UNIVERSIDADE DE SOROCABA
PRÓ-REITORIA DE GRADUAÇÃO E ASSUNTOS ESTUDANTIS
CURSO DE GRADUAÇÃO EM CIÊNCIAS CONTÁBEIS

Sérgio Augusto Dalmazo

PROPOSTA DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA CLÍNICAS MÉDICAS

Sorocaba/SP
2024

Sérgio Augusto Dalmazo

PROPOSTA DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA CLÍNICAS MÉDICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do Diploma de Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Sorocaba.

Orientador: Prof.ª Dra. Graziella Andreia Malagó

Sorocaba/SP
2024

Sérgio Augusto Dalmazo

PROPOSTA DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA CLÍNICAS MÉDICAS

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado como exigência parcial para obtenção do Diploma de Graduação em Ciências Contábeis, da Universidade de Sorocaba.

Aprovado em: ____/____/_____

BANCA EXAMINADORA:

Prof.ª Dra. Graziella Andreia Malagó
Universidade de Sorocaba

_____
Universidade de Sorocaba

AGRADECIMENTOS

Agradeço, primordialmente, a Deus fonte de toda sabedoria e força, por iluminar meu caminho e me guiar em cada passo.

À Virgem Maria, por sua constante proteção e amor materno e São José por ensinar que a dedicação e o empenho em nosso labor são formas de honrar a vida e servir ao próximo.

Aos meus pais, pela dedicação e sacrifício, vocês foram essenciais para que eu pudesse alcançar meus objetivos. Agradeço por acreditarem em mim, por me ensinarem a valorizar o conhecimento e por serem exemplos de força frente as adversidades. Eu não estaria aqui sem vocês.

Aos meus irmãos, agradeço por estarem sempre ao meu lado. Vocês são meu apoio constante e a base da minha felicidade.

Aos meus amigos, sou imensamente grato por cada instante que passamos juntos e por toda a partilha. Vocês tornaram essa jornada mais leve e cheia de significado.

Ao corpo docente e toda a Universidade de Sorocaba, agradeço pela acolhida e o conhecimento transmitido. Cada um de vocês desempenhou um papel fundamental em minha formação ao longo dessa caminhada.

Por fim, agradeço a minha orientadora, Prof.ª Dra. Graziella Andreia Malagó, sua expertise e dedicação foram essenciais para que eu pudesse desenvolver o conteúdo desse estudo e aprimorar minha pesquisa. Obrigado pela parceria durante toda jornada acadêmica.

“Não espere por oportunidades extraordinárias. Agarre ocasiões comuns e torne-as grandes! Homens fracos esperam por oportunidades, homens fortes criam-nas.”.

(Orison Swetti Marden)

RESUMO

A controladoria atua como um sistema de apoio à tomada de decisões, integrando informações financeiras e operacionais para proporcionar uma visão abrangente do desempenho da empresa. O objetivo deste estudo é responder quais as dificuldades no âmbito da gestão empresarial e financeira enfrentam as clínicas médicas. Que se ampara pelo fato de que, no cotidiano, a gestão de clínicas se torna cada vez mais desafiadora pelo fato da crescente complexidade regulatória, a necessidade de oferecer serviços de qualidade em um mercado competitivo e realizar uma gestão eficaz dos recursos financeiros. Para isso, propomos um modelo de controladoria de fácil aplicação a essas organizações, esse modelo busca cooperar para uma administração eficiente, mantendo os negócios saudáveis e lucrativos. Com essa implementação, é possível que seja desenvolvido dentro da clínica: planejamento estratégico, controle organizacional, bem como, controle de resultados, avaliação e consultoria para os gestores, gestão fiscal, proteção de seus ativos e realização de análises de desempenho com a utilização de KPIs.

Palavras-chave: controladoria; clínicas médicas; gestão.

ABSTRACT

Controllership acts as a decision-making support system, integrating financial and operational information to provide a comprehensive view of the company's performance. The aim of this study is to find out what difficulties medical clinics face in terms of business and financial management. This is based on the fact that the day-to-day management of clinics is becoming increasingly challenging due to the growing complexity of regulations, the need to offer quality services in a competitive market and to manage financial resources effectively. To this end, we propose a controllership model that is easy to apply to these organizations. This model seeks to cooperate in efficient management, keeping businesses healthy and profitable. With this implementation, it is possible to develop within the clinic: strategic planning, organizational control, as well as results control, evaluation and advice for managers, tax management, protection of its assets and performance analysis using KPIs.

Keywords: controllership; medical clinics; management.

PROPOSTA DE UM MODELO DE CONTROLADORIA PARA CLÍNICAS MÉDICAS

Sérgio Augusto Dalmazo [1]

RESUMO

A controladoria atua como um sistema de apoio à tomada de decisões, integrando informações financeiras e operacionais para proporcionar uma visão abrangente do desempenho da empresa. O objetivo deste estudo é responder quais as dificuldades no âmbito da gestão empresarial e financeira enfrentam as clínicas médicas. Que se ampara pelo fato de que, no cotidiano, a gestão de clínicas se torna cada vez mais desafiadora pelo fato da crescente complexidade regulatória, a necessidade de oferecer serviços de qualidade em um mercado competitivo e realizar uma gestão eficaz dos recursos financeiros. Para isso, propomos um modelo de controladoria de fácil aplicação a essas organizações, esse modelo busca cooperar para uma administração eficiente, mantendo os negócios saudáveis e lucrativos. Com essa implementação, é possível que seja desenvolvido dentro da clínica: planejamento estratégico, controle organizacional, bem como, controle de resultados, avaliação e consultoria para os gestores, gestão fiscal, proteção de seus ativos e realização de análises de desempenho com a utilização de KPIs.

