



LIGA DE ENSINO DO RIO GRANDE DO NORTE
CENTRO UNIVERSITÁRIO DO RIO GRANDE
DO NORTE

CONTROLE INTERNO DOS RECURSOS FINANCEIROS: O CASO DE UM CLÍNICA MÉDICA PARTICULAR

MIRIAM ELIZABETH SMITH, *Autora*¹

JOANA D'ARC MEDEIROS MARTINS, *Orientadora*²

RESUMO

O controle interno é essencial para garantir que as atividades ocorram dentro dos objetivos e metas definidos pela administração a fim de manter a continuidade de suas operações, obedecendo às políticas internas. Para uma eficiente estrutura de controle interno, é necessário implantar manual e normas internas, definir responsabilidades e atribuições de cada função, restringir o acesso aos ativos da empresa, segregar funções e confrontar os ativos com os registros contábeis. A área financeira está relacionada com a captação e alocação eficiente de recursos para cada processo da empresa, analisando a organização como um todo, de modo que os objetivos e metas definidos sejam alcançados. O objetivo principal do controle interno da área financeira é fornecer segurança de que os recursos estão sendo utilizados dentro do previsto e avaliar os desvios e corrigi-los, mantendo o desempenho econômico-financeiro da empresa dentro do que foi planejado. Além disso, o controle procura manter o equilíbrio financeiro da organização, avaliando constatemente os indicadores de liquidez e rentabilidade como forma de evitar desvios aos objetivos estratégicos traçados. Este trabalho é um estudo de caso aplicado a uma clínica médica particular, com o objetivo de analisar a funcionalidade do controle interno aplicado à área financeira dentro do que dispõe os principais autores sobre o assunto. Para isso, foi realizado um estudo bibliográfico e um entrevista não estrutura com o funcionário do setor financeiro e com o administrador financeiro. O resultado encontrado foi que o controle interno da clínica apresenta-se inadequado e com riscos à continuidade operacional da empresa, apresentando diversas deficiências e sem confiabilidade.

Palavras-chave: Gestão Empresarial, Administração Financeira, Controle interno.

¹ Discente do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

² Docente do Curso de Pós Graduação MBA em Gestão de Negócios do Centro Universitário do Rio Grande do Norte

ABSTRACT

Internal control is essential to ensure that activities occurring within the objectives and targets set by management in order to maintain the continuity of its operations, according to internal policies. For an effective internal control structure, it is necessary to implement manual and internal rules defining responsibilities of each role assignments, restrict access to company assets, segregating duties and to compare assets with accounting records. The financial area is related to the capture and efficient allocation of resources for each business process, analyzing the organization as a whole, so that the objectives and targets set are achieved. The main objective of the internal control of the finance department is to provide assurance that resources are being used as intended and to evaluate the deviations and correct them, keeping the financial performance of the company in what was planned. Furthermore, the control tries to maintain the financial stability of the organization, constantly evaluating the indicators of liquidity and profitability in order to avoid deviations from the strategic objectives established. This paper is a case study applied to a private medical clinic, in order to analyze the functionality of the internal control applied to the financial district within which has the main authors on the subject. For this, we performed a bibliographic study and an unstructured interview with the official financial sector and the financial manager. The result found was that the clinical features of internal control is inadequate and risky to continue operating the company, with various disabilities and unreliable.

Keywords: Business Management, Financial Management, Internal Control.

1 INTRODUÇÃO

As empresas são constituídas, inicialmente, pela atração do investidor em aplicar seus recursos financeiros numa oportunidade de mercado, no qual os riscos são calculados e analisados, a fim de obter o melhor retorno diante de outras opções, prevendo a continuidade de suas atividades e maximização do lucro econômico e financeiro. Sendo assim, os objetivos gerais de uma empresa passam a ser: melhor retorno custo-benefício, lucratividade e rentabilidade, com tempo de vida operacional ilimitada.

No entanto, para que esses objetivos gerais se concretizem, o administrador precisa planejar, organizar, dirigir e controlar suas operações, cujos fluxos de informações irão aumentar e atingir um nível de complexidade a ponto do gestor precisar delegar funções, descentralizando a gestão.

É nesse momento que os empresários delegam tarefas com o objetivo de otimizar o processo operacional. Para que essa delegação gere os benefícios esperados, far-se-á necessário a criação de um sistema de controle interno administrativo e

financeiro eficiente de modo a garantir que as operações e os processos ocorram em conformidade com os objetivos e princípios da empresa, obedecendo suas normas, protegendo seus ativos e com fluxo de processos operacionais sem entraves e barreiras funcionais.

Então, o controle interno é uma atividade de verificação e análise de um determinado processo para averiguar sua conformidade com determinado padrão estabelecido ou resultado esperado.

Assim, conforme Castro (2008, p. 54), “o controle interno – ou o controle interno administrativo – é, antes de tudo, a segurança do administrador”, que se utiliza desta ferramenta como suporte para suas tomadas de decisões (CASTRO, 2008), uma vez que a falta de um controle interno que forneça dados confiáveis pode gerar uma série de riscos financeiros, operacionais e, conseqüentemente, de continuidade.

O controle interno, ao contrário de como é visto, ou seja, como um setor de fiscalização, é uma ferramenta de apoio à gestão da empresa. Esse controle pode ser exercido tanto por uma organização de fora da entidade, controle externo, como por uma área estabelecida dentro da empresa, controle interno, sobre o qual trataremos a seguir.

Nas áreas de estoque, patrimônio, produção, atendimento, enfim, em todas as atividades de uma empresa poderá existir um controle para verificação de uma ou mais atividades específicas.

