

**UNIVERSIDADE DO EXTREMO SUL CATARINENSE - UNESC  
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**

**SUÉLEN RAMOS**

**CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CLÍNICAS E CONSULTÓRIOS DA ÁREA  
DA SAÚDE**

**CRICIUMA  
2021**

**SUÉLEN RAMOS**

**CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CLÍNICAS E CONSULTÓRIOS DA ÁREA  
DA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Orientadora: Prof.<sup>a</sup>. Esp. Patriele de Faveri Fontana

**CRICIUMA**

**2021**

**SUÉLEN RAMOS**

**CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CLÍNICAS E CONSULTÓRIOS DA ÁREA  
DA SAÚDE**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado para obtenção do grau de Bacharela no curso de Ciências Contábeis da Universidade do Extremo Sul Catarinense, UNESC, com Linha de Pesquisa em Contabilidade Gerencial.

Criciúma, 16 de dezembro de 2021

**BANCA EXAMINADORA**

Prof.<sup>a</sup> Esp. Patriele de Faveri Fontana - Especialista- Orientadora

Prof. Me. Anderson Corrêa Benfatto

Prof. Esp. Ângelo Natal Perico

**Dedico este trabalho ao Amor, pois foi através dele que tive forças para continuar, de olhar para minha história e não desistir. Como São João Paulo II diz: “O Amor me explicou tudo”. Não posso deixar de dedicar também à minha família, minha base, minha fortaleza, meu tudo.**

## AGRADECIMENTOS

Primeiramente gostaria de agradecer a Deus, por ter-me presenteado com algo tão maravilhoso como a vida. Por ter me escolhido em meio a tantos durante o período acadêmico, para coordenar um ministério dentro da igreja católica chamado Ministério das Universidades Renovadas, onde pude coordenar grupos de oração dentro de universidades, faculdades e escolas da região sul de Santa Catarina e por meio dele, tive a oportunidade de conhecer acadêmicos de diversas áreas e lugares do mundo, para trocar ideias e sonhar com um futuro profissional, unindo a ciência e a religião em prol de algo muito maior. Ao Grupo de oração Linguagens da Cruz realizado na Unesc, que sempre me acolheu e recarregou minhas energias para continuar, durante esses anos de vida acadêmica foi o real motivo de sair mais cedo nos intervalos e voltar cinco minutos depois. Estendo esse agradecimento aos meus professores que sempre me permitiram dar essas escapadinhas e seguir com o grupo, vivendo a minha fé.

Agradecer aos meus pais, Mercilei Ramos e Claudinéia Guerra Ramos, que sempre me apoiaram e me ajudaram durante toda a minha vida. Ao meu irmão Douglas Ramos e minha cunhada Helena Possamai Della, que mesmo de forma indireta me deram forças e ajudaram nas escolhas profissionais. Como João Paulo II ressalta a importância da família dentro de uma sociedade, menciona que: *“ a família é a base da sociedade e o lugar onde as pessoas aprendem pela primeira vez os valores que lhes guiam durante toda a sua vida”*.

Aos meus amigos e colegas que sem dúvidas estiveram comigo nessa caminhada, foi a eles que recorri quando precisei, foram eles que estiveram ao meu lado em todos os momentos, não somente nos anos acadêmicos, mas por toda a vida. Meu muito obrigada a Natyele D. V. Pereira, Suélen Guollo, Eloisa Borges, Jonatas J. Correa, Natalia Borges, Francine Sebastião, Amanda Steffen, Everton Pedroso, Mariana Vignali, Keilla A. Silva, Cristian Rampinelli, Leticia Felisbino, Shelen C. Cordeiro, Larissa de Andrade, Maria Eduarda Locatelli, Juliane Giusti, Vanessa Macedo, Gabriel Mandelli, João Vitor G. Machado, dentre tantos outros.

A minha orientadora Patriele de Faveri Fontana que me deu todo o suporte durante a elaboração do TCC, por suas orientações que contribuíram em muito na produção do artigo. Agradeço também aos professores e coordenadores do curso de ciências contábeis da UNESC, que contribuíram com essa formação. Obrigada!

“Ter fé é assinar uma folha em branco e deixar que Deus nela escreva o que quiser”

*Santo Agostinho*

## CARACTERÍSTICAS DA GESTÃO DE CLÍNICAS E CONSULTÓRIOS DA ÁREA DA SAÚDE

Suélen Ramos<sup>1</sup>

Patriele de Faveri Fontana<sup>2</sup>

### RESUMO

O presente artigo apresenta uma análise das características de gestão no processo de planejamento e controle de clínicas e consultórios do setor da saúde, visando compreender o perfil adotado por profissionais da saúde que gerenciam e administram seus empreendimentos. Tendo como objetivo, evidenciar as características na gestão e no processo de planejamento e controle de clínicas e consultórios da área da saúde, como consultórios médicos, clínicas de fisioterapia, clínicas odontológicas, dentre outras. No referencial teórico, foram identificados a evolução da contabilidade gerencial, sua importância para a saúde financeira da empresa, tais como a gestão de custos com finalidade de precificar os serviços fornecidos, visando a otimização do resultado econômico, tal como superar a diversidade dos custos e maximizar o potencial de lucro. A pesquisa realizada de forma qualitativa, buscou por meio de entrevista e pesquisa direcionada aos profissionais gestores de seus empreendimentos, conhecer e verificar como ocorre os processos de gestão. Seu desenvolvimento ocorreu de forma descritiva utilizando estudos de casos para atingir seus objetivos. Dessa forma, a pesquisa revelou dificuldades enfrentadas pelos gestores que vão além de dificuldades burocráticas, mas dificuldades em capitalização e fidelidade dos clientes e a gestão de pessoas em seus empreendimentos.

**Palavras - Chave:** Contabilidade Gerencial, Contabilidade Financeira, Empreendedorismo.

**Área Temática:** Tema 01 – Contabilidade Gerencial

### 1 INTRODUÇÃO

Sabe-se que a contabilidade em sua parte de gestão, teve início por meio de registros de pagamentos, recebimentos e um mero controle de estoque. Assim como

---

<sup>1</sup> Acadêmica do curso de Ciências Contábeis da UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.

<sup>2</sup> Professora Especialista, UNESC, Criciúma, Santa Catarina, Brasil.



afirmam Kaplan e Norton (1997), a globalização está sofrendo um avanço tecnológico muito rápido, fazendo com que as organizações busquem um diferencial em suas estruturas organizacionais para que não percam seus espaços no mercado, mantendo assim sua sobrevivência econômica. Para Marion (2010), uma gestão adequada proporciona um maior retorno econômico para empresa.

De tal forma, a contabilidade gerencial contribui com técnicas e procedimentos contábeis de custos, financeiro, balanços, agregando um olhar mais analítico numa forma de apresentação diferenciada, auxiliando os gestores em seus processos decisórios (IUDICIBUS, 1991).

Na compatibilidade de pensamentos de Crepaldi (1998, p.18) e Souza (2008, p. 15), a contabilidade gerencial possui características que agregam no desenvolvimento de uma organização, pois controla o uso de insumos, encontra uma melhor forma de utilizar os recursos da empresa, coleta dados e extrai informações gerenciais mais precisas para auxiliar os gestores em processos decisórios. Existem quatro elementos fundamentais para qualquer organização; estrutura, pessoas, objetivos e divisão funcional do trabalho (SANTOS, 2005).

Segundo Lorenzetti et al., (2014, p. 418), a gestão em saúde envolve o “gerenciamento de redes, esferas públicas de saúde, hospitais, laboratórios, clínicas entre outros serviços fornecidos na área da saúde”. Esse tipo de gestão se enquadra perfeitamente às necessidades de saúde da população.

Não é segredo que empreendedores de outros ramos profissionais que não buscam suporte na área contábil, administrativa ou até mesmo na própria gestão, e nem se sujeitam a buscar conhecimentos sobre, sofrem grandes dificuldades em suas gestões. Estão “ancorados” como menciona Lorenzetti et al., (2014, p. 418), a meios tradicionais ligados a teoria clássica da administração. Levando-se em conta o planejamento e controle, os gestores ressaltam a importância de um acompanhamento diário, em outras palavras um planejamento no cotidiano e estratégico, para alcançar a eficiência e a eficácia nos serviços da saúde (LORENZETTI et al., 2014, p.421).

No Brasil, o Sistema de Saúde é regulamentado segundo os termos da Constituição Federal (1988), que no artigo 197 define que “são de relevância pública as ações e serviços de saúde, cabendo ao Poder Público dispor, nos termos da lei, sobre sua regulamentação, fiscalização e controle, devendo sua execução ser feita diretamente ou por meio de terceiros e, também, por pessoa física ou jurídica de direito privado” (BRASIL, 1988).