Palavras-chave: controladoria; clínicas médicas; gestão.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade, desde suas origens na Antiguidade, desempenha um papel essencial na organização e controle das atividades econômicas. As civilizações antigas, como os babilônios e os egípcios, já utilizavam registros contábeis para monitorar transações comerciais e gerenciar recursos. Com o passar dos séculos, a contabilidade evoluiu para se adequar às complexidades do mundo econômico, culminando na Revolução Industrial, que trouxe um aumento significativo na produção e na demanda por informações financeiras. Nesse contexto, a contabilidade gerencial emergiu como uma resposta à necessidade de relatórios mais detalhados e estratégicos, voltados para a tomada de decisões. Segundo Anthony e Govindarajan (2007), "a contabilidade gerencial fornece informações que auxiliam os gerentes a planejar, controlar e tomar decisões informadas", permitindo que as organizações se tornem mais eficientes e competitivas.

A controladoria, por sua vez, surgiu como uma evolução natural da contabilidade gerencial, integrando práticas de gestão com a análise contábil para proporcionar uma

[1] Aluno do curso de Ciências Contábeis da Universidade de Sorocaba – UNISO (dalmazosergio@hotmail,com)

visão holística das operações organizacionais. Marion (2008) define a controladoria como "um sistema de informações que busca auxiliar os gestores na tomada de decisões estratégicas por meio do planejamento, controle e avaliação de resultados". Essa abordagem permite que as empresas não apenas monitorem seu desempenho financeiro, mas também alinhem suas operações às metas estratégicas, promovendo uma cultura de responsabilidade e transparência.

Propomos, portanto, um modelo de controladoria adaptado às especificidades das clínicas médicas. Este modelo busca integrar informações contábeis e gerenciais de forma a promover uma gestão mais eficaz e eficiente. Por meio da coleta e análise de dados financeiros, métricas de desempenho e indicadores de qualidade, a controladoria pode fornecer aos gestores informações valiosas para a tomada de decisões estratégicas. Isso não só melhora a eficiência operacional, mas também contribui para a qualidade do atendimento ao paciente.

Além disso, um modelo de controladoria bem estruturado pode ajudar as clínicas a se adaptarem rapidamente às mudanças no ambiente de saúde, permitindo que identifiquem oportunidades de melhoria e inovação. Ao criar um sistema de feedback que integra informações de diversas áreas da clínica, como finanças, atendimento ao paciente e gestão de pessoal, a controladoria promove uma visão integrada que é essencial para a competitividade no setor de saúde.

Em suma, o artigo intitulado - Proposta de um Modelo de Controladoria para Clínicas Médicas, buscou responder à questão: Quais as dificuldades de gestão empresarial e financeira em clinicas médicas. Justificou-se pelo fato de que no cenário atual, onde a gestão de clínicas se torna cada vez mais desafiadora, a aplicação de um modelo de controladoria se mostra fundamental. As clínicas enfrentam questões como a crescente complexidade regulatória, a necessidade de oferecer serviços de qualidade em um mercado competitivo e a gestão eficaz de recursos financeiros e humanos. Nesse sentido, a controladoria pode atuar como um instrumento crucial para otimizar a alocação de recursos e garantir a sustentabilidade das operações.

O objetivo principal da pesquisa foi buscar propor um modelo de controladoria para as clinicas. Especificamente, conceituar a contabilidade gerencial, controles internos e a controladoria, bem como, descrever a importância do planejamento financeiro e estratégico em pequenos e médios negócios. Ademais, busca definir os KPIs (*Key Performance Indicator)* de desempenho empresarial e investigar as

ferramentas para a implantação de uma gestão eficaz e propor um modelo de controladoria nas clinicas médicas.

As metodologias adotadas foram a bibliográfica e aplicada a proposta de implantação da controladoria em clinicas médicas. A abordagem qualitativa foi empregada por meio de dados fictícios e sugestões de propostas gerenciais para garantir a saúde e eficiência da empresa, impedindo gastos desnecessários, controlando o endividamento, melhorando a operação e possibilitando o crescimento do projeto social. O presente artigo foi estruturado em cinco capítulos.

No capítulo 1, fizemos um breve resumo do que abordamos em toda a extensão do artigo, passando pelos principais pontos, definições e as bases que utilizamos, além de citar quais foram as metodologias adotadas e de forma clara e concisa, expusemos qual a nossa conclusão sobre o tema abordado e o que utilizamos para chegar a essa opinião final.

No capitulo 2, abordamos sobre o tema do planejamento financeiro, trazendo sua definição e como alguns autores definem esse assunto, nesse mesmo capitulo trouxemos o que a legislação brasileira fala sobre os tipos de empresas e o caracteriza cada tipo de empresa que foi citada em nossa pesquisa. Ainda nesse capitulo abordamos sobre o conceito de curto e longo prazo dentro do mundo financeiro, também abordamos sobre para que serve o planejamento financeiro com intuito de demostrar suas aplicabilidades para um administrador financeiro. Também falamos sobre os objetivos do planejamento financeiro, para assim demostrar o que quem busca um planejamento financeiro terá que estabelecer em sua empresa.

No capítulo 3, falamos sobre a metodologia que aplicamos no desenvolvimento do artigo, sendo que optamos pela aplicação da pesquisa bibliográfica e como método de análise dos dados coletados a pesquisa qualitativa.