No entanto, esta pesquisa limita-se em analisar o controle interno aplicado à área financeira, tendo como objeto de estudo o caso de uma Clínica Médica Particular. Sua problemática gera o seguinte questionamento: **Como funciona o controle financeiro na Clínica Médica Particular?**

Para responder a esse problema, foram definidos alguns objetivos. O objetivo geral é analisar o controle financeiro da clínica, verificando se está em conformidade com o que dispõe os principais autores sobre o assunto, realizando se possível, sugestões para a melhoria do mesmo. Os objetivos específicos são realizar um levantamento bibliográfico sobre controle interno e seus objetivos e princípios; sua relação com o processo de gestão; conceituar administração financeira; e apresentar sugestões de melhorias e análise do controle interno financeiro.

Trata-se de um estudo de caso, uma vez que foi realizado um estudo detalhado e aprofundado sobre uma determinada área empresarial a fim de compreender suas características e funcionalidades. Diante disso, a pesquisa pode ser definida como do

tipo descritiva já que seu objetivo principal é analisar o fato, descrever suas características principais e interpretá-las. (BEUREN, 2003)

Esse estudo foi conduzido através de uma pesquisa bibliográfica com o uso de material publicado em livros, revistas e redes eletrônicas, bem como foi realizado um levantamento teórico sobre administração financeira e controle interno a fim de auxiliar na interpretação dos dados e como base na pesquisa de campo. (VERGARA, 2005)

Para a coleta de dados foi utilizada a análise de relatórios gerenciais e extratos/conciliações bancárias do período de janeiro/2010 a julho/2011, com o intuito de compreender dúvidas vinculadas a análise e comportamento administrativo/financeiro, após isso foram realizadas entrevistas, durante o período de 21 a 26 de novembro de 2011, não estruturadas com um administrador e um funcionário do setor financeiro.

Com a crescente necessidade que as empresas sentem em tornar seus processos eficazes, objetivando aumentar a lucratividade e rentabilidade de seus investidores, atraindo mais investimento e ampliando sua participação no mercado, os gestores necessitam dispor de ferramentas que ofereçam dados confiáveis e tempestivos a fim de que sejam tomadas decisões com base em dados verdadeiros para manterem-se no mercado competitivo, fazendo uso de um controle interno eficiente para garantir o fluxo do processo operacional. (OLIVEIRA, 2007)

Diante disso, essa pesquisa é relevante, pois ela expõe como a adoção de um controle interno adequado pode ser essencial para a gestão e auxiliar o administrador a tomar decisões financeiras com segurança e permitir que o processo operacional funcione adequadamente e sem entraves.

Pode-se dizer, portanto, que essa pesquisa contribui para ampliar o conhecimento dos estudantes de contabilidade, engenheiros de produção e administração, bem como dos contadores e gestores, uma vez que ela apresenta uma ferramenta essencial para o auxílio a uma gestão financeira eficiente e eficaz.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 GESTÃO EMPRESARIAL

O ser humano possui necessidades e desejos. A necessidade está relacionada à sobrevivência, exemplo comer, beber, dormir, entre outros. Já o desejo refere-se com a vontade de consumir e/ou adquirir algo que não é necessário para a sobrevivência, como

adquirir um carro novo de uma determinada marca ou um televisão de LED que possui mecanismos 3D. É com base nesses desejos de consumo que as empresas são criadas.

Os empresários ao observarem uma oportunidade no mercado consumidor, que atizará o desejo de consumo, investem seus recursos para criar uma organização. Assim, eles optam por aplicar seus recursos na criação de uma empresa na intenção de que este lhe oferecerá maior retorno do que outro investimento.

Entretanto, para criar uma empresa e dar início às suas operações é preciso planejar, organizar, comandar, coordenar e controlar as atividades que serão base para o funcionamento da organização, ou seja, gerir.

Segundo Schmidt (2002, p. 18 apud PEREIRA, 2004) explica que:

O processo de gestão visa garantir que as decisões dos gestores contribuam para otimizar o desempenho da organização. Aqui são contempladas as etapas de planejamento estratégico e operacional, execução e controle, desenvolvidas de acordo com o modelo de gestão da empresa.

Assim, os princípios (planejar, organizar, direcionar e controlar) quando tratados de forma isolados são considerados funções administrativas, quando abordados em conjunto para a consecução de um objetivo comum, formam o processo administrativo. (CASTRO, 2008)

A função administrativa planejamento é definir as etapas futuras que deverão ser tomadas para cada área de modo a alcançar êxito no alcance dos objetivos definidos. Ou seja, determina previamente quais os objetivos a serem atingidos e os passos para alcançá-los. (CASTRO, 2008)

Dessa forma, o planejamento serve de parâmetro para as ações de controle, uma vez que naquele serão traçadas as etapas, os responsáveis pela sua execução, os recursos a serem utilizados e os objetivos definidos. (CASTRO, 2008)

O princípio da organização significa harmonizar e integrar os recursos disponíveis e os responsáveis pela administração a fim de estabelecer relações entre eles. Nessa fase, serão determinadas as atividades necessárias ao alcance dos objetivos, as quais serão agrupadas dentro de uma estrutura lógica, e designadas às posições e pessoas adequadas para cada atividade. (CASTRO, 2008)

Na terceira fase, a direção, os administradores terão que supervisionar as atividades e manter o funcionamento dentro do planejado, ou seja, motivar e dirigir pessoas eficazmente. (GARRISON, 2007)

Devido a isso, Castro (2008) afirma que a direção é uma das mais complexas funções administrativas por envolver orientação, assistência à execução, comunicação, motivação de modo a influenciar os subordinados em todos os níveis da organização.