Com base no exposto, a questão que norteia o estudo é: Quais são as características dos gestores nos processos de planejamento e controle utilizados em clínicas e consultórios da área da saúde? Para responder esta questão, o artigo tem como objetivo evidenciar os processos da gestão na área da saúde e como ocorre o processo de planejamento e controle de clínicas e consultórios da área da saúde, como consultórios médicos, clínicas de fisioterapia, clínicas odontológicas.

Este estudo tem como objetivo específico, identificar o perfil dos gestores de empreendimentos da área da saúde, apresentar quais conhecimentos estes possuem sobre gestão e analisar os métodos de gerenciamento e controle por eles adotados, evidenciando assim o modo com que administram seus empreendimentos. O planejamento se dá por meio de evidências das estruturas utilizadas para alcançar seus objetivos, buscar enfatizar os componentes estratégico de cada clínica ou



consultório, ressaltando seus diferenciais e os pontos fortes que cada uma delas possui. Já o controle tem como objetivo analisar o que consiste em cada processo que guia as atividades exercidas e verificar se a atividade está ou não atingindo os resultados planejados.

Ao identificar a relação do processo de planejamento e controle para melhorar a performance das clínicas e consultórios da área da saúde, o estudo contribui para a parte teórica sobre gestão na área da saúde e sobre planejamento. Gestão na área da saúde, pois sugere que a prática de gestão pode melhorar a qualidade dos serviços prestados pelos profissionais aos seus pacientes e por outro lado na perspectiva da contabilidade contribui para a literatura ao se evidenciar os melhores planejamentos e o melhor controle dos recursos financeiros e outros recursos inerentes as operações de consultórios e clínicas, são também eficazes e efetivos para os empreendimentos. O presente trabalho, contribui tanto para as organizações quanto para a sociedade que de certo modo também se beneficia com uma gestão de qualidade, tendo como objetivo final atender e melhorar a saúde de cada paciente.

Este presente trabalho está estruturado por meio de uma fundamentação teórica, apresentando a contextualização do tema, o problema de pesquisa, a delimitação do tema, os objetivos e a justificativa do estudo e por fim as considerações finais obtidas.

## **2 FUNDAMENTAÇÃO TEORICA**

Na presente seção será apresentado a fundamentação teórica referente a gestão, sua evolução ao passar dos anos e pontos sobre planejamento estratégico para demonstrar a importância do papel de um gestor de clínicas e consultórios da área da saúde. Terá como início, uma apresentação breve sobre a contabilidade, dando sequência sobre contabilidade gerencial, apontando a importância de se ter um gestor de controladoria nas empresas, elaborações de orçamentos, planejamento estratégico, e por fim, apresentar a forma de custeio e precificação.

### **2.1 HISTÓRICO**

O estudo sobre ciências contábeis surgiu no período contemporâneo, ela é tão antiga quanto a própria sociedade. Ao passar dos anos, decorrente ao desenvolvimento cultural, social e econômico, a sociedade desenvolveu regras e práticas, para controlar e orçar seus bens, direitos e obrigações criando assim a contabilidade para auxiliar nas necessidades e tendências de seu tempo (BONHO, 2019).

Para Souza (2008), a contabilidade é uma parte essencial da administração, pois não possui apenas o objetivo de demonstrar um conjunto de dados, técnicas e registros operacionais estruturados, mas de auxiliar na tomada de decisões da pessoa jurídica ou pessoa física. A contabilidade não é uma ciência exata, apesar de usar registros numéricos, cálculos matemáticos e etc. Ela é uma ciência social, pois sofre mudanças na medida em que a ação humana gera modificações no fenômeno patrimonial (BONHO, 2019).

Apesar de utilizar ferramentas matemáticas para elaboração de controles contábeis, a contabilidade estuda o comportamento de entidades jurídicas e de

peças físicas e suas variações ao longo dos anos, utilizando recursos administrativos, financeiros e gerenciais (BONHO,2019).

Tabela 1 - Linha cronológica das características da contabilidade durante os anos

PERÍODO	CARACTERÍSTICAS DA CONTABILIDADE
1775 a 1825	Ênfase nos balancetes financeiros. Sistema das partidas dobradas para os registros contábeis.
1825 a 1850	Demonstrações contábeis para atender a finalidades tributárias e imposto de renda.
1850 a 1900	Surgimento da auditoria financeira e dos contadores públicos certificados. Surgem os primeiros relatórios da contabilidade gerencial.
1900 a 1925	Primórdios da contabilidade de custos
1925 a 1950	Aprimoramento da contabilidade de custos. Surgimento das técnicas e procedimentos para análise dos custos, estatísticas de produção, padrões de auditoria, de contabilidade pública, contabilidade tributária, planejamento tributário.
1950 a 1975	Aprimoramento da contabilidade gerencial, custo-padrão, contabilidade social etc. Nesse período, a contabilidade já assume suas características como um sistema de informações à disposição dos gestores para as tomadas de decisões.

Fonte: Oliveira (1998, p. 38).

Como demonstrado na tabela, Oliveira (1998) afirma que a evolução e o aperfeiçoamento da contabilidade, não se teve de uma hora para outra, ela foi sendo modificada e atualizada na medida que a sociedade foi crescendo e necessitando de novas ferramentas e técnicas para seus gerenciamentos. Mostrando assim que buscar novos meios e opções de melhorar o que já existe, é de fato importante

## 2.2 CONTABILIDADE GERENCIAL

Segundo Ludícibus (1991), a definição da contabilidade gerencial pode ser caracterizada como um enfoque conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis, sendo que os mesmos já tiveram suas passagens pela contabilidade e análise financeira, de custos e de balanço. Dando ênfase em detalhes mais analíticos, podendo assim ter um posicionamento e contribuição maior na tomada de decisões nos processos decisórios.

A contabilidade gerencial é um ramo da própria contabilidade, que visa através de instrumentos administrativos auxiliar nas funções gerenciais. Ela se volta a utilização mais eficiente dos recursos disponibilizados economicamente, por meio de um controle de insumos efetuado por uma informação gerencial (CREPALDI, 1998).

Para Figueredo e Caggiano (1997), a sobrevivência de uma entidade econômica, devem ser susceptível às mudanças, ter habilidade de analisar ações e decisões cometidas no passado, para saber se posicionar em um evento futuro, uma chave para o sucesso. Segundo os mesmos, a importância de ser gerado informações confiáveis, que sejam relevantes para o processo de mudança é fundamental, pois parte delas as decisões que irão afetar o futuro econômico da empresa.

Segundo Bonho (2019), existe dois tipos de usuários que utilizam as informações fornecidas pela contabilidade, mesmo sabendo que a contabilidade possui inúmeras finalidades seus fins são distintos. Ainda segundo Bonho (2019), os usuários das informações contábeis são conhecidos por *stakeholders*, que significa “as partes interessadas”.



Para Franco (2009), existe uma divisão de dois grandes grupos que utilizam essas informações para exercer suas funções, os usuários internos e os externos. Sendo que seus conceitos se dão da seguinte forma. Os **internos** são colaboradores que trabalham dentro da entidade, como administradores, gestores, diretores, entre outros níveis. Eles auxiliam na tomada de decisões utilizando as informações contábeis, também conhecida como contabilidade gerencial. Já os **externos**, são terceiros, que por meio das informações das entidades tomam a decisão de investir ou não em determinada empresa, também conhecidos como acionistas, clientes, fornecedores, bancos, governo, sindicato etc. Já nesses casos são a partir das demonstrações financeiras fornecida pela administração da entidade que eles possuem um parecer se efetuam ou não os investimentos, isso parte da gestão financeira.

Para Padoveze (2004), a contabilidade financeira possui um olhar mais voltado aos documentos desenvolvidos pela contabilidade dando maior suporte nas informações necessárias para reduzir os riscos futuros. Já a contabilidade gerencial, possui uma visão mais ampla, não utiliza apenas documentos, mas expande seu olhar para um todo, analisando pontos fracos e fortes, buscando novos caminhos alternativos para melhorar seu funcionamento empresarial.

## 2.3 GESTÃO FINANCEIRA

Para muitos, ao ouvir falar sobre gestão financeira é algo complicado, complexo, algo a par de uma empresa ou instituição, mas na verdade não é uma função independente como nos relata Silva (2013). São fluxos financeiros que possui como contrapartida os fluxos de bens e serviços.

Segundo Silva (2013), é evidente a importância da constatação de informações por parte do financeiro, pois isso fará com que toda a ação tenha um bom plano financeiro, pois foram antecipadas as informações levando a realizar algo mais sólido reduzindo os riscos futuros. A eficácia da função financeira depende da qualidade de informações fornecida pelos membros e responsáveis de outras áreas, tais como fluxo financeiro ou orçamento financeiro.