No capítulo 4, temos a nossa pesquisa onde demonstra a proposta de planos para a controladoria em serviços em clinicas médicas, adequado a necessidade de cada porte de clínica que está no mercado em busca de serviços integrados de controladoria gestão contábil consultiva.

O resultado encontrado por meio do estudo demonstrou a relevância do papel da controladoria na gestão em clinicas médicas para a maximização da riqueza empresarial como também se beneficiar de todo o controle eficaz para a tomada de decisão assertiva no âmbito empresarial.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Neste capítulo, é apresentada a fundamentação teórica essencial para a análise deste estudo, que se concentra na controladoria, com ênfase em clínicas de médicas. Em seguida, discutiremos a relevância da gestão contábil nesse contexto, destacando as vantagens e desvantagens da implementação de práticas de controle. Também abordaremos as práticas contábeis indispensáveis para o processo gerencial dessas organizações, visando otimizar a eficiência e a tomada de decisões.

2.1 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Segundo Ross , Werterfield e Jordam, (1995, p.82), o “Planejamento Financeiro formaliza a maneira pelo qual os objetivos financeiros podem ser alcançados. Em visão mais sintetizada, um plano financeiro significa uma declaração do que a empresa deve realizar no futuro”. O planejamento dá a empresa subsídios, para que não seja surpreendida e possa ter uma alternativa já prevista, caso tenha que tomar uma decisão.

> O planejamento financeiro é um dos aspectos importantes para funcionamento e sustentação de uma empresa, pois fornece roteiros para dirigir, coordenar e controlar suas ações na consecução de seus objetivos. Dois aspectos-chave do planejamento financeiro são o planejamento de caixa e de lucros.O primeiro envolve o planejamento do orçamento de caixa da empresa; por sua vez, o planejamento de lucros é normalmente realizado por meio de demonstrativos financeiros projetados, os quais são úteis para fins de planejamento financeiro interno, como também comumente exigidos pelos credores atuais e futuros (Gitman, 1997, p.588).

Também podemos utilizar uma definição mais ampla de Lamb *et al* (2013):

> Um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro. Muitas decisões exigem um longo período entre o momento da decisão e os primeiros resultados, precisam de muito tempo para execução. Em um mundo de incertezas, isso exige que as decisões sejam tomadas muito antes de serem postas em execução. (Lamb *et al*, 2013, p. 94).

Uma vez que os conceitos de planejamento financeiro estão definidos e claros, precisamos definir a relevância da contabilidade gerencial.

2.1.1 Planejamento financeiro curto prazo e longo prazo

Para Gitman (1997, p. 588) “os planos financeiros a curto prazo são ações planejadas para um período curto (de um a dois anos) acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros”. Sendo assim, a maior diferença entre o planejamento de curto prazo e o planejamento de longo prazo são os seus respectivos períodos de tempo.

O planejamento financeiro deve ser iniciado com a criação de um planejamento de longo prazo, pois, como o próprio nome aponta, trata de um conjunto de planos de ações que necessitam de um tempo relativamente grande para serem implantados. Esse processo é parte integrante do planejamento estratégico da empresa e, consequentemente, servirá para a formulação de planos de curto prazo.

Sobre os planos financeiros de longo prazo, esclarece Gitman (1997, p. 588), A importância do planejamento...

> [...] são ações projetadas para um futuro distante, acompanhado da previsão de seus reflexos financeiros. Tais planos tendem a cobrir um período de dois a dez anos, sendo comumente encontrados em planos quinquenais que são revistos periodicamente à luz de novas informações significativas.

Uma vez que os conceitos de planejamento financeiro estão definidos e claros, precisamos definir a relevância da contabilidade gerencial.

2.2 Contabilidade Gerencial

A Contabilidade Gerencial, é o objeto de estudo fundamental que norteia a controladoria.

Segundo Marion (2021) “A Contabilidade é o instrumento que fornece o máximo de informações úteis para a tomada de decisões dentro e fora da empresa”. Neste sentido, podemos afirmar que na contabilidade gerencial, o foco está nas informações internas, que são essenciais para o gerenciamento eficiente dos recursos da organização.

Para Horngren, Foster e Datar(2004), a contabilidade gerencial possui uma flexibilidade maior na geração de informações do que a contabilidade financeira pois, tem o seu foco voltado a assessorar os executivos na elaboração de planejamento, execução e controle, e na tomada de decisões sobre eventos especiais.

2.3 Controles internos

O conceito de controle está na ação de frear, cercear, regular, conferir, verificar, exercer autoridade sobre alguém, ou comparar com um padrão ou um critério. Para Gomes (1997), o controle interno abrange todos os serviços e setores da administração organizacional.

Figura 1 - Princípios de controle interno.

CONTROLE INTERNO	
CONTÁBIL	ADMINISTRATIVO
Integridade	Disponibilidade
Confidencialidade	Eficácia
Fidelidade da informação em relação aos dados	Eficiência
Segurança ambiental	Obediência às diretrizes administrativas
Segurança física	
Segurança lógica	
Conformidade	
Irrevogabilidade	

Fonte: GIL;ARIMA;NAKAMURA (2013, p.42).

O controle interno emerge da necessidade de otimizar os processos utilizados pelas organizações, assumindo um papel importante no planejamento e na execução das atividades operacionais. Assim, presente em diferentes níveis nas instituições, esse controle pode ser definido em “instrumentos destinado à vigilância, fiscalização e verificação de informações e dados que permite prever, observar, dirigir ou governar os acontecimentos dentro da empresa, refletindo em seu patrimônio” (Franco; Marra, 2001).