O controle, que representa a quarta fase, depende das etapas anteriores, pois com base no que foi planejado, organizado e dirigido é que será possível avaliar se a atividade controlada está ou não dentro dos padrões definidos, dentro dos objetivos ou resultados esperados. (CASTRO, 2008)

Assim, para um planejamento e, conseqüentemente, um controle eficiente, faz-se necessário um bom sistema orçamentário, já que o planejamento envolve, além da fixação de objetivos, a elaboração de vários orçamentos para alcançar esses objetivos. (GARRISON, 2007)

O orçamento é um plano futuro, no qual é detalhado as aquisições e uso de recursos financeiros ou outros tipos durante um determinado tempo. Nele constará o resumo das metas fixadas para cada atividade da empresa. Devido a isso, é utilizado para auxiliar nas funções de controle. (GARRISON, 2007)

Então, o controle interno utiliza-se do orçamento como padrão de referência para averiguar não apenas o cumprimento dos objetivos e metas, mas também assegurar a utilização dos recursos financeiros dentro do planejado, resguardando o patrimônio da entidade.

Diante disso, com o objetivo de atender a problemática desta pesquisa, será tratado, a seguir, sobre administração financeira a fim de compreender sua funcionalidade e importância para abordar sobre a aplicação do controle interno nessa área.

2.1.1 Administração Financeira

A Administração Financeira, diferentemente do que se pensava no início do século XX em que era vista como parte do estudo das Ciências Econômicas, abrange um campo de atuação mais abrangente e complexo, ou seja, o administrador financeiro não preocupa-se exclusivamente com a captação de recursos e sua aplicação na

empresa, mas passa a analisar e visualizar a empresa como um todo, atentando-se para as estratégias de continuidade, crescimento e competitividade. (ASSAF NETO, 2010)

Daí a existência de um orçamento para cada área de atividade da empresa, no qual será abordado os recursos necessários para o desempenho de suas funções, que servirá de base para o gestor financeiro gerenciar esses recursos de modo a manter a situação financeira e econômica da empresa equilibrada para que ela alcance seus objetivos. (ASSAF NETO, 2010)

Assim, da mesma forma que a gestão empresarial possui as funções administrativas, citadas anteriormente, a gestão financeira também utiliza-se de algumas dessas funções para auxiliar nas decisões, como planejamento financeiro, controle financeiro, administração de ativos e de passivos. (ASSAF NETO, 2010)

Na função do planejamento, o administrador procura evidenciar as necessidades de investimento da empresa, bem como selecionar os ativos mais rentáveis e condizentes com os negócios da empresa. Já na função de controle, o gestor irá acompanhar e avaliar o desempenho financeiro e os desvios entre os resultados previstos e os realizados, desempenhando a função básica de controle. (ASSAF NETO, 2010)

Em relação a função da administração de ativos, refere-se a busca da melhor estrutura em termos de risco e retorno, ou seja, a gestão de capital de giro. Enquanto a da administração de passivo está relacionada ao gerenciamento dos financiamentos e empréstimos a fim de buscar a melhor estrutura de liquidez. (ASSAF NETO, 2010)

Essas funções de administração do ativo e passivo são essenciais para manter a saúde financeira da empresa, sua continuidade e expansão das suas atividades, uma vez que essas funções estão relacionadas com liquidez e solvência.

A liquidez é um indicador que mede, utilizando-se de dados contábeis, a capacidade da empresa em quitar suas obrigações de curto prazo à medida que vencem, sendo uma boa referência de fluxo de caixa para detectar problemas a curto prazo. Caso a empresa apresente baixa liquidez e esse problema persistir por um tempo, pode tornar a empresa insolvente, a qual demonstra incapacidade de cumprir suas obrigações, sejam elas de curto ou longo prazo, podendo levar à falência. (GITMAN, 2004)

Além disso, com base na administração dos ativos e passivos, o gestor financeiro é capaz de medir a velocidade com que suas atividades são convertidas em caixa ou vendas, e ainda verificar o prazo médio que suas vendas a prazo são recebidas, assim como o prazo médio de pagamento dos seus fornecedores, auxiliando na detecção de

áreas de produção de baixo retorno e/ou nos pontos falhos das políticas de vendas/compras.

Então, pode-se dizer que a administração de ativos e passivos são fundamentais para uma eficiente gestão financeira, bem como auxilia o gestor a alocar recursos nas áreas mais rentáveis da empresa e identificar as deficitárias.

Através da análise das distorções entre o orçamento previsto e o realizado, e com o auxílio daqueles indicadores, o administrador financeiro poderá controlar melhor o desempenho financeiro, verificando quais áreas estão deficitárias, as correções necessárias, a viabilidade de um projeto, a necessidade de reduzir o tempo nas vendas a prazo ou barganhar mais prazo para pagamento aos fornecedores.

Essas constatações irão interferir em todas as áreas da empresa, como na área de marketing, redefinindo as políticas de propaganda/publicidade, preço, nível de produção; na área de pessoal, demissão; na área de logística, custos, expansão, entre outros. Além da necessidade de redefinir um novo planejamento, realocando os recursos e remanejando o pessoal.