### 2.3.1 Planejamento financeiro

Segundo SCARPI (2015), não existe apenas um motivo para realizar um planejamento estratégico, tudo depende do aumento da exigência dos clientes, a pressão governamental e por último não menos importante, a concorrência entre clínicas e consultórios. Quanto maior a instabilidade no ambiente externo e a competitividade entre esses empreendimentos, aumenta a necessidade da implementação de um planejamento estratégico.

Para SCARPI (2015), tanto a parte econômica quanto a financeira estão relacionadas à sustentabilidade econômica do empreendimento, aspectos financeiros que suportam as necessidades ocupacionais de curto prazo, médio e longo prazo, tendo em vista seu crescimento. Como se aponta no quadro a seguir:

### Quadro 1 - Análise da gestão

<ul style="list-style-type: none"><li>• Gerenciamento de custos e acompanhamento orçamentário para assegurar os recursos financeiros necessários ao atendimento das necessidades operacionais.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Critérios para captação de recursos e recebimentos de modo a manter equilibrado o fluxo financeiro.</li></ul>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Definição de recursos financeiros para realizar os investimentos, visando suportar as estratégias e os planos de ação, incluindo a adoção de critérios e metodologias para avaliar e definir os investimentos e a forma de capacitação apropriada.</li></ul>

**Fonte:** Adaptação do autor, administração em saúde: autogestão de consultórios e clínicas (2015, p. 62)

Toda empresa precisa de um planejamento com base, principalmente se suas metas forem estabelecidas em médio prazo, que normalmente levam até 3 anos para serem efetuadas (FERREIRA; DIEHL, 2012). Como afirmam Brodbeck e Hoppen (2003), as informações são necessárias durante a etapa de formulação de planejamento pois possibilitará que as metas de curto, médio e longo prazo possa ter um acompanhamento e garantindo que os objetivos e metas traçados possam ter atingidos.

Segundo Oliveira (2003), existem três tipos de planejamentos que se dividem em curto, médio e longo prazo, conhecidos como planejamentos estratégico, tático e operacional:

- **Planejamento Estratégico** refere-se à organização como um todo, geralmente realizada pelos cargos e funções mais elevadas da empresa. Esse tipo de planejamento baseia-se no processo administrativo que proporciona sustentação metodológica estabelecendo uma melhor direção, organizado em longo prazo.
- **Planejamento Tático** aplica-se a departamentos ou setores específicos das organizações, que acatam e interpretam as decisões da direção transformando em planos concretos. Tendo como principal finalidade a utilização eficiente dos recursos sendo desenvolvida em médio prazo.
- **Planejamento Operacional** cuida dos procedimentos e tarefas simples colocando em prática os planos táticos de cada setor, apresenta-se muitas vezes por meio de formulação de documentos escritos, metodologias e implantação. Em modo geral esse planejamento ocorre em curto alcance de tempo.

Para BRAGA (1999), existem alguns equívocos quando se fala em planejamento financeiro:

- Confundir Planejamento Financeiro com Investimentos;
- Esperar momentos de crises para tomar a iniciativa de fazer o Planejamento Financeiro;
- Esperar retornos irreais para seus investimentos;
- Não estabelecer objetivos financeiros mensuráveis;
- Pensar que Planejamento Financeiro é a mesma coisa que planejamento para aposentadoria;
- Pensar que Planejamento é para quando ficarmos velhos;
- Pensar que Planejamento que é somente para área tributária



- Tomar uma decisão financeira sem entender seus efeitos e sua situação financeira global.

Ainda seguindo o pensamento de SCARPI (2015), a estratégia está atrelada a capacidade de utilizar adequadamente os recursos, reduzindo assim as ameaças e maximizar a produtividade, apontando os pontos fracos e fortes. Ressaltando que todo o planejamento estratégico possui eventuais mudanças, pois se baseia não apenas em documentos, mas em ações realizadas pela parte administrativa/gerencial.

### 2.3.2 Precificação de produtos e serviços

Uma das maiores dificuldades das empresas principalmente para os administradores, é o momento da precificação do produto ou serviço fornecido. Segundo o posicionamento de Silva (2013), as decisões para agregar os valores corretos dependem muito das características do mercado onde a empresa atua, conseqüentemente, erros cometidos durante a análise do valor a ser cobrado, poderá prejudicar ou até mesmo reduzir, consideravelmente o resultado financeiro.

Existem alguns fatores que influenciam a fixação dos preços de venda, como as exigências fiscais e leais, alegando que a competição entre empresas é de certo modo saudável e deve ser incentivada, para que não haja uma prefixação predatória onde os preços são baixos jogando os competidores para fora do mercado, essa ação também é conhecida internacionalmente como dumping. Ou a precificação discriminatória, cobrar preços distintos de clientes diferentes, vendendo ou fornecendo o mesmo serviço. Um fator de grande importância é a demanda de clientes, é saber quanto o cliente está disposto a pagar pelo produto ou serviço (SILVA, 2013).

Segundo Falk (2021), a base para a formação de preço de um bem ou serviço depende de três fatores considerados como pilares: custos, despesas e margem de lucro. Um se baseia nos gastos relativos utilizados na produção ou prestação de serviço, outra nas despesas de bem/ serviços consumidos para obtenção de receitas e por último a margem de lucro que retornará, que se baseia na diferença de receita e custos.

As instituições prestadoras de serviços referentes a saúde, seja ela pública ou privada, devem formar seus preços buscando a saúde financeira e sobrevivência no mercado. Deve também ter em vista que se trata do bem-estar de pessoas e a manutenção de sua saúde, ou seja, vai além de estabelecer remuneração em função do valor (OCKÉ-REIS, 1995).

Na medida em que questões de finanças e custos interferem nos procedimentos dos profissionais de saúde e de apoio à saúde e, por extensão, na vida do hospital, é importante conceber uma estrutura organizacional que torne adequado os vários conceitos, antes vivenciados em ambientes industriais e de prestação de outros serviços, agora para um ambiente onde as questões da vida e da saúde de seres humanos são a essência de tudo (RIBEIRO FILHO, 2005, p. 24-25).

Para Sartori (2004), Santos (2005) e Wernke (2015), o preço de compra de um produto é um grande fator no momento de decisão de compra, pois o custo



relacionado a ele poderá impactar no valor final, essa apuração de preço de venda ou serviço é fundamental para a sobrevivência da empresa e sua possível expansão.

### 3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Nesta seção, para atingir os objetivos desejados apresenta-se de maneira breve, como desenvolveu-se o enquadramento metodológico do presente artigo e em seguida apresenta-se os procedimentos utilizados para a coleta e análise de dados.

#### 3.1 ENQUADRAMENTO METODOLÓGICO

Tendo como objetivo analisar como se procede a gestão de entidades da área da saúde, que em sua grande maioria é o próprio profissional da área que gerencia sua empresa, comparando também com um profissional da área da contabilidade que seguiu no ramo de gestão em saúde. A abordagem da pesquisa dá-se de forma qualitativa, visto que será aplicado com poucas pessoas para um estudo mais aprofundado, dando melhor entendimento da natureza dos fenômenos e suas percepções, pois busca compreender de uma forma lógica, os comportamentos e opiniões de pessoas que trabalham na área da saúde, como na odontológica, fisioterápica, psicológica e médica analisando os dados e interpretando como um todo (VIANA, 2001).

A presente pesquisa se caracteriza como descritiva, pois seu intuito é descrever e explorar às características de um grupo específico de prestação de serviço e analisar necessidades enfrentadas pelos mesmos, ao fim, fazer um comparativo dentre os setores (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). Busca identificar e explorar alguns aspectos da gestão dentro de entidades que possui autogestão, além disso, correlacionar fatores e fenômenos que fazem parte deste sistema. (MARION; DIAS; TRALDI, 2002).

Como o estudo possui objetivo de se aprofundar mais nesses setores, um dos métodos que se enquadra neste ponto é o estudo de casos, pois possui focos determinados, permitindo um amplo detalhamento e conhecimento das partes. Busca focar poucos objetivos de maneira ampla e detalhada, para melhor compreensão (GIL, 1996).

#### 3.2 PROCEDIMENTO DE COLETA E ANÁLISE DE DADOS

Seu objetivo é buscar informações explorando meios de como se procede a gestão financeira nesses setores, sendo os profissionais atuantes no setor da saúde, não possuindo nenhuma graduação em administração, economia, ciências contábeis e áreas a fins.

Para o desenvolvimento do artigo, aplicou-se procedimentos pré-definidos, por meio de entrevista e questionário, para coletar dados e informações. O início da pesquisa deu-se no final do ano, em setembro de 2021, entrando em contato com profissionais selecionados. Em primeiro momento realizou-se um levantamento breve de dados para após aplicar a pesquisa formal.



