluxo de caixa e de um planejamento financeiro eficiente. Portanto, vender com segurança, estudar o histórico do cliente, seu perfil de consumo e o risco dele não conseguir honrar com seus compromissos é uma atitude preventiva e extremamente necessária para estabilidade do negócio e do seu faturamento.

Por conseguinte, na busca pela continuidade da entidade e, conseqüentemente, pelo aumento dos lucros as empresas cada vez mais necessitam de controle e organização, pois a eficiência no gerenciamento destas ferramentas é fundamental para saúde financeira da empresa. Com isso, faz-se necessário a elaboração constante de melhores controles internos para as empresas, os quais foram propostos na seção seguinte.

#### **4.4 Proposta de controles internos para a gestão financeira da empresa**

O controle interno dentro de empresas, sendo ela de grande ou pequeno porte, é essencial, como foi analisado nessa pesquisa, já que contribuí para a redução de erros e torna mais eficaz os processos da entidade. Desse modo, podemos dizer que o início de um controle interno na empresa em questão é a organização e controle do seu estoque, o qual compõe o seu capital de giro e o seu patrimônio, pois assim, é possível minimizar gastos e evitar a falta ou excesso de mercadorias de acordo com a demanda da empresa, o que tem um impacto significativo no caixa da entidade.

Sob essa ótica, o controle sobre o Contas à Pagar e Receber também representa um ponto de suma importância, com isso, torna-se necessário que haja uma eficiência nos registros do

fluxo de caixa. Assim, será possível evitar desigualdades nos dados financeiros, o que pode dar origem a prejuízos e perdas desnecessárias, portanto, com isso, certifica-se que a tomada de decisões pelos gestores não será influenciada por erros de registros contábeis e financeiros.

Ademais, fica evidente que há a necessidade da empresa ter um maior planejamento financeiro, ou seja, assim pode-se evitar problemas como gastos inesperados e o comprometimento do caixa da entidade. Além disso, para que inadimplências sejam evitadas, é preciso que a empresa trace um perfil dos seus clientes, tendo muita cautela na liberação de crédito, para que assim não tenha falhas na manutenção de estimativas no seu Contas à Receber, além disso, prevenindo que a tomada de decisões seja influenciada por essas questões.

A partir da literatura pesquisada e com conceitos reunidos, a conclusão obtida dos resultados é que o Sistema de Controles Internos pode ser caracterizado como um conjunto de normas e procedimentos. Tal instrumento, traz para as empresas uma ideia de segurança e crescimento, uma vez que tem o objetivo de minimizar os riscos, evitando imprevistos, assim como visa garantir a manutenção e o crescimentos dos ativos da empresa.

Quadro 2 – Proposta de controles internos para a gestão financeira

<b>Dificuldade encontrada na empresa</b>	<b>Controle proposto</b>	<b>Resultado na gestão financeira</b>
Ajuste e controle de estoque	Equilíbrio na compra de produtos conforme a demanda do mercado	Fluxo de caixa mais flexível para outros investimentos
Controle de capital de giro	Informações que possibilitam ver o valor disponível a curto e longo prazo	Flexibilidade para cobrir as obrigações financeiras e aumentar os ganhos
Negociação junto aos fornecedores	Prospectar novos fornecedores ou até mesmo a importação de alguns produtos	Evita pedidos em grande quantidade na busca de descontos maiores, impactando no fluxo de caixa.

Fonte: Elaborado pela autora

Neste interím, além dos controles propostos no Quadro 2, a administração da instituição, que é a responsável pela elaboração e manutenção do Sistema de gestão informatizado, necessita manter o mesmo sempre atualizado, pois toda a tomada de decisões da entidade tem a sua base no controle interno, visto que o mesmo deve integrar todos os dados contábeis, financeiros e administrativos necessários para uma boa gestão. Com isso, entende-se que a empresa pode sempre adaptá-lo para os seus objetivos, pois o controle interno permite uma elaboração eficiente de planejamentos para obter determinados resultados.

Desse modo, sugere-se também que esse mecanismo possua e represente todas as políticas e procedimentos importantes para a gestão da empresa, pois, com isso, é possível

assegurar, de maneira eficiente, uma administração organizada e de qualidade dos negócios. Logo, dentro dos controles internos devem ser incluídos toda e qualquer adesão a políticas de administração, o controle dos ativos, assim como, a prevenção e a detecção de fraudes e erros.

