

INDICADORES DE GESTÃO FINANCEIRA COMO FERRAMENTAS DE PLANEJAMENTO E CONTROLE DAS CONTAS DA EMPRESA

Kátia Gama Lopes da Silva¹, Vilma da Silva Santos², Edson Aparecida de Araújo Querido

¹ Graduando em Administração de Empresas com ênfase em Gerenciamento Empresarial- Universidade de Taubaté – Rua Expedicionário Ernesto Pereira, s/n - Centro - 12030-320 - Taubaté - SP - Brasil – kátia_gama@yahoo.com.br

² Mestre em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil – vilma70@gmail.com

³ Coordenador do Mestrado em Gestão e Desenvolvimento Regional - MGDR - Universidade de Taubaté – Rua Visconde do Rio Branco, 210 Centro - 12020-040 - Taubaté - SP - Brasil –edson@unitau.br

Resumo: Na atualidade, presenciaram-se modificações no ambiente sócio-econômico, exigindo informações, cuja credibilidade seja comprovada para se planejar e gerenciar as organizações. Em geral, sua estrutura, são mal gerenciadas, sem planejamento e controle de seus negócios, além de não possuir uma base mínima de informação para trabalhar com eficiência e eficácia. Para a realização da gestão, necessita-se de informações que possam diagnosticar o ambiente de atuação da organização. Deste modo, os indicadores são ferramentas, para auxiliar a medir o que se deseja gerenciar. Nesse contexto, analisou a utilização de indicadores para diagnóstico financeiro, a fim de visualizar o resultado das contas, para poder auxiliar a gestão, controlar e evitar desequilíbrios nas contas. Com a pesquisa exploratória e o estudo de caso, concluiu-se que é necessário identificar procedimentos de gestão, que, ao serem adotados possam buscar equilíbrio nas contas da empresa, além de verificar os indicadores em demonstrativos contábeis, que permitam realizar quadros comparativos de resultados da gestão de recursos e propor a elaboração de quadro que sintetize todos os resultados, demonstrando o comportamento satisfatório ou não das contas da empresa.

Palavras-chave: Ferramentas gerenciais, Indicadores financeiros, Planejamento e controle.

Área do Conhecimento: VI – Ciências Sociais Aplicadas.

Introdução

Para que as empresas se mantenham no mercado globalizado e competitivo, devem contar com a excelência da administração, utilizando-se de ferramentas gerenciais para a promoção do uso racional dos recursos da informação. Somente aquelas capazes de conservar os melhores funcionários, e tiverem bem estruturados poderão construir uma potência em condições de concorrer no mercado atual.

Os funcionários são peças-chaves para alcançar os objetivos propostos pelos gestores. Devem ter o sentimento de que é dono da empresa, para desenvolver suas atividades com maturidade, possuir visão estratégica, capacidade de comunicação realização de trabalho em equipe, ser ético, dotados de espírito empreendedor, liderança e competência técnica.

Os gestores das organizações da área de saúde necessitam de conhecimento profundo do mercado, buscando valorizar os seus clientes-pacientes, que são a sua fonte geradora de recursos. As empresas deixam de ser vistas como instituições filantrópicas e passam a ser grandes empreendimentos ou empresas que se utilizam insumos e recursos humanos, financeiros e tecnológicos para gerar serviços à comunidade e atender às expectativas de lucratividade e fidelização dos clientes-pacientes.

É comum ver vários empreendimentos na área da saúde sendo administrado pelos próprios médicos, que nem sempre apresentam conhecimento adequado sobre gestão de negócios, gerando certa ineficiência nos processos e controles. Assim, a ausência de controles, indicadores e relatórios com informações contábil-gerenciais precisas podem gerar perdas de recursos para a empresa, Relatórios Financeiros.

Poucos serviços de saúde dispõem de indicadores que apontam a verdadeira situação da empresa, pois por meio desses relatórios, ou seja da sua utilização, a empresa poderá antever problemas financeiros futuros [1].