A pesquisa ocorreu por meio de *google meet* e *google forms*, para facilitar o acesso a informações. Seu foco será questionar como se procede de fato a gestão, se possuem algum suporte financeiro terceirizado ou até mesmo interno, quais atendimentos são efetuados nos locais, quem são os profissionais colaboradores, se existe outros profissionais de áreas distintas, entre outros pontos a serem explorados.

Ao final após as análises, é realizada uma comparação entre as áreas apontando seus pontos fracos e fortes na gestão financeira.

## 4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

### 4.1 ANALISE DE PERFIL: GESTOR DE CLÍNICA INTEGRADA E GESTOR HOSPITALAR

A primeira parte da coleta de dados se deu no mês de setembro de 2021 por meio de entrevistas mediadas pelo *google meet*, facilitando o acesso e a gravação dos dados apresentados. Nesta primeira parte buscou-se analisar o perfil de dois profissionais que atualmente atuam no cargo de gestores, por meio de perguntas pré-definidas que possuía o intuito de filtrar pontos de vistas diferentes por parte dos participantes, um formado na área da saúde e o outro formado na área de ciências sociais aplicada.

#### 4.1.1 Caracterização dos respondentes

O **Gestor 1** é proprietário de uma clínica integrada na região de Três Cachoeiras no Rio Grande do Sul – RS, formado em odontologia e pós-graduado em cirurgia odontológica, harmonização facial e no presente, está realizando uma pós-graduação em gestão marketing em odontologia. O segundo entrevistado, **Gestor 2** trabalha com gestão hospitalar na parte de infraestrutura, formado em técnico em contabilidade, é bacharel em Ciências Contábeis, pós-graduado em administração hospitalar com especialização em gestão hospitalar, administração de universidades, gestão em negócios em saúde, qualidades de serviços em saúde e mestrado em desenvolvimento regional. Esse mesmo profissional, é sócio de uma empresa de gestão hospitalar.

A primeira pergunta a ser realizada foi questionando como ocorreram suas trajetórias profissionais, ambos responderam brevemente como aconteceu.

O primeiro **Gestor 1** entrevistado é formado em odontologia, optou por esta formação pois havia parentes atuantes na área, desde o início de sua graduação já almejava ter algo próprio, uma clínica que fosse dele. De início começou alugando um espaço dentro do sindicato dos trabalhadores de Três Cachoeiras – RS, mas como não se considera um profissional acomodado, começou a almejar algo maior pois o espaço se tornou pequeno diante do trabalho oferecido. Ele havia um planejamento de 5 anos para abrir seu próprio negócio, mas com os andamentos e oportunidades antecipou seus planos e abriu sua clínica em agosto de 2019. Seu desejo era que cada paciente que chegasse na clínica pudesse ter todos os atendimentos desejados, como um acompanhamento odontológico, nutricional, psicológico, entre outras partes da saúde.

Já o **Gestor 2**, por muitos anos foi professor acadêmico, hoje sua atividade principal é como administrador hospitalar na área de infraestrutura, há 25 anos trabalhando em uma instituição filantrópica e comunitária. Nunca pensou em trabalhar na área, alegava ter aversão sobre isso, mas durante o processo de crescimento e o surgimento de oportunidades percebeu que “O que muda na área hospitalar é que é uma coisa apaixonante”, entrou na área por meio do grupo Carmeliano. Alegou uma justificativa sobre a administração dos empreendimentos da saúde, justificou que “a grande maioria que possui ambientes de atendimentos como clínicas, consultórios ou até mesmo hospitais, foram formados por pessoas de boa vontade por isso muitas vezes não possui conhecimento administrativo gerencial”.

Ao fim da breve apresentação dos colaboradores da pesquisa, iniciou-se de fato o questionário que norteou o estudo

#### Quadro 2 - Demonstração de resultado

Pergunta:	Buscou alguma ferramenta ou formação referente a gestão?
Gestor 01:	Ao sair da faculdade além do conhecimento técnico em odontologia, não possuía nenhum conhecimento sobre gestão. Ao montar sua clínica, buscou ajuda de pessoas próximas que possuíam conhecimento em administração e jurídico. Hoje busca uma especialização em gestão de Marketing em odontologia, onde aprende sobre cálculos de precificação e a gestão básica de clínicas, entretanto não abrange todas as áreas.
Gestor 02:	Iniciou como técnico em contabilidade, buscou formação acadêmica em Ciências Contábeis, seguiu realizando várias pós-graduações que em sua grande maioria voltada para a gestão hospitalar. Hoje é gestor da infraestrutura e sócio de uma empresa de gestão hospitalar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao questioná-los sobre as ferramentas e conhecimentos sobre gestão, analisa-se que o **gestor 1** possuía apenas um sonho de abrir um empreendimento onde ele mesmo gerenciasse, mas buscou apenas formações acadêmicas e técnicas sobre sua área de formação, no caso a odontologia, mas mediante a realidade de administrar uma clínica e as dificuldades encontradas por não possuir conhecimento administrativo, percebeu que há uma necessidade de buscar meios de conhecimento para facilitar seu gerenciamento.

Já o **gestor 2** buscou toda uma formação técnica sobre gestão, mas não se imaginava seguir esse segmento, mas alega que se apaixonou pela gestão hospitalar no momento que se permitiu conhece-la melhor e vivenciar suas rotinas.

#### 4.1.2 Conhecimento sobre gestão

Procurou-se no quadro 3 identificar quais os conhecimentos sobre o assunto de gestão cada um possuía e entender os pontos de vistas de cada integrante.

#### Quadro 3 - Demonstração de resultado

(Continua)

Pergunta:	Qual sua opinião em buscar pessoas qualificadas com conhecimentos na área da gestão?
Gestor 01:	Ele mesmo que faz a própria gestão. Na faculdade sai muito técnico na área odontológico, mas nada referente a gestão de consultórios e clínicas. Mas não agrega muita coisa. Teve ajuda da irmano início do empreendimento. Auxílio de uma advogada amiga que auxilia nos contratos e suporte jurídico, e uma ajuda de uma amiga administradora que auxilia quando necessário.

Quadro 4 - Demonstração de resultado

(Conclusão)

Gestor 01:	A questão de marketing, documentação era tudo com ele, menos a questão de agendamento que seria a secretaria.
Gestor 02:	Quem trabalha com saúde precisa ter a palavra CHA (Conhecimentos, habilidades e competências). Conhecimento básico na área, deve ter. Dominar princípios, normas brasileiras de contabilidade, saber que terá responsabilidade por assinar documentos relacionados a área que compromete o profissional e a instituição, a responsabilidade do contador é compartilhada. Você vai lidar com vidas, trabalhar para salva-las. Você não vai comprometer bens matérias como de uma empresa, quando você erra está comprometendo pessoas desse meio, de salvar o maior bem que a humanidade possui, que é a vida, manutenção da vida. Menos importe é a habilidade, mas desenvolverá durante a caminhada. Atuar na metodologia de trabalho para dar suporte e tornar acessível para os profissionais da área. Atitude de fazer o diferencial na realização de serviços. O maior bem que os hospitais possuem e a vida, não importa ter os melhores equipamentos se a pessoa que usar não saber utilizar.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nota-se que o **Gestor 1** buscou suporte para lidar com as rotinas diária de administração da clínica, pois no início não sabia como funcionava os cálculos de custos e o gerenciamento de estoque. Também optou por ter um apoio com a parte jurídica referente aos contratos de outros profissionais, já que não são colaboradores da clínica, alugam e prestam serviços específicos no espaço.

Para o **Gestor 2**, o mais importante não é o conhecimento técnico, claro que não tirou sua importância, pois para ele é necessário sim ter uma base técnica, entretanto tudo se aprende no cotidiano pois existe suportes como sistemas que auxiliam nos trameti de documentação, o que se torna necessário é conhecido por ele como “CHA”, conhecimentos, habilidades e competências, obtendo essas qualidades certamente será um ótimo profissional e estará apto para lidar com as diversidades encontradas.

#### 4.1.3 Gestão de custos, suprimentos e precificação

Tendo conhecimento que um controle de custos, estoques e saber calcular os valores de produtos e atendimentos é algo essencial para empresa, os entrevistados foram questionados sobre.

