

CONTROLES INTERNOS E A GESTÃO FINANCEIRA DE UMA EMPRESA DO SETOR DE SAÚDE

Janaina Marchi¹ ; Elisângela de Oliveira Solner²; Lucas Almeida dos Santos³

RESUMO

A pesquisa que teve como objetivo propor controles internos para a 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 de observação e entrevista não estruturada com os gestores da empresa, analisados utilizando-se da técnica de análise teórica comparativa. Os principais resultados demonstram que a adoção de um sistema de controle interno na empresa auxilia no desenvolvimento de uma gestão financeira 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 gestores, os quais necessitam ter conhecimento geral da empresa, dos processos, operações, funções, sistemas e atividades da organização, assim como, um elemento fundamental para todos os planejamentos a serem feitos dentro das organizações.

Palavras-chave: Processo decisório; Gestão Empresarial; Planejamento Organizacional

Eixo Temático: Tecnologia, Inovação e Desenvolvimento Sustentável

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 organização em questão. A partir desse conceito surge a

¹ Autor/Apresentador – Universidade Franciscana. janaina.marchi@ufn.edu.br

² Autora – Universidade Franciscana. e.solner@ufn.edu.br

³ Autor /Orientador – Universidade Franciscana. lucas.almeida@ufn.edu.br

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 destes controles que pode-se avaliar como está a saúde financeira de uma organização, como é discutido no artigo de Floriano e Lozecky (2008), “A Importância de Instrumentos de Controle interno para a Gestão Empresarial”.

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.

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 feito mediante comparação dos custos estimados para criação, implementação e operação com os benefícios esperados (GARCIA; KINZLER; ROJO, 2014).

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.

O presente estudo foi realizado em uma organização do ramo de saúde, atuante na região metropolitana de Florianópolis e teve como objetivo geral

de propor controles internos com vistas a auxiliar 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 atendessem as dificuldades enfrentadas pela empresa quanto a sua gestão financeira.

Justifica-se este estudo uma vez que os controles internos são indispensáveis para o planejamento e a proteção do patrimônio da organização; os registros e demonstrações financeiras tem um papel fundamental na tomada de decisões e na saúde da instituição. Ainda, é relevante para as empresas encontrarem 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 para a gestão financeira de empresas.

2. METODOLOGIA

O presente estudo apresenta-se como um estudo de caso, o qual teve 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 de 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.

3. RESULTADOS E DISCUSSÕES

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

3.1 Contextualização da Empresa em análise

A empresa analisada nesta pesquisa 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 apneia 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 atreladas 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. Para a compreensão mais evidente das funções realizadas na organização, foi elaborado o quadro com descrição dos cargos e suas funções na empresa em análise. Tal descrição pode ser analisada na figura 1.

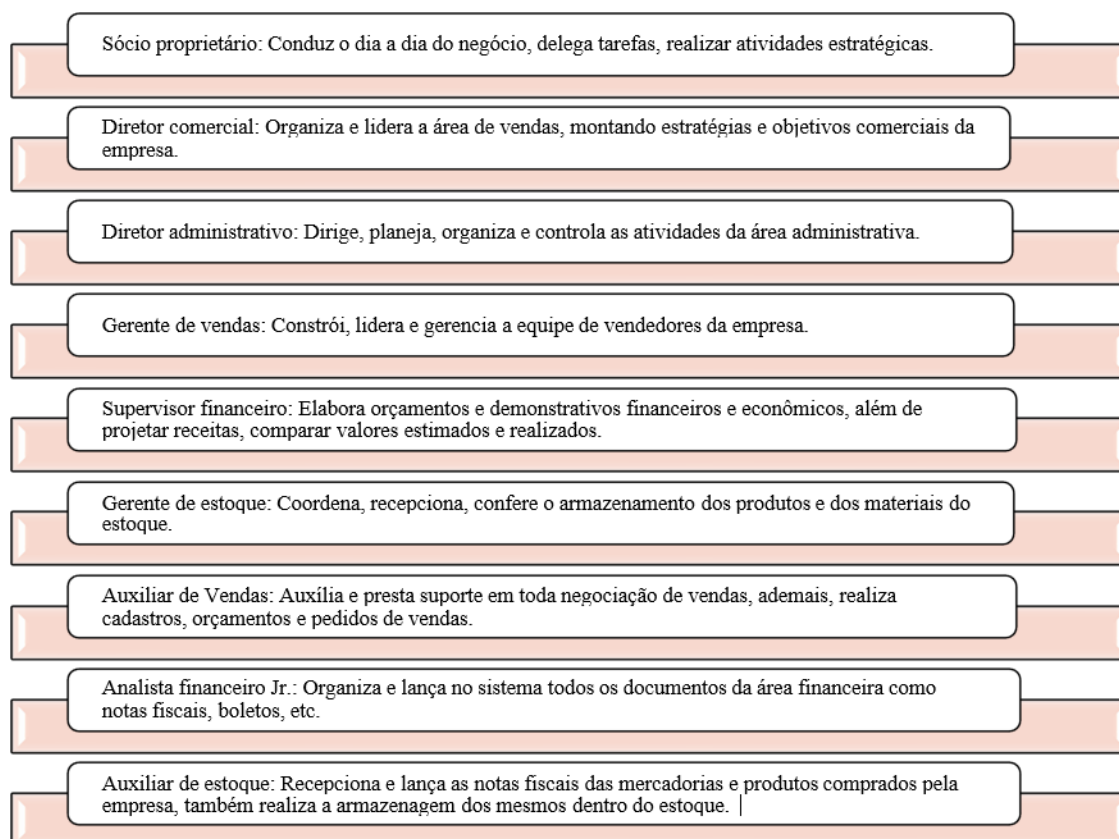


Figura 1 – Descrição de cargos e tarefas

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. 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.

3.2 Tipos de controles internos utilizados pela empresa e dificuldades observadas

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 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.

No que tange às dificuldades enfrentadas pela empresa, aquelas relacionadas à gestão financeira incluem 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.

Outra dificuldade presente na empresa 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 devendas e compras seja feito com excelência. 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.

Por conseguinte, na busca pela continuidade da organização 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.

3.3 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 organização. 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 empresa.

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 organização. 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, previnindo 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.

Dificuldade encontrada na empresa	Controle proposto	Resultado na gestão financeira
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.

Quadro 1 – Proposta de controles internos para a gestão financeira

Fonte: Elaborado pela autora

Neste interím, além dos controles propostos no Quadro 1, 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 empresa 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. 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.

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.

4 CONCLUSÃO E APRECIÇÃO CRÍTICA

Os controles internos propostos neste estudo, representam ferramentas importantes para a melhoria da gestão financeira da organização analisada. Reforça-se ainda, a importância de estarem em consonância com o planejamento da organizacional e com demais diversos sistemas que compõem a empresa.

Como um instrumento de gestão, percebeu-se 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 organização 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

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em administração**. 12ª ed. Porto Alegre: AMGH, 2016

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.

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.

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: Atlas, 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.