2.4 Controladoria

Controladoria tem como objetivo primordial a asseguração de dados e informações relevantes ao processo decisório dos diretores e gerentes, auxiliando a busca pela construção de valor da empresa e suas unidades de negócios.

A controladoria pode ser entendida como a junção não só de procedimentos, mas também de princípios e métodos oriundos principalmente da Contabilidade, Economia, Estatística e Administração, que se ocupam da gestão das empresas.

Para Sell (2004), a controladoria identifica de maneira transparente e concisa o uso da Contabilidade pela Controladoria, que ampara os diretores e gerentes na condução do negócio, sendo responsável de garantir fidedignidade e versatilidade às novas realidades empresariais à medida que são confeccionados relatórios, que têm dados contidos nos reportes advindos dos outros setores do negócio, transformando-os em informações para uma melhor tomada de decisão dos administradores do negócio.

Segundo Peleias (2002), a controladoria é uma área da organização à qual é delegada autoridade para tomar decisões sobre eventos, transações e atividades que possibilitem o adequado suporte ao processo de gestão.

De acordo com Beuren (2002), pode-se afirmar que a controladoria não possui uma conceituação e fundamentos consolidados, pois diversos autores apresentam diferentes conceitos e fundamentos para a mesma. Pode-se entender como controladoria um setor da empresa que se caracteriza por ser o guardião das informações geradas e tem como principal objetivo a busca pela eficiência na produtividade econômica e a fidedignidade das informações produzidas por ela que permite condições mínimas para a continuidade dos negócios.

A utilização do modelo de gestão pela Controladoria se dá de forma tal que, Perez Jr., Pestana e Franco (1995) chegam mesmo a colocar que para facilitar o entendimento dos processos de planejamento e controle de gestão, a Controladoria desenvolveu a visão do modelo de gestão. E que, este, por sua vez, deve identificar a razão de ser da organização e contribuir para a eficiência e eficácia das suas atividades, assegurando sua continuidade e cumprimento de sua missão.

De acordo com Oliveira, Perez Junior e Silva (2002), a Controladoria deve prestar assessoramento contínuo a administração executiva, no intuito de contribuir para o aprimoramento da empresa, por meio de críticas construtivas e inteligentes.

> [...] os autores listam conhecimentos exigidos pelo mercado: contabilidade e finanças, sistemas de informações gerenciais, tecnologia da informação, aspectos legais de negócios e visão empresarial, métodos quantitativos e processos informatizados da produção de bens e serviços. E ainda, habilidade em práticas internacionais de negócios, controles orçamentários, planejamento estratégico, além de possuir fácil relacionamento e capacidade de vender suas ideias e conceitos. [...] O departamento responsável pela concepção, formulação, implementação e manutenção de um sistema integrado de informação operacional, financeira e contabilística para uma determinada entidade, considerado por muitos autores como o atual estágio evolutivo da contabilidade (Oliveira; Perez JR., 2002, p. 13).

‘Segundo Lunkes *et al* (2009), o termo *comptroller* foi utilizado pela primeira vez parase designar aos cargos de controle das contas da Casa Real Inglesa, dessa forma, afirma que os primeiros *controllers* ou *comptrollers* surgiram no setor público.

2.5 Importância do planejamento financeiro e estratégico em pequenos e médios negócios

Sobre o planejamento estratégico, discorre Motta (2001, p.6) que quanto à velocidade e à descontinuidade das mudanças, a análise aprofundada e sistemática do ambiente socioeconômico em que a organização atua se torna um elemento essencial para o planejamento organizacional.

Motta (2001, p. 11) ainda afirma que o planejamento estratégico visa alcançar resultados por meio de um processo contínuo e sistemático de antecipação de mudanças futuras, aproveitando as oportunidades que aparecem, avaliando os pontos fortes e fracos da organização e definindo e ajustando direções a longo prazo. Assim, trata-se de um processo gerencial essencial, focado nos níveis mais altos da organização, e não pode ser visto como uma atividade clássica de planejamento que pode ser delegada a comissões ou grupos. Ele representa a base da gestão de alto nível, que assume a maior parte da responsabilidade, tanto interna quanto externa, pelos direcionamentos da organização.

Trazendo para o cenário das pequenas empresas, segundo Cezarino e Campomar (2007, p.4):

> O planejamento estratégico deve ainda focar os recursos e principais ações para a consecução dos objetivos e metas da organização, isto principalmente para as pequenas empresas pode significar o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais.

2.6 Indicador chave de desempenho- *Key Performance Indicator (KPI)*

Esses indicadores chamados de “KPIS” permitem ao empresário ou empreendedor entender, de forma quantificável, se os objetivos do negócio estão sendo atingidos. Segundo Sebrae (2023), na prática “obter essa informação pode ser estratégico para o seu sucesso, pois vai permitir que você descubra quais são as etapas menos produtivas de uma cadeia de serviços, colaborando para ganhar maior