Materiais e Métodos

Este trabalho tem como característica a realização de uma pesquisa exploratória. Mesmo porque se pode dizer que a citada pesquisa tem como objetivo principal o aprimoramento ou a descoberta de idéias [2].

Portanto, a pesquisa sendo exploratória, procurou analisar a questão da utilização de indicadores como ferramentas para gerenciar as contas.

Além disso, adotou o estudo de caso que aborda fenômenos realizados no ambiente natural,

onde ocorrem, como no presente estudo, que é uma investigação empírica de um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos [3].

Contas a Receber e a Pagar

As contas a receber representam direitos adquiridos por vendas a prazo de bens ou serviços relacionados com o objetivo social da empresa [4]. Deverão ser incluídas outras contas objeto da gestão operacional como devolução de adiantamentos de férias, viagens, 13º salários, empréstimos a empregados, impostos a recuperar e outros direitos a receber.

Já as contas a pagar, pertencem ao grupo contábil de obrigações e representam fontes de recursos para a operação da empresa e reivindicações de terceiros contra os seus ativos [4].

As compras dos medicamentos, materiais de escritório, utensílios para atendimento dos profissionais, materiais de limpeza e contratação de serviços são efetuadas, em grande parte, com fornecedores fixos ou por meio de cotação de preços, mediante emissão de pedidos de compras.

Na realidade existem dois tipos de sistema de controle: por tarefa e por resultado. O controle por tarefa, é o processo que certifica que uma tarefa está completa da maneira pré-determinada. O controle por resultado, enfoca a motivação dos funcionários em perseguir os objetivos da empresa [4].

Para o controle de resultado ser eficiente, a empresa deve declarar seus objetivos claramente e deve comunicar a todos os seus membros, de modo que cada um deles entenda o que é importante e como contribuir para alcançar o sucesso.

Controle de Gestão Operacional

O controle de gestão operacional visa a acompanhar o desenvolvimento das atividades desenvolvidas pelas pessoas numa empresa, verificando se estão sendo realizadas conforme estabelecidas pela administração [5].

O controle de gestão deve ser entendido como o conjunto de informações e de ações cujo objetivo é manter o curso das operações dentro de um rumo desejado. Os desvios de rumo, quando ocorrem, precisam ser rapidamente detectados; medidos; investigados para a identificação de suas causas; e corrigidos, através de ações eficientes [5].

A controladoria é responsável pelos instrumentos de controle de gestão operacional, opinando junto aos gestores quanto à delegação

de padrões (normas técnicas, performances, desperdícios e execução das atividades) a serem comparados com as operações realizadas, adotando, quando necessário, medidas corretivas e redirecionando os processos para os resultados desejados.

As empresas que atuam na área da saúde possuem uma estrutura “viva”, de alto dinamismo operacional, de elevado ritmo, desenvolvendo atividade caracteristicamente polimorfa, que envolve uma gama muito diversificada de aspectos, para atingir níveis elevados de eficiência, terá sua viabilidade facilitada caso venha a ser concebida como uma empresa de verdade.

Para tanto, será necessário que sua estrutura corresponda a um mínimo de exigências organizacionais, resultando em vantagens e facilidades de natureza operacional. No entanto, igualmente essencial será a circunstância de que seus dirigentes desenvolvam uma atividade marcada por um planejamento criativo, uma organização racional, uma direção eficiente e um rigoroso controle de qualidade [5].

Atividade de Compra

A atividade de aquisição de compras não é apenas o fato de comprar e pagar conforme a negociação.

Considera que a administração de compras como o planejamento, direção, controle e coordenação de todas aquelas atividades ligadas às aquisições de materiais e estoques, desde o ponto de sua concepção até sua introdução no processo de fabricação. Ele começa com a determinação da qualidade do material e sua quantidade, e termina com a sua entrega à produção, a tempo de atender à procura dos clientes no prazo marcado a preço mais baixo [6]. E, num formulário, são especificadas a data, a descrição e a quantidade dos materiais solicitados, com assinatura do solicitante [7].