Assim, o administrador financeiro está permanentemente tomando decisões de investimento e financiamento para cumprir as metas estabelecidas e alcançar os objetivos definidos, além da constante análise e planejamento para manter o equilíbrio financeiro e econômico da empresa. (GITMAN, 2004)

2.2 CONTROLE INTERNO

Essa continua tomada de decisão a fim de manter o equilíbrio financeiro e econômico da empresa para que esta possa atingir as metas e objetivos definidos dentro do planejamento, não apenas financeiro, mas também de outras áreas, as quais requerem investimentos e alocação de recursos, termina por exigir a necessidade de elaborar orçamentos de previsão das receitas e dos custos e ainda dos índices financeiros desejáveis. (GITMAN, 2004)

Os indicadores financeiros de liquidez, solvência, rentabilidade, lucratividade e de investimento precisam ser definidos no momento do planejamento das metas, ou seja, é previsto o valor adequado dos indicadores para manter o equilíbrio financeiro da empresa e o andamento de suas atividades dentro do padrão.

No entanto, esses dados precisam ser analisados constantemente para averiguar se os processos estão ocorrendo dentro do previsto, ou seja, acompanhar o andamento

de todas as atividades para evitar que os processos sejam desviados do planejado, corrigir as falhas iniciais, diminuindo o surgimento de erros que possam travar o desenvolvimento das atividades e criar riscos à continuidade da empresa, enfim, precisam ser controlados.

Conforme dispõe Pereira (2004):

Focando a perspectiva empresarial, a eficácia do controle interno, em última análise, favorece a gestão e continuidade empresarial, porque o processo decisório suportado por uma base informacional adequada atende as demandas cotidianas dos gestores e salvaguarda a empresa de eventos de discontinuidades, dentro de variáveis passíveis de controle pelos gestores.

Sendo essa a função do controle interno, analisar os resultados realizados com os objetivos previamente estabelecidos para evitar desvios e erros, e resguardar o patrimônio da empresa.

O Instituto Americano de Contadores Públicos Certificados (AICPA) (1949, apud CASTRO, 2008) complementa definindo:

O Controle Interno compreende o plano de Organização e todos os métodos e medidas, adotadas numa empresa para proteger seu ativo, verificar a exatidão e fidedignidade de seus dados contábeis, incrementar a eficiência operacional e promover a obediência às diretrizes administrativas estabelecidas

Assim, o controle interno, além de funcionar como um setor de verificação, é também necessário para resguardar os ativos da empresa, evitando apropriação indevida e mal uso dos recursos, sendo essa uma das finalidades do controle interno.

Outras finalidades do controle interno é a segurança do ato praticado e obtenção de informação adequada, ou seja, o controle interno deve oferecer ao administrador que toma decisões segurança de que as informações fornecidas são baseadas em documentações comprobatórias, dentro da legislação pertinente, e com responsabilidade bem definida, conforme aborda Castro (2008).

Além disso, o controle deve promover a eficiência operacional da empresa, estabelecendo métodos e procedimentos que possam permitir que todas as áreas desenvolvam suas atividades de forma integradas entre si e voltadas para o objetivo global. (CASTRO, 2008)

Outra finalidade importante para garantir o sucesso de uma empresa é o de estimular a obediência e o respeito às políticas definidas para que os planos traçados pela administração sejam seguidos pelos colaboradores adequadamente. (CASTRO, 2008)

Observa-se então que o controle deve servir de apoio à gestão, merecendo, entretanto, cuidado para evitar que o excesso dele traga prejuízos à organização uma vez que pode ocasionar um inchaço da estrutura, que acaba tornando os processos altamente burocráticos e complexos, gerando um custo desnecessário (SILVA, 2009).

Devido a isso, para melhor adequar o controle interno à estrutura da organização, o AICPA (1958 apud CASTRO, 2008) dividiu-o em dois tipos o controle administrativo e o contábil:

Controle administrativo compreende o plano de organização e todos os procedimentos relacionados à eficiência operacional e o cumprimento das diretrizes administrativas, como verificação física, controle de contratos, convênios, ações desenvolvidas, entre outros. Já o controle contábil, além do plano de organização, compreende ainda todos os métodos e procedimentos referentes à consistência e fidedignidade dos lançamentos e registros contábeis. (CASTRO, 2008)

Castro (2008) afirma a necessidade de segregar as tarefas relacionadas ao controle contábil, as quais servirão de base para os relatórios, e os relacionados aos controles administrativos que darão suporte as operações. Dessa forma, a divisão de cada controle em administrativo e contábil reforça o foco principal de cada um, diminuindo a sobrecarga de tarefas e o excesso de processos. (CASTRO, 2008)

Além disso, ao implantar um sistema de controle interno, Castro (2008, p .63) acrescenta que:

Ao projetar uma estrutura de controle interno, a administração deve considerar suas finalidades gerenciais e operacionais. Os controles gerenciais objetivam assegurar que os recursos organizacionais sejam utilizados de maneira eficiente.
[...]

Por não haver uma estrutura de controle preconcebida e adaptável à sua realidade, cada entidade deve planejar seus controles de acordo com a complexidade organizacional, natureza, volume das operações ou outras características próprias.

Assim, uma estrutura de controle deve contemplar as seguintes áreas: controle interno da área financeira, das compras e contas a pagar, das vendas e contas a receber, da área de pessoal, da produção, dos estoques e das atividades administrativas. Para cada uma dessas áreas, a administração deverá elaborar normas e manuais de instruções, nos quais deverão conter os procedimentos a serem adotados e os relatórios a serem apresentados mensalmente. (CASTRO, 2008)

O sistema de controle interno deve ser elaborado e planejado considerando o tamanho da organização, a complexidade de suas transações, a forma de processamento de dados, bem como os requisitos mínimos legais.