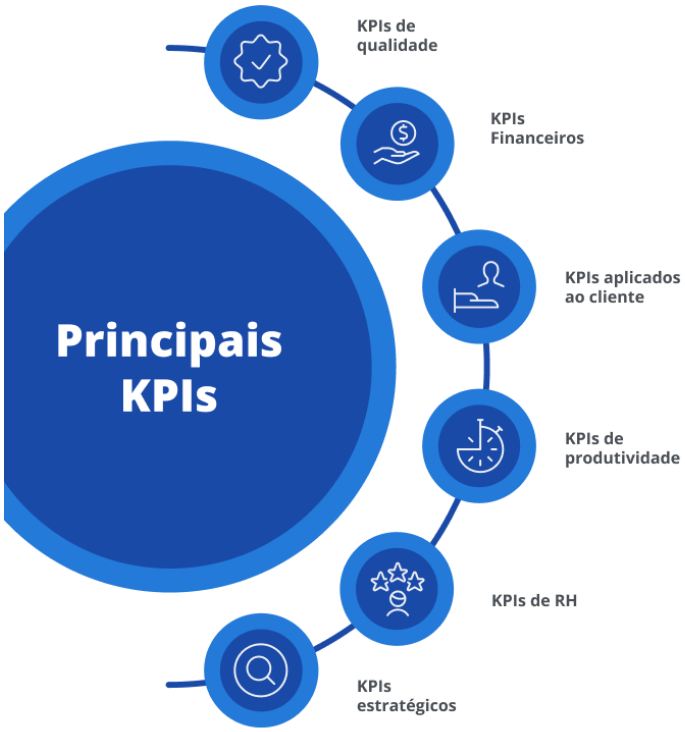
competitividade no mercado. Seguindo algumas métricas que por sua vez, são os números esperados para algum indicador em especial. De acordo com o quadro 1 abaixo.

Quadro1: exemplos de indicadores de desempenho (*KPIS*)

Indicadores para produção de conteúdo	**Indicadores para design**	**Indicadores para agência de marketing B2B focada em performance**	**Indicadores para indústria de alimentos em estágio inicial**
Geração de leads; Quantidade de conteúdo; Alcance do conteúdo; Engajamento; *PM (Custo Por Mil); Taxa de conversão; Métricas financeiras.	Quantidade de peças criadas; Custo por peça; Métricas financeiras.	Número de clientes; Número de leads gerados; Taxa de conversão da equipe de vendas; Ticket médio de cada cliente; NPS (Net Promoter Score); Percentual de cumprimento do plano de marketing de cada cliente; Taxa de retenção de clientes / churn; Valor de mídia gerenciado; Receita por funcionário; Métricas financeiras.	Custo por item; Taxa de ocupação; Volume de vendas; Número de transações; Ticket médio; Perda de matéria-prima; Itens produzidos fora do padrão de qualidade; Percentual de tempo com retrabalho; Métricas financeiras

Fonte: Sebrae (2023).
Elaborado pelo autor.

Figura 2: Principais *KPIS*



Fonte: SYDLE(2024).

Ao tratarmos da fundamentação teórica destacando pontos importantes do processo de elaboração de uma controladoria eficaz, abordaremos a seguir a metodologia adotada para desenvolver a pesquisa.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipos de Pesquisa

A pesquisa bibliográfica é, de acordo com Lakatos (2002, p. 25), um apanhado geral sobre as principais pesquisas e trabalhos já realizados, que possuam relevância e que sejam capazes de fornecer dados pertinentes e atualizados sobre o tema analisado. Nesse sentido, Gil (2022, p. 45) explica que a pesquisa bibliográfica possui como principal vantagem ser um método de investigação que possibilita uma análise mais ampla em relação a outras formas de pesquisa. No entanto, ele ressalta que quando esse método não é executado de maneira adequada, ele pode prejudicar a pesquisa. Por conta disso, uma investigação acerca dos dados e a verificação das informações se torna necessário para avaliar eventuais incoerências ou contradições em relação as fontes de informação.

> [...] A pesquisa bibliográfica é elaborada com base em material já publicado. Tradicionalmente, esta modalidade de pesquisa inclui material impresso, como livros, revistas, jornais, teses, dissertações e anais de eventos científicos. Todavia, em virtude da disseminação de novos formatos de informação, estas pesquisas passaram a incluir outros tipos de fontes, como discos, fitas magnéticas, CDs, bem como o material disponibilizado pela Internet (Gil, 2022, p. 28)

3.2 Amostragem

. Conforme Gil (2022, p. 97), o tipo de amostragem não-probabilístico, é o menos rigoroso de todos os tipos de amostragem. É, portanto, desprovido de qualquer rigor estatístico. O pesquisador seleciona os elementos aos quais ele tem acesso, assumindo que eles podem de alguma forma representar o universo.

Em nossa pesquisa o tipo de amostragem que foi adotado é por acessibilidade ou por conveniência no universo da amostragem não-probabilística onde realizamos estudos que demonstraram a importância da implantação do processo de controladoria em clínicas médicas.

3.3 Coleta de dados

De acordo com Andrade (2010, p. 137) a coleta de dados constitui uma etapa importantíssima da pesquisa de campo, mas não deve ser confundida com a pesquisa propriamente dita. Os dados coletados serão posteriormente elaborados, analisados, interpretados e representados graficamente. Depois, será feita a discussão dos resultados da pesquisa, com base na análise e interpretação dos dados.

3.4 Métodos de abordagem

Conforme Lakatos e Marconi (2022), o Método hipotético-dedutivo, inicia pela a percepção de lacuna nos conhecimentos, do que se refere as possíveis hipóteses, pelo processo de interferência dedutiva, verifica a predição da ocorrência de fenômenos abrangidos pela hipótese. O método consiste em formular uma hipótese, a partir da observação ou da intuição do pesquisador a ser avaliada, analisada, interpretada, testada, como solução ao problema observado, a partir deste ponto o pesquisador, por dedução, deve verificar se ela realmente se confirma ou não.

A pesquisa qualitativa nas Ciências Sociais dedica-se à compreensão dos fenômenos sociais e tem por objetivo principal entender os significados atribuídos, carregados de subjetividades, às pessoas, suas realidades e contextos. Podemos entendê-la como a tentativa de elaboração de mapas significativos de determinadas realidades sociais (Castro, 2019, p. 81).