Após a solicitação da compra, deverá ser feita a cotação de preço, contendo no mínimo três fornecedores. A planilha de cotações de preços deverá especificar a data da cotação, a descrição dos materiais cotados, quantidade, valor, condições de pagamento.

Deverá prevalecer primeiramente o melhor preço; em segundo, o prazo para entrega e, por último, a marca. A compra é realizada com o fornecedor que apresentar melhor preço e qualidade no produto. Efetuada a compra, os materiais ou medicamentos serão encaminhados para o responsável pelo recebimento, que realizará a sua conferência. A previsão de compras é realizada mensalmente, especificando a data da realização, quantidade a ser usada, o valor, o fornecedor e data de pagamento [7].

Os relatórios de produção visam a acompanhar, controlar o nível de desempenho dessas atividades em um determinado período, possibilitando, com isso, avaliar o grau de satisfação dos clientes, eliminar desperdícios, reduzir os custos e buscar melhoria contínua.

Indicadores Contábeis

São instrumentos importantes para controle de gestão e verificação de eficiência e eficácia na administração, por permitirem comparar situações de qualquer empresa em diferentes períodos de uma mesma empresa, podendo-se fazer comparações ao observar as modificações ocorridas.

Para a elaboração de qualquer indicador, alguns parâmetros devem ser observados como [8]: a) comparabilidade (indicadores devem permitir a comparação temporal espacial); b) disponibilidade da informação (as bases de dados devem ser acessíveis e devem constituir séries históricas, para permitir comparação entre fatores e evolução, no tempo e desempenho); c) normalizados (os resultados dos indicadores devem ser traduzidos para uma escala adimensional, o que permite uma mescla entre diferentes indicadores); d) quantificáveis (os indicadores devem ser traduzidos em números, sem o demérito da análise qualitativa, pois, os indicadores quantitativos devem facilitar uma análise qualitativa do desempenho da gestão); e) simplicidade (o indicador deve ser de fácil compreensão, constitui tentativas de expressar de maneira sintética, determinados fenômenos e processos complexos).

Então, os indicadores são gerados a partir de dados e informações contábeis, selecionando-se aspectos da situação financeira e fiscal do município, para compor quadros com tratamento gráfico específico, envolvendo faixa aceitável de resultado ou comportamento.

Discussão dos Dados

Há seis anos no mercado, a Clínica de Psicologia do estudo de caso, atua no atendimento integrado nas áreas de Psicologia, Psicopedagogia, Fonoaudiologia, Pediatria e Dermatologia Infantil. Conta com uma equipe de cinco profissionais habilitados nas mais diversas de atuação.

As análises individuais em relação a revisão de literatura com relação a interpretação dos dados obtidos com o estudo de caso proporcionaram idéias, informações e a revelação de ocorrências do fenômeno dos indicadores gerenciais.

Por ser uma empresa de saúde, quando o recebimento é feito em cheque pré-datado, o

mesmo é depositado na data do seu vencimento. Após o depósito do dinheiro ou dos cheques, a cópia é anexada ao caderno, ao lado dos respectivos valores, em seguida, é vistado pela auxiliar administrativa da empresa.

Os recebimentos da empresa ocorrem sob tais modalidades: particular, com dinheiro ou cheques; convênios, diretos ou indiretos. Os dados da primeira modalidade são passados para um caderno, especificando a data do recebimento em dinheiro ou em cheque, o nome do paciente com telefone, valor e condição do pagamento. Os valores são depositados na conta corrente da empresa no mesmo dia ou no dia subsequente, quando à vista.

No caso de cheques devolvidos, os mesmos são arquivados em cofre pela Diretoria da Clínica, e após isso, é feito um serviço de cobranças aos clientes responsáveis pelos cheques devolvidos. Os recebimentos da modalidade de convênio são feitos por meio de depósitos bancários realizados pelas empresas de saúde, em datas já estabelecidas nos contratos de prestação de serviços, esse pagamento é quinzenal e outro mensal.