Diante disso, na elaboração do sistema de controle interno, a organização deve atentar para os princípios básicos listados a seguir, segundo Almeida (2003):

a) Responsabilidade: as atribuições de cada área ou setor da empresa devem ter sua responsabilidade claramente definida e limitada para assegurar que os procedimentos de controle sejam executados, auxiliar na detecção de erros e falhas, e apurar as responsabilidades por eventuais omissões;

b) Segregação de funções: que consiste no fato de que uma pessoa que realiza uma operação não pode ser a mesma envolvida na função de registro, exemplo, a pessoa que recebe um bem fisicamente, não pode ser a mesma que registra contabilmente;

c) Rotinas internas: a empresa deve definir no manual da organização os modelos de formulários internos e externos (ex. requisição de material, mapa de licitação, boletim de fundo fixo, etc.), os procedimentos a serem adotados nas compras no país e/ou no exterior, programação financeira, almoxarifado, créditos e cobrança, entre outros;

d) Confronto dos ativos com os registros: estabelecer procedimentos para que seus ativos, sob a responsabilidade de um funcionário, sejam confrontados com o registro contábil a fim de detectar desfalque de bens ou registro contábil inadequado de ativos;

e) Acesso aos ativos: a empresa deve limitar o acesso dos funcionários a seus ativos e estabelecer controle físico sobre eles.

Além desses, Castro (2008) complementa com alguns outros princípios como rodízio de pessoal, promover periodicamente o rodízio de pessoal para impedir a existência de funcionários imprescindíveis, e a importância de adotar sistema eletrônico para registro das suas operações.

Com base nesses princípios, a organização irá definir seu controle interno para cada uma das áreas existentes a fim de oferecer informações seguras e dados confiáveis, estimular a obediência às políticas definidas, proteger seu patrimônio e promover a eficiência operacional.

Dentre as diversas áreas, será abordado neste artigo, o controle interno aplicado à área financeira, que é a base para o equilíbrio econômico-financeiro da empresa e responsável pela eficiência das demais áreas que dependem dos investimentos e recursos para o desempenho de suas atividades.

2.2.1 Controle Interno na Área Financeira

Conforme abordado anteriormente, o administrador financeiro precisa analisar e visualizar a empresa como um todo, atentando-se para as estratégias de continuidade, crescimento e competitividade, elaborando um orçamento para cada atividade da empresa, alocando, de forma eficiente, os recursos necessários de modo a manter a situação financeira e econômica da empresa equilibrada para que ela alcance seus objetivos. (ASSAF NETO, 2010)

Devido a isso, o administrador financeiro irá acompanhar e avaliar o desempenho financeiro e os desvios entre os resultados previstos e os realizados, desempenhando a função básica de controle. (ASSAF NETO, 2010)

Assim, o controle do financeiro permitirá que o gestor tenha conhecimento da sua liquidez, da rentabilidade de seus investimentos, das causas que estejam limitando a sua lucratividade e de outros dados que possam alterar os planos estratégicos futuros ou ainda exigir a reelaboração do plano atual.

O mercado competitivo e a facilidade para realizar transações comerciais internacionais no mundo atual, exigem que os gestores mantenham seus processos dentro do planejado, minimizando os desvios e falhas nas suas atividades, e tenham conhecimento da situação da empresa em tempo real, para isso necessita de uma base de dados confiável, para traçarem as estratégias adequadas no intuito de manterem-se no mercado.

Pereira (2004) reforça afirmando que

O controle interno a cada momento cresce em relevância para a gestão empresarial. Esse aspecto é determinado pela crescente demanda informativa dos agentes decisórios que acabam por criar um vetor cada vez mais gerencial para a estrutura de controle interno.

A situação é perfeitamente verificável nos mais diversos setores econômicos, tais como o financeiro. A posição financeira, exposição a indexadores, pressão por resultados e monitoramento da inadimplência são controles chaves na gestão de uma instituição financeira. Portanto *as informações provindas do controle interno representam subsídios fundamentais para o desenvolvimento de uma boa prática de gestão.* (grifo nosso)

Assim, o gestor que toma decisões terá segurança de que os dados e informações fornecidas pelo financeiro é confiável, está dentro do previsto no Plano da Organização e que os desvios ocorridos entre o previsto e o realizado estão sendo sanados e avaliados dentro das políticas e diretrizes definidas pela administração.

Ainda segundo Pereira (2004), parte das micro e pequenas empresas que vieram a falir deve-se à falta de informações resultantes de um controle interno deficitário somado a incapacidade gerencial.

Então, o administrador financeiro precisa de um eficiente sistema de controle interno para que ele possa avaliar e verificar se as rotinas do setor estão em conformidade com o manual da empresa, bem como verificar a interação com as outras áreas, uma vez que o financeiro se relaciona também com o setor de compras, o setor de vendas e o setor de marketing, para manter a eficiência operacional de suas atividades.

2.2.2 Levantamento do Controle Interno

O levantamento e a avaliação do controle interno do financeiro devem ser realizados através da utilização de ferramentas e da execução de ações que possibilitem avaliar a situação, em todas as etapas do processo financeiro.