Assim “A técnica de triangulação metodológica consiste na combinação de metodologias diversas (quantitativas e qualitativas) no estudo de um fenômeno”. (Marconi; Lakatos, 2022, p. 343).

4 PESQUISA: IMPLANTAÇÃO DA CONTROLADORIA EM CLINICAS MÉDICAS

O planejamento e o controle eficaz são essenciais para o sucesso de qualquer clínica, independentemente de seu porte ou especialidade. No entanto, muitas vezes, os profissionais de saúde, focados no atendimento ao paciente, acabam negligenciando aspectos cruciais da administração, como o controle de custos, a gestão de fluxo de caixa e a análise de rentabilidade. Nesse contexto, a controladoria se apresenta como uma ferramenta estratégica, oferecendo suporte na tomada de decisões financeiras e no monitoramento da saúde financeira da clínica.

Pensando nisso, desenvolvemos um modelo de controladoria customizado para clínicas, com três planos diferenciados que atendem às necessidades específicas de cada tipo de negócio. Os planos foram estruturados para proporcionar desde um acompanhamento básico até um gerenciamento completo e avançado, de acordo com o porte e complexidade da clínica.

a) **Plano Essencial:** É o plano básico, voltados aqueles profissionais que atuam como pessoa física. Este plano oferece elaboração de livro-caixa além da elaboração de um fluxo de caixa detalhado, com as devidas classificações de despesas e custos. Ademais, este plano oferece uma gestão tributária para o profissional que contará com emissão de recibos digitalizados e elaboração do Carnê-Leão para fins de Imposto de Renda. O profissional, além disso, contará com uma hora de consultoria especializada por mês.

b) **Plano Performance:** Voltado clínicas que demandam maior estrutura e acompanhamento. Aqui a clínica contará com suporte técnico maior com gestão de departamento pessoal, como folha de pagamento, férias e demais serviços essenciais voltados ao colaborador. Após realizado o devido planejamento tributário, essa clínica contará com uma gestão fiscal eficiente visando a diminuição da sua carga tributária e otimizando sua margem de lucro dessa forma. Tudo isso só será possível com a realização de uma contabilidade fiel ao cenário da clínica que, por sua vez, fornecerá demonstrações financeiras estratégicas para a tomada de decisão, como Balanço Patrimonial, Demonstração do Resultado do Exercício (DRE), Demonstração dos Fluxos de Caixa (DFC), Demonstração de Mutações do Patrimônio Líquido (DMPL), e para auxiliar nesse processo, a clínica contará com três horas mensais de consultoria especializada.

c) **Plano Master:** Destinado a clínicas de grande porte ou aquelas que buscam um controle financeiro completo e detalhado. Este plano abrange todos os serviços dos planos anteriores, com a adição de planejamento orçamentário, trazendo controle financeiro, eficiência operacional e previsibilidade para a entidade. Além disso o plano agrega assessoria na área de recursos humanos oferecendo terceirização no recrutamento e seleção, desenvolvimento e retenção de talentos, gestão de benefícios e desenvolvimento de cultura organizacional. Ademais, ao aderir o plano a clínica contará com o BPO Financeiro (Business Process Outsourcing Financeiro) que assume a gestão de processos financeiros como o gerenciamento das obrigações financeiras com fornecedores e o recebimento de pagamentos de clientes, controle das entradas e saídas de dinheiro, garantindo que a empresa tenha liquidez suficiente para suas operações, realização de todo o processo de emissão de documentos fiscais e controle tributário e a elaboração de relatórios financeiros e orçamentários, além de análises para apoio na tomada de decisões estratégicas. A clínica contará nesse plano com seis horas de consultoria estratégica especializada.

Com esses três planos, buscamos oferecer soluções flexíveis, que se adaptam à realidade de cada clínica, ajudando a melhorar a rentabilidade, aumentar a eficiência e garantir a sustentabilidade financeira a longo prazo.

4.1 Resultados da pesquisa.

Como resultado da pesquisa obtivemos o quadro abaixo com os três planos ofertados, bem como, o público ao qual são destinados e os serviços integrantes da controladoria que estão sendo apresentados para contribuírem com o planejamento estratégico de suas clínicas para que este, signifique o diferencial entre manter-se prosperando ou enfrentar uma série de problemas estruturais, como afirma Cezarino e Campomar (2007, p.4)

Figura 3: Planos Ofertados

Planos	PLANO ESSENCIAL	PLANO PERFORMANCE	PLANO MASTER
Público Alvo	Médicos que atuam como profissionais liberais, geralmente recém formados.	Voltado para clínicas que demandam maior estrutura e acompanhamento	Destinado a clínicas de grande porte ou aquelas que buscam um controle financeiro completo e detalhado.
		Serviços	
Livro-Caixa	Incluso	Incluso	Incluso
DFC	Incluso	Incluso	Incluso
Carnê-Leão	Incluso	Incluso	Incluso
Dpto. Pessoal	Não Incluso	Incluso	Incluso
Planejamento Tributário	Não Incluso	Incluso	Incluso
Gestão Fiscal	Não Incluso	Incluso	Incluso
Escrituração Contábil	Não Incluso	Incluso	Incluso
BP, DRE, DFC, DMPL	Não Incluso	Incluso	Incluso
Planejamento Orçamentário	Não Incluso	Não Incluso	Incluso
Gestão de RH	Não Incluso	Não Incluso	Incluso
BPO Financeiro	Não Incluso	Não Incluso	Incluso
Consultoria	1 hora/mês	3 horas/mês	6 horas/mês

Elaborado pelo autor.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo evidenciou a importância da controladoria como um sistema essencial para a gestão eficaz das clínicas médicas, especialmente em um cenário marcado pela crescente complexidade regulatória e pelo aumento da competitividade no mercado de saúde. A gestão de uma clínica médica envolve não apenas a administração dos recursos humanos e materiais, mas também a necessidade de um controle financeiro rigoroso, capaz de garantir a sustentabilidade e a rentabilidade do negócio.