Quadro 5 - Demonstração de resultado

(Continua)

<b>Pergunta:</b>	<b>Como você realiza a gestão de custos e suprimento? Referente aos valores cobrados pela instituição, neles constam rateios dos custos e despesas?</b>
Gestor 01:	Quem faz a gestão de custo é o próprio gestor que faz. Tem um suporte com uma planilha onde possui os custos fixos e leve analisa com sua hora clínica para calcular o valor do procedimento.
Gestor 02:	É uma das partes da gestão, é uma estratégia, não tem como hoje trabalhar sem ter conhecimento do quanto custa o serviço que você quer fazer, o resultado bom ou mal, tem ligação direta com a competência que a empresa tem de trabalhar com seus custos. Muitos dos trabalhos hoje realizado nos hospitais são deficitários, ou seja, o que eu ganho não cobre o custo, se o trabalho que eu realizo não cobre minhas despesas, é necessário ter outros serviços para repor, que cubram esses valores. O controle de custos é de grande necessidade. Custo padrão. Comparar com serviços de outros profissionais, dominar as informações é diferencial. Custo

Quadro 6 - Demonstração de resultado

(Conclusão)

Gestor 02:	garante a sobrevivência de uma organização. Custo é a alma de um negócio.
------------	---------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Percebe-se que o **Gestor 1** analisa seus custos com base em uma planilha no Excel, onde contém dados fixos e sobre esses valores calcula junto com a hora do profissional. Já o **Gestor 2**, ressalta a importância de um planejamento de custos pois muitas vezes é algo desafiador, já que os custos dos atendimentos, cirurgias e medicamentos são muito maiores que os valores pagos.

Apresentou também que existe um software que possui todas as informações para realizar esse tipo de planejamento.

#### 4.1.4 Dificuldades na gestão

Procurou-se no quadro evidenciar as dificuldades encontradas pelos gestores.

Quadro 7 - Demonstração de resultado

Pergunta:	Quais as maiores dificuldades de um gestor na área da Saúde?
Gestor 01:	Capitação de pacientes, orçamentos, capitação de profissionais. Questões burocrática busca auxílio e consultoria com a advogada, busca também um trabalho terceirizado da contabilidade.
Gestor 02:	É fazer que as pessoas acreditem no que elas estão fazendo, a motivação, comprometimento em fazer o que foi planejado. Comprometimento ético e profissional. Buscar conhecimento, trabalhar com a humanização, empatia, não realizar desperdício, principalmente os médicos que utilizam a instituição e não são ligados a serviços da empresa. Software já auxiliam o funcionamento. Tudo está sistematizado. A parte burocrática se torna simples, diante as ações dos colaboradores. O que temos controle é fácil, o difícil é o que não está em nossas mãos.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021).

Nota-se que ambos profissionais alegam não ter dificuldades na parte burocrática pois possuem suporte de terceiros, os verdadeiros desafios é a questão de lidar com as pessoas, captar clientes, ter o engajamento com seus pacientes, a fidelidade e motivar os profissionais que trabalham junto.

#### 4.1.5 Planejamento financeiro

Referente ao planejamento financeiro e a importância que eles possuem na vida de uma empresa, buscou-se compreender os pontos de vistas e métodos desenvolvidos.

Quadro 8 - Demonstração de resultado

(Continua)

Pergunta:	Acredita que realizar um bom planejamento financeiro é um diferencial? Possui planejamentos de curto, médio e longo prazo?
Gestor 1	Mesmo tendo conhecimento sobre planejamentos por meio de conselhos administrativos de uma amiga, nunca buscou realizar um para a clínica. Possui desejos de ampliações, porém não tem algo estabelecido de como fazer.

Quadro 9 - Demonstração de resultado

(Conclusão)

Gestor 2	Segundo o mesmo, alega que o Software utilizado por eles já faz toda uma projeção de cinco, dez, vinte anos. Seus planejamentos são analisados por meio das ações humanas.
----------	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Neste ponto, verificou-se que cada um possui ações distintas. O **gesto 1** mesmo tendo conhecimento que para um bom desenvolvimento empresarial né necessário obter planejamentos de curto, médio e longo prazo, até o momento não realizou esse tipo de processo, mas afirmou que se possível gostaria de desenvolver um para sua clínica. Já o **gestor 2**, como trabalha em um empreendimento maior e utiliza um sistema bem estruturado, alega que o próprio software já desenvolve um parecer estatístico financeiro que possibilita agir segundo os resultados.

#### 4.1.6 Organização e Gerenciamento

O quadro 7 buscou expor os métodos utilizados para a organização e gerenciamento de documentos por parte dos profissionais.

Quadro 10 - Demonstração de resultado

Pergunta:	Quais os métodos utilizados para organização e gerenciamento de documentos fiscais?
Gestor 01:	Utiliza a agenda virtual, prontuário em papel, e a parte financeira utiliza o livro caixa gerenciado pela secretaria, utiliza um aplicativo financeiro online para ter uma visão mais ampla por meio de gráficos.
Gestor 02:	São divididos em dois ou três setores, tudo o que é referente a área administrativa e financeira, passa por um sistema de software avançado, que o suporte do TI fica dentro do próprio hospital. Esse sistema emite, recebe, calcula os gastos, analisa toda a situação e entrega pronto a parte de gestão

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Percebe-se que o Gestor 1 usa sistemas simples e básicos para gerenciar seus documentos e auxiliar em suas tomadas de decisões. Já o gestor 2, utiliza um sistema qualificado que supre as necessidades deles. Ressalta-se aqui que trata-se de uma clínica integrada com aproximada 10 pessoas, dentre elas colaboradores e terceiros, é um hospital filantrópico.

#### 4.1.7 Características de um gestor

Procurou-se conhecer qual a opinião dos profissionais em questão sobre as características de um gestor referente ao gerenciamento e atitudes de atuação.

Quadro 11 - Demonstração de resultado

(Continua)

Pergunta:	Qual sua opinião referente as principais características de um gestor, como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, conhecimento em relação as ferramentas gerenciais?
Gestor 01:	Hoje tem uma profissional que cuida do marketing e a parte financeira, contas a pagar e a receber. Hoje ele faz curso de gestão e marketing em odontologia. Buscou outro meio de informação para de aperfeiçoar. Pensou em buscar outros pós na questão de gestão de pessoas, só conhecimento de vivencia e não técnica.

#### Quadro 12 - Demonstração de resultado

(Conclusão)

Gestor 02:	Se importar com os outros, saber lidar com as pessoas, ter empatia com os pacientes, dentre outras ações fazem de qualquer pessoa um bom gestor.
------------	--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Nota-se que ambos profissionais, alegam que a empatia, humanização, saber lidar com situações do cotidiano que muitas vezes são incríveis e nem sempre são fáceis, é essencial. Ter um local de trabalho bem organizado, estruturado onde a própria equipe de sinta bem, queira trabalhar, acredita em seu potencial, certamente se torna a chave para uma boa gestão.

#### 4.1.8 Análise dos dados coletados

É notável concluir que pessoas formadas na área da saúde possui, muitas vezes um conhecimento administrativo básico, acabam que buscando serviços terceirizados para auxiliarem em suas ações e em seus empreendimentos.

Para efetuar os cálculos de precificação de um serviço na área da saúde, se torna um desafio pois nem sempre os valores cobrados nos atendimentos suprem os custos e despesas. Como o gestor 1 mencionou em sua entrevista, os orçamentos na parte odontológica são muito altos e nem sempre os pacientes possuem condições de bancar esses valores, acabam utilizando valores abaixo do valor devido. Assim não é diferente na gestão hospitalar, os custos de uma cirurgia como apêndice, não se paga, muitas vezes os hospitais precisam buscar outros meios para captação de recursos, como vendas de planos, etc.

Assumir um papel de gestor não é uma tarefa simples, são desafios encontrados diariamente, ambos alegaram que a parte burocrática, lidar com papeladas se torna mais fácil do que lidar com pessoas diariamente ou até mesmo na capacitação de clientes.

### 4.2 AMOSTRA DE PESQUISA

#### 4.2.1 Perfil dos entrevistados

Em segundo momento, trata-se de um estudo de natureza qualitativa, realizado nas duas primeiras semanas do mês de outubro de 2021, por meio de uma pesquisa semiestruturada aplicada via *Google Meet*. Esta amostra foi encaminhada a vinte profissionais, dentre obteve a colaboração de 12 respondentes. As perguntas realizadas implicaram apenas para caráter de experiência em gestão financeira e gestão empresarial com foco na área da saúde, sem discriminar elementos que caracterizam a diversidade e complexidade dos múltiplos espaços de atuação na área da saúde.

O objetivo da amostra foi de evidenciar como são realizadas as atividades de gestão de profissionais da área da saúde, que em sua grande maioria não buscam auxílio de um profissional qualificado para atuar de modo interno em seus consultórios ou clínicas, apenas recorrem a um trabalho terceirizado do setor contábil para fins



burocráticos, além de evidenciar as características sobre gestão utilizadas pelos mesmos.