A seguir será apresentado alguns pontos a serem observados durante a análise do controle interno do financeiro, elencados a seguir:

- 1) Definição das responsabilidades e atribuições de cada cargo, e implantação de manuais e normas internas.
- 2) O diretor financeiro compara o orçamento previsto e o realizado, e em caso de divergências apura as causas?
- 3) O gerente financeiro elabora, quinzenalmente, fluxo de caixa e aponta a situação financeira para o diretor responsável?
- 4) Os pagamentos acima de R\$ 5.000,00 (cinco mil reais) - limite definido pela empresa - são autorizados por, no mínimo, dois diretores?
- 5) Empréstimos são firmados com a anuência de dois diretores, no mínimo, além do diretor financeiro?
- 6) Os fornecedores são pagos dentro do vencimento, caso seja atrasado é informado ao diretor financeiro para que ele tome as providências necessárias e apure os responsáveis?
- 7) Antes de pagar as notas fiscais, é verificado se a nota foi conferida e autorizada para pagamento pelo setor de compras?
- 8) A nota é paga apenas se estiver cadastrada no sistema do contas a pagar? Caso não esteja, é questionado ao setor de compras?
- 9) Adiantamento para funcionários é solicitado através do formulário (contido no manual de normas internas) aprovado pelo diretor do setor em que está alocado o funcionário, e autorizado pelo diretor financeiro?
- 10) A prestação de contas de funcionário em virtude de adiantamento é procedida de autorização dos diretores administrativo e do financeiro para ser realizada a baixa no sistema?
- 11) Para efetuar o pagamento da folha de pessoal, precisa estar assinada e conferida pelo gerente pessoal, e autorizada pelo diretor administrativo?
- 12) Os pagamentos apresentados no extrato bancário são confrontados com o registro no sistema financeiro, objetivando verificar se todos os pagamentos estão registrados e se há algum em desacordo com as normas da empresa?
- 13) Conciliação bancária é realizada mensalmente, conferida pelo gerente financeiro e autorizada pelo diretor financeiro? Todas as entradas e saídas financeiras estão suportadas pelos documentos comprobatórios?
- 14) O caixa pequeno da empresa é fechado diariamente e o relatório assinado pelo responsável pela sua elaboração, pelo gerente financeiro e autorizado pelo diretor financeiro?

- 15) O processo de pagamento do mês é enviado para a contabilidade?
- 16) Os recebimentos são baixados diretamente no sistema de contas a receber, em caso de divergência de valores questiona-se o setor de contas a receber/faturamento?
- 17) Diariamente, são emitidos relatórios do contas a receber em atraso e encaminha dos para o setor de cobrança com o aval do diretor financeiro?
- 18) O cheques são mantidos em lugar seguro e acessível apenas às pessoas autorizadas?
- 19) Os cheques são nominativo e cruzados, e assinados por dois diretores em conjunto?
- 20) É arquivado cópia de cheque com a documentação?
- 21) A sequência numérica do cheque é controlada pelo financeiro?

Além da lista supracitada, a Deloitte Touche Tohmatsu (2003, apud OLIVEIRA, 2007, p. 163) descreve quatro característica do controle interno:

- a) Não Confiável: quando não foram adotados controles, políticas e procedimentos; os empregados não têm consciência de suas responsabilidades sobre as atividades de controle; a eficácia das atividades de controle não é avaliada dentro de um padrão uniforme; as deficiências dos controles não são identificadas e corrigidas.
- b) Insuficiente: quando os controles, políticas e procedimentos foram adotados, entretanto, não estão documentados; há probabilidade de que os empregados não tenham consciência de suas responsabilidades sobre as atividades de controle; não há uma avaliação adequada da eficiência operacional da atividade controlada; é possível identificar as deficiências dos controles, mas elas não são prontamente corrigidas.
- c) Confiável: os controles, políticas e procedimentos foram adotados e estão documentados; os empregados têm consciência de suas responsabilidades sobre as atividades de controle; a eficácia operacional das atividades de controle é avaliada dentro uma base periódica; as deficiências de controle são identificadas e prontamente corrigidas.
- d) Excelente: características iguais a do item anterior; diferenciando apenas na adoção de um programa de gerenciamento de riscos e controles; a eficiência operacional das atividades de controle é realizada por meio de um processo de auto-avaliação; a identificação de falhas e avaliação da eficácia dos controles são realizados através de tecnologias avançadas.

Com a análise da lista de verificação e das características de avaliação de controle da Deloitte, é possível verificar se o controle interno do financeiro está funcionando em conformidade com os conceitos e princípios abordados pelos autores da literatura, e se oferece segurança para o gestor.

3. DESCRIÇÃO E ANÁLISE DE DADOS

3.1 A EMPRESA

Com o intuito de avaliar a funcionalidade do controle interno da área financeira, entrevistou-se a administração financeira da Clínica Médica Particular, composta por um assistente e um diretor financeiro.

A empresa pesquisada é uma clínica médica situada na capital do Estado do Rio Grande do Norte, com características de clínica médica especializada e centro cirúrgico, sua finalidade é prestar assistência médica à população com convênio médico e particular.

Na clínica, é utilizado um sistema informatizado para o setor financeiro, abrangendo tanto o contas a pagar quanto a receber.

3.2 CONTROLE INTERNO FINANCEIRO

O setor financeiro é responsável pelos pagamentos dos fornecedores, cadastro das notas fiscais no contas a pagar, conciliação bancária, administração do caixa pequeno, faturamento e baixa dos recebimentos. Três pessoas trabalham no setor, composto da seguinte forma:

- a) Um assistente financeiro: responsável pelo registro dos pagamentos efetuados sistema financeiro e envio do processo de movimentação financeira do mês para a contabilidade;
- b) Um assistente de faturamento: que é responsável pelo faturamento e envio de relatório das notas faturadas para os respectivos convênios;
- c) Um administrador financeiro: que concentra todas as funções não realizadas pelos demais, como emissão de cheque a ser assinado por dois diretores, compras produtos/serviços, controle do caixa, pagamento dos funcionários e controle das movimentações financeiras do banco.

3.2.1 Assistente Financeiro

Em entrevista com o assistente financeiro, este informou não ter recebido treinamento adequado para executar suas atribuições, e alegou ainda que um dos problemas enfrentados é a falta de domínio na utilização do sistema.