As dificuldades enfrentadas pelas clínicas médicas no âmbito da gestão empresarial e financeira são múltiplas, desde a complexidade das normas regulatórias até a exigência de serviços de alta qualidade, o que demanda não apenas competências técnicas, mas também uma gestão estratégica eficiente. Nesse contexto, a controladoria se posiciona como uma ferramenta fundamental para integrar informações financeiras e operacionais, oferecendo uma visão holística do desempenho da clínica e possibilitando uma tomada de decisões mais assertiva e embasada em dados concretos.

A proposta do modelo de controladoria sugerido para as clínicas médicas visa contribuir para a melhoria da administração e gestão dos recursos financeiros, promovendo o planejamento estratégico, o controle organizacional e a análise de resultados. A implementação desse modelo proporciona aos gestores a capacidade de realizar análises de desempenho detalhadas por meio de indicadores-chave de performance (KPIs), garantindo uma visão mais clara e precisa sobre as áreas que precisam de melhorias e ajustes. Além disso, o modelo também abrange a gestão fiscal e a proteção de ativos, elementos cruciais para a longevidade e o sucesso financeiro da clínica.

Por fim, conclui-se que a adoção de um sistema de controladoria, voltado para as especificidades das clínicas médicas, representa uma ferramenta estratégica imprescindível para a superação dos desafios financeiros e operacionais que essas organizações enfrentam. Com a implementação adequada deste modelo, as clínicas podem alcançar uma gestão mais eficiente, proporcionando serviços de saúde de qualidade, mantendo a saúde financeira e o crescimento sustentável do negócio.

Referências

ANDRADE, Maria. Metodologia Científica. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

BEUREN, Isla Maria. Controladoria agregando valor para a empresa. Porto Alegre Bookman, 2002.

CASTRO, S.P. D. Trabalho de conclusão de curso (TCC): uma abordagem leve, divertida e prática. Editora Saraiva, 2019.

CEZARINO, L. O. & CAMPOMAR, M. C. **Micro e pequenas empresas:** características estruturais e gerenciais. Anais do IV Congresso de Administração, Economia e Contabilidade da Universidade de São Paulo, FEA/USP. São Paulo. 2007. 5p.

FRANCO, Hilário; MARRA, Ernesto. Auditoria contábil. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001.

GIL, Antonio C. Como Elaborar Projetos de Pesquisa. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

GIL, Antonio de L.; ARIMA, Carlos H.; NAKAMURA, Wilson T. Gestão: controle interno, risco e auditoria. São Paulo: Editora Saraiva, 2013.

GITMAN, Lawrence J. Princípios da administração financeira. São Paulo: Habra, 1997.

GOMES, Josir Simeone. Controle gerencial na era da globalização. Relatório Coppead, Rio de Janeiro, n. 317, p. 1-19, nov., 1997.

HORNGREN, George T.; FOSTER, George; DATAR, Srikant M. **Contabilidade de custos:** uma abordagem gerencial. 11.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Contabilidade Gerencial. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LAKATOS, Marina de Andrade; MARCONI, Eva Maria. Fundamentos de Metodologia Científica. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2022.

LAMB, ROBERTO et al. Fundamentos de Administração Financeira. 9. ed. 2013.

LUNKES, Rogério J., SCNORRENBERGER, Darci, GASPARETTO, Valdirene, VICENTE, Ernesto R. Considerações sobre as Funções da Controladoria nos Estados Unidos, Alemanha e Brasil. Revista Universo Contábil, v.5, n.4, 2009.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de Pesquisa. 5ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2002.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Metodologia Científica. 7ª Edição. São Paulo: Editora Atlas, 2022.

MARION, J. C.; RIBEIRO, O M. Introdução à contabilidade gerencial. Saraiva educação , 2021.

MOTTA, Fernando C. Prestes. Teoria das organizações: evolução e crítica. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 2001.

OLIVEIRA, L.; PEREZ JUNIOR, J.; SILVA, C. Controladoria estratégica. São Paulo: Atlas , 2002.

PEREZ JR, José Hernandez; PESTANA, Armando Oliveira; FRANCO, Sérgio Paulo Cintra. Controladoria de gestão: teoria e prática. São Paulo: Atlas, 1995.

PELEIAS, Ivam Ricardo. Controladoria Gestão Eficaz Utilizando Padrões. Editora Saraiva- SP, 2002.