Para compor esta amostra, foram realizadas cinco perguntas que caracterizaram o perfil do profissional entrevistado. Dos doze respondentes, em sua grande maioria do sexo feminino com 83,3% e 16,7% masculina. Dentre eles 4 médicos, 2 fisioterapeutas, 2 dentistas, 2 biomédico, 1 psicólogos e 1 outros. Seus cargos de atuação se compõe por meio de: 83,3% são proprietários, 8,3% são colaboradores e 8,3% são gestores responsáveis.

Para finalizar a primeira parte da presente pesquisa, foram questionados quantos anos eles atuam no mercado de trabalho, 58,3% responderam que estão de 0 até 5 anos de atuação, 33,3% estão de 5 até 10 anos de atuação e 8,3% estão a mais de 10 anos no mercado. Dos espaços entrevistados 83,3% responderam que trabalham com até 5 colaboradores e 16,7% com mais de 15 colaboradores.

#### **4.2.2 Conhecimento sobre gestão**

A gestão financeira é considerada uma das mais importantes partes estratégicas de um negócio, pois toda empresa necessita de um gerenciamento bem estruturado para evitar erros desnecessários e evitar perda de valores. Portanto ter conhecimento na área gerencial é de grande importância pois é a base de um processo produtivo adotado pela organização, identificando os custos e cada componente da cadeia de valor agregando preços em seus serviços e produto. (BRUNI; GOMES, 2010)

Com base nas questões acima, a presente pesquisa continuou explorando e dando ênfase a verdadeira importância sobre ter conhecimento para qualquer parte da nossa vida, principalmente a questão de conhecimento científico, neste caso o conhecimento sobre gestão ou uma base administrativa para fins de gerenciamento. Foi questionado referente a questão de conhecimento administrativo, gerencial ou contábil, 75% dos entrevistados responderam que não possuem conhecimento nas áreas administrativas, gerenciais e de ciências contábeis, apenas conhecimento básico de administração, gastar pouco e obter grandes lucros. Os outros 25% alegaram possuir conhecimento, entretanto apenas duas das pessoas apresentaram ter conhecimento, uma delas informou ter estudos em administração e gestão empresarial para Clínicas e Consultórios e a outra Pós-graduação em gestão estratégica de pessoas.

Para os nove profissionais que responderam que não possuíam conhecimento sobre gestão, todos alegaram que há um certo desejo de buscar conhecimento sobre os devidos assuntos.

Embora seja implícito ao ser humano tentar sempre atingir perfeição, muitas vezes é necessário analisar com um olhar crítico, racional de como ocorre as ações desenvolvidas por pelo próprio ser. Pensando nisso, questionou-se como eles consideram seu conhecimento sobre o assunto de gestão e gerenciamento administrativo. Dos doze, 60% alegaram ter um conhecimento ruim sobre o assunto, 20% consideram bom e 20% regular.

Quando foram questionados referente a como eles consideravam seus níveis de conhecimento sobre gestão. Sete dos respondentes consideram seus conhecimentos técnicos ruins analisou-se também que houve uma porcentagem

semelhante entre bom e regular, desta forma entende-se que nenhum deles estão totalmente satisfeitos com os conhecimentos que possuem sobre o assunto, contudo todos alegaram o interesse de buscar informações, na tabela 2 questionou-se sobre a forma com que os profissionais buscam informações:

Tabela 2 - Meios de informações

	n(%)
Consultoria com profissional qualificado	55,6 %
Terceirização da parte administrativa	33,3 %
Outra graduação	0 %
Conversas com outros profissionais de modo informal	11,1 %
Outros	0 %

Fonte: Elaborado pelo autor, (2021).

Analisou-se que a grande maioria possui o interesse de buscar por meio de consultorias com profissionais qualificados, apenas 33,3% por meio de terceirização da parte administrativa e 11,1% por meio de conversas informais.

#### 4.2.3 Dificuldades na gestão

Para qualquer área de atuação existem seus prós e contras, e toda empresa que possui uma equipe, necessita trabalhar de forma objetiva e simplificada. Entretanto, durante o processo de desenvolvimento ocorrem vários empecilhos, problemas e dificuldades (SILVA, 2013).

Tabela 3 - Qual sua maior dificuldade como gestor

	n(%)
Falta de conhecimento de gestão	0
Terceirização da parte administrativa	8,3
Burocracia	25
Ferramentas de auxílio	0
Todas as questões anteriores	58,3
Outras questões	8,3

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Ao questionar sobre qual a maior dificuldade como gestores, 58,3% responderam que a falta de conhecimento, terceirização da parte administrativa, burocracia, ferramentas de auxílio são grandes obstáculos para realizares suas atividades financeiras, 25% alegaram que a burocracia seria uma das grandes dificuldades pois o conhecimento e 8,3% relataram terem outras dificuldades para administrar e 8,3% terceirizar o serviço administrativo.

Para muitos a burocracia se torna um grande obstáculo, fazendo que desistam de abrir seus próprios negócios, pois o processo burocrático se divide em várias etapas, se tornando cansativo e desanimando o empreendedor. Entretanto ela possui



seu papel importante e necessário, pois esse processo cansativo e por muitas vezes, com ligações a palavras negativas, é um processo proposto para facilitar a organização e segregação entre atividades e resultados esperados (SILVA, 2013).

Outro ponto que foi alegado na questão, refere-se a dificuldade de contratar ou ter um auxílio terceirizado da parte administrativa, geralmente essa parte de serviço prestado vem de uma pessoa ou empresa especializada no setor. A grande dificuldade é saber como é a qualidade deste serviço, a compatibilidade de pensamentos e a confiança no profissional. Mas a grande maioria, apontou ter dificuldades em todos os pontos da pesquisa, além dos pontos explicados anteriormente, a falta de conhecimento sobre gestão é vista como algo negativo que muitas vezes retarda o desenvolvimento e crescimento da empresa, e a falta de ferramentas próprias para fins financeiros contribui para isso SCARPI (2015).

Como anteriormente alegaram obter dificuldades referente as ferramentas de auxílio, obter um total controle sobre as quantidades de clientes, fornecedores, produtos, insumos, compras e vendas, recebimentos e pagamentos, departamento contábil e pessoal faz-se necessário um software com ERP eficiente para organizar todas informações necessárias para auxiliar nas decisões tomadas.

#### 4.3 PLANEJAMENTO FINANCEIRO

Realizar um planejamento de curto, médio e longo prazo é uma ótima estratégia pois estabelece prazos e metas para serem atingidas, fazendo com que a equipe busque atingir e a concretizar esse planejamento (OLIVEIRA, 2003).

Ao questionar os respondentes, 75% alegaram não ter nenhum tipo de planejamento e 25% alegaram possuir. Uma das bases para ter sucesso é de fato um bom planejamento bem estruturado que visa atingir metas e objetivos de curto, médio e longo prazo, a falta dele se torna uma caminhada perigosa, solto nas variantes sem base alguma.

#### 4.4 FERRAMENTAS DE AUXILIO

Seguindo essa linha de pensamento, foi questionado se possuíam ferramentas que auxiliam nos planejamentos financeiros.

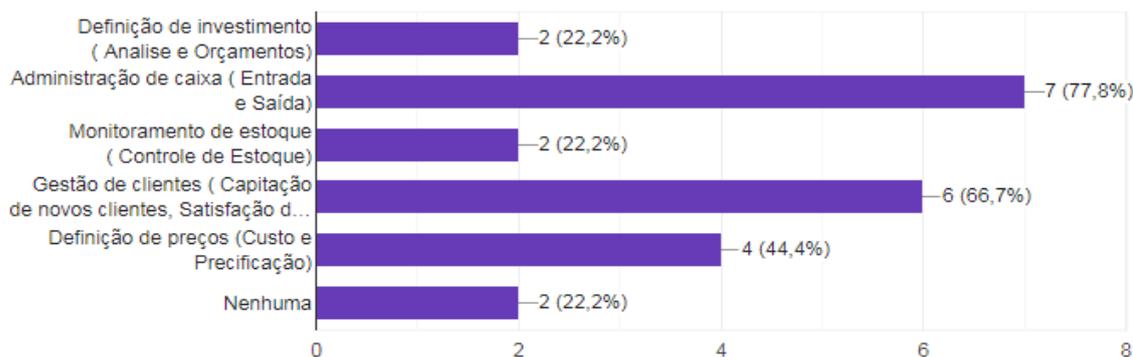
Notou-se que a grande maioria usa planilhas no Excel para auxiliarem em suas ações diariamente, de fato planilhas bem elaboradas com informações claras ajudam e muito nas tomadas de decisões. Dos doze, 16,7% alegaram usar sistema financeiro e software avançado por meio de contrato ou disponibilidade gratuita na internet ou via *app*, entretanto 16,7% responderam que utilizam ainda caderno e caneta, as famosas fichinhas de controle, não seria uma das melhores indicações pois a análise não fica tão clara para realizar uma ação financeira. Essa ação pode ter suas vantagens ou desvantagens.