Além disso, afirmou não existir manual de rotinas para o setor financeiro, nem norma definindo claramente as atribuições e responsabilidades de cada função, sendo seu trabalho e atividades controladas apenas pelas ordens verbais do administrador financeiro.

O assistente descreveu suas atividades como sendo realizar a baixa das faturas em aberto no sistema de contas a pagar, quando aquelas tiverem sido lançadas no sistema pelo administrador financeiro, em caso contrário, a baixa não é lançado no sistema e a fatura paga é apenas arquivada.

Foi informado ainda que a movimentação enviada para a contabilidade não está conciliada com o extrato bancário, ou seja, todas as notas fiscais e boletos recebidos no mês são separados para envio à contabilidade sem identificação dos que já foram pagos e a forma de pagamento e os que são para pagamento futuro. O funcionário afirmou não ter conhecimento de todas as transações apresentadas no extrato bancário, pois todas os pagamentos são controlados e efetuados apenas pelo administrador.

O assistente ainda abordou sobre as atribuições do assistente de faturamento, subordinado ao administrador financeiro, que é cadastrar no sistema os faturamentos do dia e enviar, ao final do mês, o relatório de faturamento para o convênio a que se refere. Quando o convênio paga, é dado baixa nas pendências no sistema de contas a receber.

Por fim, todos os pagamentos e recebimentos são controlados pelo administrador financeiro, sendo a função do assistente limitada e controlada por aquele.

3.2.2 Administrador Financeiro

De acordo com a entrevista com o administrador financeiro, constatou que este não elabora planejamento financeiro e nem orçamento, bem como não elabora fluxo de caixa, conseqüentemente, não há controle da situação financeira da empresa, bem como conhecimento dos gastos e receitas do mês.

Ele informou ainda que não elabora conciliação bancária e nem realiza pesquisa de mercado antes de adquirir produto/serviço, assim como não há necessidade de autorização do diretor para efetuar as aquisições. Apenas nas compras de produtos médicos, é que precisa de autorização prévia do diretor.

O pagamento da folha de pessoal é realizado apenas por ele, o qual recebe a folha do mês pela contabilidade, confere e efetua o pagamento.

O administrador financeiro tem autonomia para adquirir empréstimo e realizar movimentação financeiro no banco, exceto quanto aos cheques que precisam da assinatura de dois diretores conjuntamente.

O administrador informou que o caixa pequeno da empresa fica sob seu controle, não havendo, portanto, necessidade de relatório de fechamento diário. Da mesma forma, o adiantamento para funcionários é realizado diretamente com ele, sem a necessidade de anuência de outro superior.

Questionou-se ao administrador a respeito das notas fiscais não lançadas no sistema de contas a pagar - conforme entrevista com o assistente -, o qual informou apenas lançar as notas que julgar necessário.

Toda a parte financeira e administrativa da empresa fica sob seu controle, não há norma, manual e política definidas pela administração, sendo as atividades executadas conforme ordena o administrador financeiro.

3.2.3 Análise da estrutura do setor financeiro

Através das análises das documentações e procedimentos executados pelo setor financeiro, detectou-se o risco financeiro da empresa e a falta de controle interno, pois ao visualizar o relatório financeiro de pagamentos/recebimentos e confrontar com o extrato bancário, verificou-se divergências e fragilidade dos dados apresentados no sistema, bem como falta de documentação comprobatória. Devido a isso, a contabilidade mostrou-se insegura e seus registros duvidosos.

Não há condições de apurar os gastos e recebimentos mensais, bem como elaborar planejamento financeiro em relação ao que a clínica tem a pagar e a receber. Esse fato oferece risco à situação financeira-econômica da empresa, uma vez que não há como validar a liquidez e rentabilidade da empresa, bem como riscos de continuidade de suas operações devido a falta de informações e dados para uma gestão eficaz.

4. CONCLUSÃO

Esta pesquisa teve o objetivo de analisar a funcionalidade do controle interno aplicado à área financeira, tendo como objeto de estudo o caso de uma Clínica Médica Particular.

Para alcançar esse objetivo, foi realizado inicialmente um estudo sobre controle interno e seus objetivos e princípios, buscando relacionar com o processo de gestão e administração financeira. Em seguida, foi realizado um levantamento de dados através de entrevistas não-estruturadas e da análise documental.

Portanto, verificou-se que o controle interno da área financeira da Clínica apresenta-se inadequado e precário, ou seja, sem funcionalidade.

Após o levantamento da estrutura teórica do controle interno e comparação com os dados coletados, evidencia-se diversas falhas na estrutura do controle e processo das atividades financeiras que podem gerar riscos para a empresa.

Os funcionários não têm conhecimento de suas funções e nem treinamento adequado para uso do sistema, assim como não há definição clara dos responsáveis pelas atividades, uma vez que não há manual e normas definidos pela administração. Isso contraria os princípios do controle interno referente à responsabilidade e às rotinas internas, dificultando a detecção de falhas e a apuração dos responsáveis em caso de erros nas transações. Além disso, não há uma uniformidade dos procedimentos adotados a fim de auxiliar no controle das tarefas executadas.

Outro princípio que não está sendo seguido é o da segregação de funções, pois praticamente toda a atividade financeira é controlada e exercida por apenas uma pessoa, não há pessoas distintas para avaliar, conferir, registrar e aprovar as transações, facilitando a manipulação dos registros.