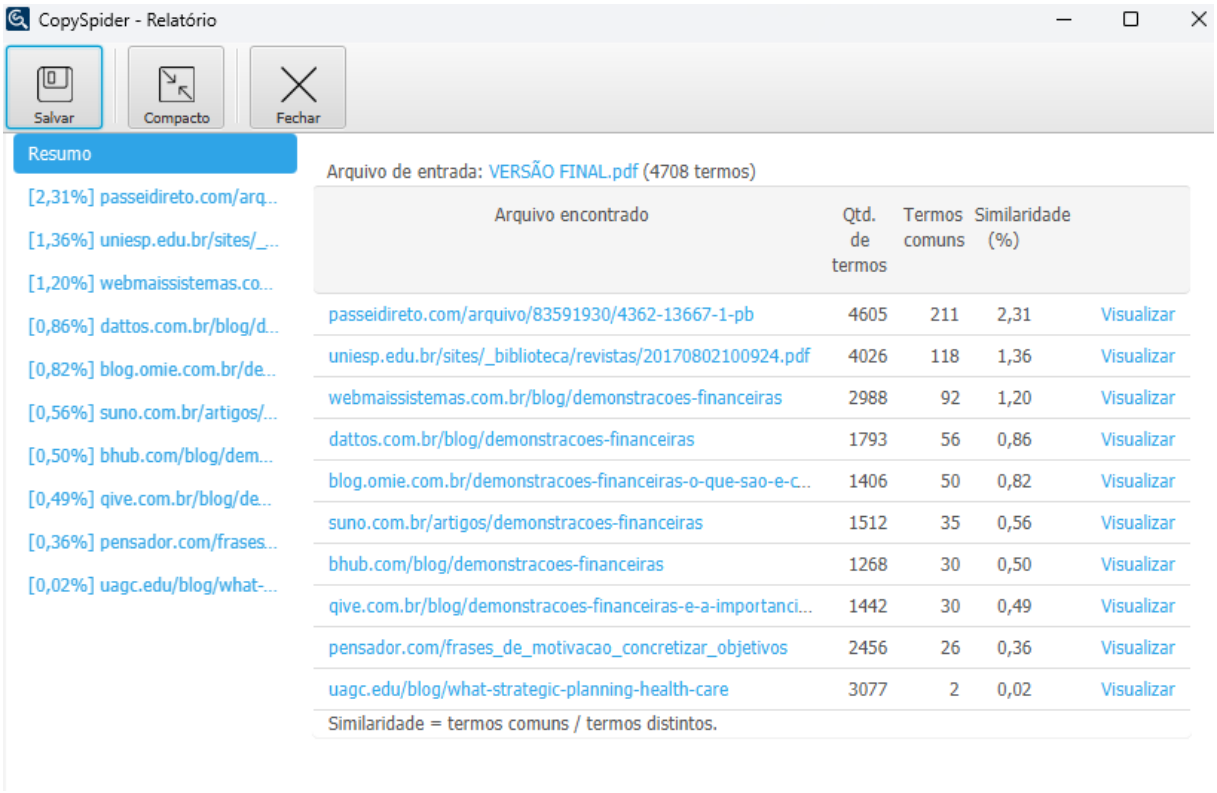
ROSS, Stephen A., WERTERFIELD, Randolph W., JORDAM, Bradford D., Princípios de administração financeira; tradução Antonio Zoratto Sanvicente. – São Paulo: Atlas, 1998.

SELL, Graciele K. Uma sistemática para inserir a contabilidade gerencial no processo decisório nas pequenas e médias empresas: um estudo de caso. 2004. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2004.

SEBRAE. **KPIs são estratégicos para medir o desempenho do seu negócio.(**2023). Disponível em: https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/kpis-sao-estrategicos-para-medir-o-desempenho-do-seu-negocio,56302a20c11a5810VgnVCM1000001b00320aRCRD. Acesso em: 25/11/2024.

SYDLE. **KPI: o que é e como melhora resultados?** (2024). Disponível em: https://www.sydle.com/br/blog/kpis-5f58d4641e43744c69b4d604, Acesso em: 25/11/2024.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. Princípios de administração financeira. Tradução Antonio Zoratto Sanvicente. São Paulo: Rev. Ciênc. Empres. UNIPAR, Umuarama, v. 13, n. 1, p. 29-40, jan./jun. 2012 40 A importância do planejamento... Atlas, 1995.


CopySpider - Relatório
Salvar
Compacto
Fechar
Resumo
[2,31%] passeidireto.com/arq...
[1,36%] uniesp.edu.br/sites/_...
[1,20%] webmaissistemas.co...
[0,86%] dattos.com.br/blog/d...
[0,82%] blog.omie.com.br/de...
[0,56%] suno.com.br/artigos/...
[0,50%] bhub.com/blog/dem...
[0,49%] qive.com.br/blog/de...
[0,36%] pensador.com/frases...
[0,02%] uagc.edu/blog/what-...
Arquivo de entrada: VERSÃO FINAL.pdf (4708 termos)
Arquivo encontrado
Qtd. de termos
Termos comuns
Similaridade (%)
passeidireto.com/arquivo/83591930/4362-13667-1-pb 4605 211 2,31 Visualizar
uniesp.edu.br/sites/_biblioteca/revistas/20170802100924.pdf 4026 118 1,36 Visualizar
webmaissistemas.com.br/blog/demonstracoes-financeiras 2988 92 1,20 Visualizar
dattos.com.br/blog/demonstracoes-financeiras 1793 56 0,86 Visualizar
blog.omie.com.br/demonstracoes-financeiras-o-que-sao-e-c... 1406 50 0,82 Visualizar
suno.com.br/artigos/demonstracoes-financeiras 1512 35 0,56 Visualizar
bhub.com/blog/demonstracoes-financeiras 1268 30 0,50 Visualizar
qive.com.br/blog/demonstracoes-financeiras-e-a-importanci... 1442 30 0,49 Visualizar
pensador.com/frases_de_motivacao_concretizar_objetivos 2456 26 0,36 Visualizar
uagc.edu/blog/what-strategic-planning-health-care 3077 2 0,02 Visualizar
Similaridade = termos comuns / termos distintos.