Em relação a atividade de compra, as cotações de preços e os pedidos de compras não apresentam formulários padronizados e, após o recebimento das mercadorias, são arquivados em pastas referentes ao mês de cada uma. O controle dos pagamentos é realizado pela auxiliar administrativa, que se responsabiliza pela quitação das obrigações de acordo com a data de vencimento. Toda terça-feira, é verificada as dívidas vencidas e a vencer durante a semana, salvo que é raridade deixar alguma conta vencida, sempre se paga às contas nas datas de seus respectivos vencimentos.

Todas as Notas Fiscais, recibos de compras e cupons fiscais, são arquivados em pastas mensais. A baixa dos títulos é realizada em planilha do Excel, elaborada pela auxiliar administrativa.

Quanto a realização do controle de gestão operacional, a Clínica, é feita por meio do faturamento da empresa, pois, cada tipo de convênio tem a sua respectiva tabela e particularidades para cobrir os gastos com o paciente, bem como os recebimentos à vista. Os dados do prontuário são passados para um programa, via programa de informática, que realiza os cálculos de acordo com o tipo de recebimento, gerando relatório que é repassado à gerência administrativa.

Duas vezes ao mês, o setor administrativo envia para as empresas conveniadas os documentos referentes à realização das consultas e aguarda uns 30 (trinta) dias a possível liberação dos recebimentos. Cada convênio apresenta uma data diferente para repassar os créditos a Clínica.

Conclusão

A empresa dá valor ao ser humano, ou seja, aos seus clientes-pacientes e tem capacidade de fidelizá-los. Permite exploração e conhecimento de seus dados administrativos e mudanças no mesmo, desde que estas tenham um respaldo e venha agregar valor a empresa.

No caso das mudanças das atividades que envolvem as questões financeiras, foram bem aceitas pelos responsáveis da Clínica, que buscam a melhor maneira de obterem sucesso profissional e tendem a aumentar seu faturamento como também entendê-lo.

As empresas na área da saúde apresentam particularidades na sua forma de gestão. Tradicionalmente, são administradas pelos próprios profissionais da saúde, na maioria das vezes, sem preparo específico para exercer tal função. Atualmente, requerem maior profissionalização, pois estão sendo fortemente afetados pela situação econômica do país.

Assim, a gestão da saúde é única, ou seja, necessita ser gerenciada com eficiência, por meio do detalhamento dos dados financeiros existentes na empresa, visando maximizar os resultados econômico-financeiros decorrentes de suas atividades operacionais.

Portanto, os relatórios financeiros permitem o controle e o acompanhamento da posição e evolução do capital de giro em um determinado momento, bem como do prazo médio dos pagamentos e dos recebimentos, destinando os excessos de caixa para aplicações que tragam um retorno satisfatório para a empresa.

Referências Bibliográficas

- MALIK, Ana Maria e TELES, João Pedro. **Hospitais e programas de qualidade no estado de São Paulo**. In: RAE – Revista de Administração de Empresas. São Paulo, v.41, n.3, p. 59, jul./set. 2001.

- GIL, Antônio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1991.

- YIN, Robert K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. Tradução: Daniel Grassi. 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- ATKINSON, Anthony A *et al.* **Contabilidade gerencial**. Tradução André Olímpio Mosselman e Du Cheny Castro. São Paulo: Atlas, 2000.

- CAMPIGLIA, Américo Oswaldo e CAMPIGLIA, Oswaldo Ribeiro P. **Controles de gestão: controladoria financeira das empresas**. São Paulo: Atlas, 1993.

- BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial: administração e transportes de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1995.

- TUNG, Nguyen H. **Controladoria financeira das empresas: uma abordagem prática**. 3 ed. São Paulo: Edições Universidade Empresa, 1973.

- GOMES, Josir Simeone; SALAS, Joam M. A. **Controle de gestão: uma abordagem contextual e organizacional**. São Paulo: Atlas, 1997.