Além disso, é indispensável uma precisão e integridade dos registros contábeis, os quais devem sempre estarem atualizados, para que se siga um dos princípios básicos da contabilidade, a disponibilidade de informações contábeis para os seus usuários sempre em momentos oportunos. Portanto, entende-se que, a integridade destes registros torna-se possível uma tomada de decisões apropriada e proveitosa quando haja a necessidade, o que traz vantagens para a empresa e aumenta a sua probabilidade de crescimento.

Neste contexto, a partir dos conceitos analisados na por meio da literatura, compreende-se que o gestor de uma empresa ou entidade tem a responsabilidade de manter um ambiente propício ao controle. Assim sendo, cabe ao gestor o papel na elaboração do controle interno, o qual deve servir para avaliar os riscos, identificar as áreas com potenciais erros que possam ocorrer e criar procedimentos e políticas que visam a minimizar esses possíveis erros, além de, estar sempre atento a possíveis oportunidades de crescimento.

Segundo Maximiniano (2000), as atividades de controle estabelecem e mantêm as políticas e procedimentos para assegurar que os registros contábeis das organizações sejam completos e acurados, estabelecendo um sistema de informações para manter a contabilização dos ativos, passivos e patrimônio de uma empresa.

Entretanto, mesmo possuindo uma enorme importância e relevância para a gestão ter um adequado sistema de controle interno, é importante lembrar que há limitações dentro desse campo. Dessarte, a elaboração e manutenção de uma sistema de controle interno de uma empresa é um processo que sempre deve ser aprimorado e atualizado, posi somente com isso provável que haja uma eficiência quase completa do mesmo, ou seja, assim supre-se a ineficiência ou ausência de controles adequados.

Em síntese, a partir da análise da pesquisa realizada pode-se dizer que um bom sistema de controle interno é aquele que acusa, de maneira ligeira, a necessidade de adoção de medidas preventivas ou corretivas visando a eliminar, ou mesmo a minimizar ao mínimo, perdas e erros resultantes de políticas ineficazes, assim como, maximizar do lucro e o desenvolvimento da organização. Conseqüentemente, a adoção de um sistema de controle interno na entidade citada, ajudaria na formação de uma gerência financeira eficiente, bem como na qualificação das informações tempestivas e assertivas, frente à tomada de decisões na empresa.

## 5. CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

O presente estudo que tem como objetivo propor controles internos que auxiliem na melhoria da gestão financeira de uma empresa do setor da saúde, foi realizado por meio de um estudo de caso em uma empresa atuante na área da saúde, o qual suscitou a proposição de controles que maximizasse a gestão financeira deste. Neste contexto, dentro da ótica analisada, conclui-se que o controle interno é de relevante importância para a organização, em conjunto com o planejamento da organizacional e com demais diversos sistemas que compõem a entidade. Desse modo, surge a necessidade do controle interno para melhores práticas empresariais denotando-se assim, que é o sistema de controle interno que gera uma confiabilidade aos resultados oriundos dos fluxos operacionais, servindo de apoio à tomada de decisão dos gestores.

Outrossim, os controles internos devem ser utilizados por cada entidade, independentemente da sua área, pois por meio do uso dessas ferramentas de trabalho, as quais propiciam a implantação de mudanças e a obtenção de resultados positivos, os gestores modernos conseguem fazer a padronização das operações da empresa, dando maior segurança e eficácia na obtenção de resultados.

Conclui-se ainda que, como um instrumento de gestão, o controle interno possui métodos que ajudam na administração das atividades operacionais, podendo ser, um controle contábil, o qual compreende o plano de organização e de proteção dos ativos, assim como a validade dos demonstrativos contábeis, ou também o controle administrativo, que age por meio de procedimentos amplos, por exemplo, políticas, diretrizes e relatórios. Os ferramentas a serem utilizadas no controle interno devem ser decididas conforme os objetivos a serem alcançados pelas instituições, de modo que possa o mesmo possa cumprir a sua função de regular e informar os seus usuários, para que assim a tomada de decisões possa ocorrer sem erros ou desvios.

Nesse sentido, os controles internos abrangem toda a organização, desde as pequenas rotinas até os controles contábeis e podem ter natureza preventiva, atuando como uma forma de detectar a ocorrência de problemas, possibilitando medidas tempestivas de correção. Essas características do controle interno fazem com que o mesmo tenha grande utilidade e importância para a gestão das empresas, assim como para a maior assertividade nas tomadas de decisões.