Além disso, pela análise documental, verificou-se falta de consistência entre os dados dos relatórios emitidos pelo sistema, do extrato bancário e da contabilidade, bem como falta de documentação que comprove as transações. Isso demonstra a falta confiabilidade dos relatórios, ou seja, o controle interno não fornece segurança de que as informações fornecidas pelo seu sistema são confiáveis e podem servir de base para tomada de decisão, o que pode também ocasionar futuras contingências tributárias.

Esse fato oferece risco à situação financeira-econômica da empresa, não há como validar a liquidez e rentabilidade da empresa, uma vez que não se tem dados confiáveis para apurar os gastos e receitas do mês.

Outro ponto negativo é o fato do setor financeiro ser acessível a qualquer outra pessoa, ou seja, não há controle dos que transitam no ambiente, oferecendo riscos de desfalque dos bens da empresa, contrariando o princípio do controle interno referente à restrição ao acesso de pessoas não autorizadas aos registros e guardas de arquivo da empresa.

A falta de rodízio das pessoas nos cargos a fim de evitar a existências de funcionários imprescindíveis, é outro aspecto falho. Na clínica, verificou-se que os funcionários do financeiro ocupam seus cargos a no mínimo cinco anos.

O conceito básico de controle interno que é verificar os resultados realizados com os previstos, não é feito pela administração, já que esta não elabora planejamento e orçamentos de previsão para o exercício.

Assim, para a clínica iniciar um processo de instalação de um controle interno adequado e eficiente, é necessário, inicialmente, criar normas e manuais internos, treinar seus funcionários, definir rotinas a serem adotadas, definir claramente as funções e responsabilidades de cada cargo e criar outros a fim de evitar o acúmulo de atividades numa determinada função.

Com base nos dados obtidos de avaliação do controle interno, dentro das características da Delloite, apresentadas no subitem 2.2.2, seria considerado como não confiável, preenchendo todas as descrições desse item.

Assim, o controle interno da área financeira da Clínica Médica Particular não atende aos princípios e finalidades do controle interno, apresentando-se, portanto, uma situação frágil e arriscada, sem confiabilidade e com questionável continuidade de suas atividades.

5. REFERÊNCIAS

AICPA, American Institute of Certified Public Accountant. **Princípios de Controle Interno**. Disponível em: <<http://www.aicpa.org>> Acesso em: 19 fev. 2012.

ALMEIDA, Marcelo Cavalcanti. **Auditoria**: um curso moderno e completo. São Paulo: Atlas, 2003.

ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças Corporativas e Valor**. 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Ilse Maria; RAUPP, Fabiano Maury. Metodologia da Pesquisa Aplicável às Ciências Sociais. In: LONGARAY, André Andrade et al. (Org). **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade**: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 2003.

CASTRO, Domingos Poubel de. **Auditoria e controle interno na administração pública**. São Paulo: Atlas, 2008.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE, resolução 986 de 2003. Aprova a NBC T 12 – Da Auditoria Interna. Disponível em:
<http://www.cfc.org.br/sisweb/sre/detalhes_sre.aspx?Codigo=1995/000780> Acesso em: 19 fev. 2012.

GARRISON, Ray H.; NOREEN, Eric W.; BREWER, Peter C. **Contabilidade Gerencial**. 6ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 2007.

GASPAR, Paulo Sérgio. **Um estudo sobre o controle interno no governo do Estado de São Paulo**. São Paulo: Universidade Católica de São Paulo, 1998

GITMAN, Lawrence J. **Princípios da Administração Financeira**. 10ª ed. São Paulo: Addison Wesley, 2004.

IMONIANA, Joshua Onome; NOHARA, Jouliana Jordan. **Cognição da Estrutura de Controle Interno: um pesquisa exploratória**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Rio Grande do Sul, janeiro/abril 2005. Disponível em:
<http://www.exemploscontabeis.com.br/arquivos/exemplo_pesquisa_exploratoria_profs_joshua_onome_ana_jouliana.pdf> Acesso em: 19 fev. 2012.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. et. al. **Manual de contabilidade das sociedades por ações**. 6ª ed. rev. São Paulo: Atlas, 2003.

OLIVEIRA, Marcelle Colares; LINHARES, Juliana Silva. **A implantação de controle interno adequado às exigências da Lei Sarbanes-Oxley em empresas brasileiras - um estudo de caso**. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos, Rio Grande do Sul, vol. 4, n. 2, maio/agosto 2007. Disponível em:
<http://www.audiovisual.unisinos.br/publicacoes_cientificas/images/stories/Publicacoes/basev4n2/160a170-art6-oliveira_e_linhares.pdf> Acesso em: 19 fev. 2012.

PEREIRA, Antônio Nunes. **A importância do controle interno para a gestão das empresas**. Congresso USP/Fipecafi, 2004. Disponível em:
<http://www.congressosp.fipecafi.org/artigos12004/an_resumo.asp?cod_trabalho=36> Acesso em: 19 fev. 2012.

SILVA, Hortência Lopes. **Controle Interno de Estoques: o caso de um hospital universitário federal**. 2009. Monografia (Graduação) - Curso de Ciências Contábeis, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2009.

SILVA MAIA, Matheus; RIBEIRO DA SILVA, Marlene; DUEÑAS, Rodrigo; PLAZA DE ALMEIDA, Priscila; MARCONDES, Sérgio; CHING, Hong Yuh. **Contribuição do Sistema de Controle Interno para a Excelência Corporativa**. Revista Universo Contábil, vol. 1, n. 1, janeiro/abril 2005, pág. 54-70, Universidade Regional de Blumenau, Santa Catarina. Disponível em:
<<http://redalyc.uaemex.mx/redalyc/pdf/1170/117015129005.pdf>> Acesso em: 19 fev. 2012.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2005.