As vantagens seria custo baixo, acesso simples e prático, sem a utilização de meios tecnológicos, contudo usar esse meio para fins de gestão poderá reagir de modo negativo, ocupando muito espaço físico, a possibilidade de ocorrer equívocos gerando erros são de grandes probabilidades, além que a conferencia do mesmo se torna desgastante e demanda muito tempo para estudar.

#### 4.4.1 Práticas utilizadas de gestão

Para saber mais como ocorre o processo de gestão das clínicas e consultórios, questionou-se sobre quais práticas utilizadas:

Tabela 4 – Quais são as práticas de gestão utilizadas



Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

Com o levantamento de dados, apresentou que a grande maioria adota a administração de caixa, controlando diariamente o valor que entra por meio de recebimentos e os valores que saem por meio de pagamento a fornecedores e até mesmo referente aos pagamentos de colaboradores. O fechamento de caixa diariamente deverá ser preciso, pois qualquer erro cometido pode acarretar erros e prejuízos futuros, se ocorrer esses mesmos erros deverá ser tomada as medidas necessárias por parte da gestão financeira. Com base da tabela, vemos que muitos ainda utilizam as famosas fichas para realizar seus controles, os cálculos precisam ser cuidadosamente precisos, pois com a falta de um sistema próprio para esse controle, onde já é configurado para evitar erros, a probabilidade de ocorrer falhar se torna muito maior.

Logo após a administração de caixa está a gestão de cliente, como se sabe não existiria empresas se não houvesse consumidores. Essa parte é composta por um conjunto de práticas destinadas a melhoria no atendimento dos clientes, esses atendimentos por muitas vezes se tornam algo personalizado visando as necessidades dos clientes. Como a grande maioria dos artigos, livros, materiais que abordam conteúdos de estratégias de desenvolvimento empresarial, relatam sobre a análise da análise Swot que buscam visualizar seus pontos fracos e fortes, oportunidades e ameaças tornando ações com mais eficiência e eficácia (SILVA, 2013). Foi questionado então se os participantes possuíam o conhecimento desta ferramenta que contribuiria nos atingimentos de suas metas, entretanto nenhum dos participantes possuíam conhecimento. Dentre eles, 90% alegaram ter interesse de aprender sobre a análise Swot para contribuir em seus planejamentos.

#### 4.4.2 Principais características de um gestor

Quando se fala em perfil de um bom gestor, é necessário deve saber lidar com os documentos, burocracia, sistemas entre tantas ações ligadas ao dia a dia de

um estabelecimento. Pensando nisso, foi questionado se os profissionais possuíam características como: liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, conhecimento em relação as ferramentas gerenciais.

Quadro 13 - Demonstração de resultado

Pergunta	Quadro -Você se considera um profissional com perfil de um gestor/empreendedor, e possui as seguintes características como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, conhecimento em relação as ferramentas gerenciais?
Respondente 1	Sim.
Respondente 2	Não.
Respondente 3	Me considero sim, e acredito que possuo todas essas características, só teria que estudar mais sobre as ferramentas gerenciais
Respondente 4	Acho que ainda me falta alguns desses perfis, como conhecimento em relação a ferramentas e ser uma boa líder.
Respondente 5	Não.

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)

A grande maioria que enfrenta diariamente essa posição como gestor que não possui conhecimento técnico sobre se sente inseguro em suas tomadas de decisões, mas nem por isso desistem, buscam apoio de formas alternativas para auxiliarem suas decisões. O respondente 3 acreditar ter todas as características mencionadas, mas também alegou o interesse de buscar mais informações sobre as ferramentas gerenciais.

#### 4.4.3 Gestão de custos, suprimentos e precificação de serviços

A gestão de custos e suprimentos é um elemento relevante para qualquer empresa, nele comporta diferentes agentes, como os fornecedores, fabricantes, distribuidores e sem esquecer dos consumidores. Com a pesquisa foi possível perceber que muitos se sentem perdidos para realizarem esses tipos de cálculos e análises, a grande maioria utiliza ferramentas e tabelas fornecidas por outros profissionais (SILVA, 2013).

Quadro 14 - Como realiza sua gestão de custos e suprimentos? Qual modo de calcular o preço do serviço oferecido?

Respondente 1	Somos uma clínica de especialidades em saúde. Precificamos o serviço com um valor fixo em cima do valor da hora de cada profissional.
Respondente 2	Não realizo.
Respondente 3	É calculado encima da tabela de honorários do Conselho Federal de Fisioterapia e Terapia Ocupacional - COFFITO .
Respondente 4	Não utilizamos.
Respondente 5	Seguimos uma tabela que um dentista amigo nosso ajudou, mas tentamos fazer um cálculo de quanto gastamos e quanto recebemos daquele procedimento.
Respondente 6	Soma dos valores de cada material utilizado com o valor da hora clínica .
Respondente 7	Não realizo.
Respondente 8	Baseado no mercado/ colegas de trabalho
Respondente 9	Não tenho

Fonte: Elaborado pelo autor (2021)



Nota-se que no quadro 10 a grade maioria não utiliza a gestão custos e suprimentos, não estabelece os valores de serviços e produtos vendidos, por meio de cálculos levando em consideração os custos e despesas obtidos na prestação do serviço ou elaboração de um produto. O **respondente 1** alegou precificar seus valores com base de um valor fixo em cima do valor da hora do profissional, já o **respondente 3** alega ter como base a tabela de honorários do conselho federal de fisioterapia e terapia ocupacional – COFFITO. Os **respondentes 5 e 8** alegaram utilizar tabela fornecidas por outros colegas de profissão atuante em outras clínicas com base no mercado, o **respondente 6** compartilhou como é realizado os cálculos, somam os valores de cada material utilizado com a hora clínica.

#### 4.4.4 Análise dos dados coletados

Nota-se que em modo geral, assim como apresentado na pesquisa e comparado ao questionário, profissionais da área de saúde, possuem pouco conhecimento sobre gestão, suas ferramentas como a elaboração de planejamentos, orçamentos e precificação são grandes empecilhos em suas administrações.

Mas como demonstrado na pesquisa a grande maioria não está satisfeita com o seu conhecimento sobre gestão e como administram seus empreendimentos, alegando que desejam buscar conhecimento sobre o assunto por meio de profissionais conhecedores da área.

O que levanta um questionamento é referente a questão de gestão de pessoas e qualidades, de buscar clientes e fideliza lós, saber lidar com colaboradores e pacientes pois não possuem apenas um empreendimento, trabalham para melhorar a qualidade de vida de pessoas que os buscam.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por meio da pesquisa, acredita-se que o objetivo geral foi alcançado proporcionando um conhecimento maior referente a gestão realizada por profissionais da saúde, evidenciando também a grande dificuldade enfrentada por eles, principalmente por não possuir conhecimento referente a gestão. Podendo assim analisar que seus planejamentos financeiros e seus controles atrelados aos serviços fornecidos são deficitários, não tendo um bom planejamento e um controle adequado. Mostrou que há interesse por parte deles de buscar suporte com pessoas conhecedoras sobre o assunto para ajudar em seus desenvolvimentos financeiros.

O presente artigo possibilitou o conhecimento de uma área pertencente a contabilidade que muitas vezes se torna esquecida, uma área de formação tão ampla como ciências contábeis que possibilita trabalhar em qualquer área, pois independente o ramo de atuação é necessário um suporte financeiro para a saúde do empreendimento.

Dentre vários empecilhos ocorridos durante o processo de elaboração do presente artigo, uma das grandes limitações foram a quantidade de pessoas que se disponibilizaram para responder o questionário, pois se houvesse uma maior quantidade de respostas poderia resultar em resultados mais diversificados e uma análise mais assertiva. Outra limitação, foi no processo de desenvolvimento de



escrita, houve grandes dificuldades para concluir e ver com clareza o objetivo do presente trabalho, mesmo que a linha de pensamento estivesse clara, o objetivo central não estava, mas ao fim da elaboração foi concluído que os objetivos foram atingidos.

Ao realizar o processo da pesquisa, surgiram curiosidades sobre o tema de gestão em saúde. Como sugestão para pesquisas futuras, analisar como ocorre o processo de implementação de custeio, como é realizada a gestão de qualidade em hospitais públicos, como os hospitais lidaram com a questão de custos em meio a uma pandemia como a COVID-19, como se realiza a captação de recursos financeiros em hospitais filantrópicos, como ocorre a questão de custeio em cirurgias. Pois ao pesquisar sobre gestão financeira no ramo da saúde, descobri que os custos em hospitais são maiores que os valores cobrados, muitas vezes nem com os recursos vindos do Sistema Único de Saúde e do governo, são o suficiente para cobrir todas as despesas.