Percebeu-se também, que um dos meios eficientes para assegurar que a empresa tenha um desempenho satisfatório é o uso contínuo dos sistemas de controles internos, os quais fornecem segurança no alcance de objetivos e metas, minimizando a margem de erros, fraudes, falhas, conluio, devido à exigência do seguimento de normas, procedimentos, métodos, rotinas, manuais, entre outros, para a realização dos relatórios contábeis financeiros. Os controles internos, devem

ser utilizados na empresa em análise pelos administradores e por responsáveis pela gestão dos diversos setores, devido à segurança razoável que oferecem quanto à consecução de objetivos.

De forma teórica, conclui que o controle interno é de relevância para os profissionais que necessitam ter o conhecimento do que acontece na empresa, ou seja, todos os processos, operações, funções, sistemas e atividades da entidade e que integram a visão geral do controle interno. No entanto, para este estudo, conclui-se que na empresa pesquisada, a percepção dos empresários está mais focada no controle interno de custos e no controle interno de vendas, sendo estas variáveis, as que tiveram maior expressividade.

Por fim, os resultados encontrados demonstram que a instituição participante têm a percepção da colaboração do controle interno para a gestão da empresa, mas que necessita ampliar o controle sobre todos os procedimentos, como forma de melhorar a gestão financeira e qualificar suas decisões. Fica a sugestão neste caso, a aplicação dos controles internos propostos, tanto nesta empresa em análise, quanto em outras que carecem destes métodos.

## REFERÊNCIAS

- ASSAF NETO, A.; SILVA, C. A. T. **Administração do capital de giro**. São Paulo: Atlas, 2006.
- ATTIE, W. Auditoria: Conceitos e aplicação. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2000
- COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016
- MAXIMINIANO, A. C. A. **Introdução à administração**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2000
- PEREIRA, A. N. **A importância do controle interno para gestão de empresas**. 2004. Disponível em [www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/68](http://www.atena.org.br/revista/ojs-2.2.3-08/index.php/pensarcontabil/article/view/68).
- CREPALDI, Silvio Aparecido. Auditoria Contábil: teoria e prática. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria, contabilidade e controle interno no setor público: integração das áreas do ciclo de gestão: contabilidade, orçamento, e auditoria organização dos controles internos, como suporte à governança corporativa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 2010
- GIL, A. C. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2002.
- PRESTES, M. L. M. **A Pesquisa e a construção do conhecimento científico: do planejamento aos textos, da escola à academia**. 4. ed. São Paulo: Rêspel, 2012.
- GARCIA, OSMARINA PEDRO GARCIA; KINZLER, LINDOMAR; ROJO, CLAUDIO ANTONIO. **ANÁLISE DOS SISTEMAS DE CONTROLE INTERNO EM EMPRESAS DE PEQUENO PORTE**. [S. l.: s. n.], 2014.

LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1997.

AICPA – American Institute of Certified Public Accountant: Comitê de Procedimentos de Auditoria do Instituto Norte Americano de Contadores Públicos.

D’AVILA, Marcos Zahler; OLIVEIRA, Marcelo Aparecido Martins de. **Conceitos e técnicas de Controles Internos de Organizações**. São Paulo: Nobel, 2002.

IBRACON, Instituto dos Auditores Independentes do Brasil. Disponível em:. Acesso em: 22 de Set. de 2007.

FLORIANO, José Cebaldir; LOZECKYI, Jeferson. **A IMPORTÂNCIA DOS INSTRUMENTOS DE CONTROLE INTERNO PARA GESTÃO EMPRESARIAL**. [S. l.: s. n.], 2008.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PEREZ JR., José Hernandez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **CONTROLADORIA ESTRATÉGICA. TEXTOS E CASOS PRÁTICOS COM SOLUÇÃO**. 8.ed. São Paulo: Altas, 2011.

SILVA, Eduardo Sá. **GESTÃO FINANCEIRA: ANÁLISE DE FLUXOS FINANCEIROS**. [S. l.: s. n.], 2013.

LOUREIRO, Diego Pavan Brito. **A IMPORTÂNCIA DOS CONTROLES INTERNOS NAS ORGANIZAÇÕES**. Porto Alegre, 2010.