## REFERÊNCIAS

BONHO, Fabiana Tramontin. **Contabilidade básica**. Porto Alegre: SAGAH, 2011.

BRAGA, R. **Fundamentos e técnicas de administração financeira**. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. Constituição (1988). **Constituição da República Federativa do Brasil**, de 5 de outubro de 1988. Rio de Janeiro: Auriverde; 2004.

BRASIL. Resolução CFC N 750 DE 29 DEZEMBRO DE 1993.

BRODBECK, Ângela F.; HOPPEN, Norberto. **Alinhamento Estratégico entre os Planos de Negócio e de Tecnologia de Informação: um Modelo Operacional para Implementação**. Revista de Administração Contemporânea, 2003 – SciELO Brasil

BRUNI; GOMES. **Controladoria empresarial conceitos, ferramentas e desafios**. 1. Ed. Salvador: Edfba, 2010.

CERVO, Amado Luiz; BERVIAN, Pedro Alcino; DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade Gerencial: Teoria e Prática**. São Paulo: Atlas, 1998.

FALK, J.A. **Gestão de custos para hospitais: conceitos, metodologias e aplicações**. São Paulo: Atlas, 2001.

FERREIRA, F. B.; DIEHL, C. A. Orçamento empresarial e suas relações com o planejamento estratégico. **Revista Pensar Contábil**, v. 14, n.54, p.48-57, 2012.



FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria Teoria e Prática**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1997

FRANCO, H. **Contabilidade geral**. 23. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. São Paulo: Atlas, 1996.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1991.

INDOUNAS, K.; AVLONITIS, G. New industrial service pricing strategies and their antecedents: empirical evidence from two industrial sectors. **Journal of Business & Industrial Marketing**, v. 26, n. 1, p. 26-33, jan. 2011.

KAPLAN, R, S.; NORTON, D. P. **Estratégia em ação: balanced scorecard**. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1997.

LORENZETTI, Jorge; LANZONI, Gabriela Marcellino de Melo; ASSUITI, Luciana Ferreira Cardoso; et al. **Gestão em saúde no Brasil: Diálogo com gestores públicos e privados**. Florianópolis, 2014.

MARION, José Carlos; DIAS, Reinaldo; TRALDI, Maria Cristina. **Monografia para os Cursos de Administração, Contabilidade e Economia**. São Paulo: Atlas, 2002.

MARION, J. C. **Análise das demonstrações contábeis**. 6.ed. São Paulo: Atlas, 2010.

OCKÉ-REIS, C.O; CARDOSO, S.S. **Uma Descrição do Comportamento dos Preços dos Planos de Assistência à Saúde –2001-2005**. 1995. Texto para Discussão. Disponível em:  
[http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td\\_1232.pdf](http://www.ipea.gov.br/agencia/images/stories/PDFs/TDs/td_1232.pdf)

OLIVEIRA, Luís Martins de. **Controladoria: conceitos e aplicações**. São Paulo: Futura, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologias e práticas**. 19 ed. São Paulo: Atlas, 2003.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque em Sistema de Informação Contábil**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

ROBBINS,S; COULTER,M. **Administração**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Prencite-Hall do Brasil,1996.

SOUZA, Luiz Eurico de. **Fundamentos de Contabilidade Gerencial: Um Instrumento para Agregar Valor**. Curitiba: Juruá, 2008.



SANTOS, J.J. **Fundamentos de Custos: para formação do Preço e do Lucro.** 5ª ed. São Paulo: Atlas, 2005.

SCARPI, Jorge. **Administração em Saúde: Autogestão de consultórios e clínicas.** Ed. DOC Comércio e Serviços Ltda, 2015

SILVA, Eduardo Sá. **Gestão Financeira – Análise de Fluxos Financeiros.** 5ª ed. Porto: Via Economica, 2013.

RIBEIRO FILHO, J. F. **Controladoria Hospitalar.** São Paulo: Atlas, 2005

SARTORI, E. **Gestão de Preços.** São Paulo: Atlas, 2004.

WERNKE, R. **Análise de custos e preços de venda: ênfase em aplicações e casos nacionais.** São Paulo: Saraiva, 2005.

VIANNA, Ilca Oliveira de A. **Metodologia do Trabalho Científico: Um Enfoque Didático da Produção Científica.** São Paulo: E.P.U., 2001



## APÊNDICE



## APÊNDICE A ESTRUTURA DAS PESQUISAS.

### Estrutura da pesquisa

**1- Entrevista direcionada para dois profissionais distintos, um formado em Odontologia e outro Contabilidade. Ambos profissionais são gestores em seus locais de trabalho.**

- Nome:
- Idade
- Sexo F ( ) M ( )
- Formação acadêmica
- Conte um pouco de sua trajetória acadêmica até seu atual local de trabalho
- Sempre se imaginou proprietário ou gestor de um empreendimento de atuação na área da saúde
- Buscou alguma ferramenta ou formação referente a gestão
- Qual sua opinião em buscar pessoas qualificadas com conhecimentos na área da gestão
- Como você realiza a gestão de custos e suprimento
- Referente aos valores cobrados pela instituição, neles constam rateios dos custos e despesas
- Quais as maiores dificuldades de um gestor em Saúde
- Acredita que realizar um bom planejamento financeiro é um diferencial
- Possui planejamentos de curto, médio e longo prazo
- Quais os métodos utilizados para organização e gerenciamento de documentos fiscais



- Qual sua opinião referente as principais características de um gestor, como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, conhecimento em relação as ferramentas gerenciais.

**2- Entrevista por meio do app Google forms para profissionais da Saúde que atuam em suas áreas de formação e gerenciam suas próprias empresas.**

➤ **Trabalho de Conclusão do Curso.**

**“Olá, me chamo Suélen Ramos, estou cursando a 9ª fase de Ciências Contábeis da Unesc e realizo este questionário para coleta de dados do trabalho de conclusão de curso. O questionário é anônimo e os resultados obtidos serão utilizados apenas para fins acadêmicos (TCC).**

**Solicito que responda de forma espontânea e sincera a todas as questões. Desde já agradeço pela sua colaboração!”**

➤ **Perfil do respondente:**

- **Sexo:**

- ❖ Feminino
- ❖ Masculino

- **Formação acadêmica:**

- ❖ Medicina
- ❖ Enfermagem
- ❖ Fisioterapia
- ❖ Odontologia
- ❖ Biomedicina
- ❖ Outras

- **Cargo de atuação:**



- ❖ Proprietário
  - ❖ Colaborador
  - ❖ Gestor responsável
  - ❖ Administrador responsável
- **Possui conhecimento administrativo, gerencial ou contábil:**
- ❖ Não
  - ❖ Sim
  - ❖ Se sim, qual/ quais? \_\_\_\_\_
- **Se sua resposta anterior for sim, você considera seu conhecimento:**
- ❖ Básico
  - ❖ Médio
  - ❖ Satisfatório
  - ❖ Avançado
- **Se sua resposta for não, deseja buscar conhecimento nas seguintes áreas:**
- ❖ Sim
  - ❖ Não
- **Se sua resposta for Sim, de qual modo buscaria essas informações:**
- ❖ Consultoria com profissional qualificado
  - ❖ Terceirização da parte administrativa
  - ❖ Outra graduação
  - ❖ Conversas com outros profissionais de modo informal
  - ❖ Outro: \_\_\_\_\_



- **Qual sua maior dificuldade como gestor:**

- ❖ Falta de conhecimento de gestão
- ❖ Burocracia
- ❖ Ferramentas de auxílio
- ❖ Todas as questões anteriores
- ❖ Outras questões \_\_\_\_\_

- **Possui alguma ferramenta de planejamento financeiro:**

- ❖ Sim, excel
- ❖ Sim, sistema financeiro
- ❖ Sim, caneta e caderno
- ❖ Outro, \_\_\_\_\_
- ❖ Não

- **Possui um planejamento de desenvolvimento de curto, médio e longo prazo:**

- ❖ Não
- ❖ Sim

- **Se sua resposta for não, teria interesse de desenvolver um:**

- ❖ Não
- ❖ Sim

- **Você se considera um profissional com perfil de um gestor/empreendedor, e possui as seguintes características como liderança, relacionamento interpessoal, trabalho em equipe, comunicação, conhecimento em relação as ferramentas gerenciais.**



- **Como realiza sua gestão de custos e suprimentos? Qual modo de calcular o preço do serviço oferecido?**