

Controladoria: um estudo em uma Instituição Hospitalar da Serra Gaúcha

Mariele Alves de Oliveira

Semestre: 2021-4

Orientadora no TCC I e II: Profa. Ma. Cleudes Teresinha Maffei Barcellos

Resumo

As práticas de controladoria na gestão hospitalar sendo eficaz e eficiente, fazem com que os gestores das atividades hospitalares tenham segurança na tomada de decisão. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as práticas de controladoria para o fornecimento de informações confiáveis utilizadas na área financeira setor faturamento do hospital estudado. Para tanto traçou-se objetivos específicos, estudo da literatura de controladoria hospitalar, apresentou -se o hospital, foi identificada as práticas de controladoria da área financeira setor de faturamento e analisou-se as práticas da área controladoria do setor. Os resultados apontaram que as práticas de controladoria utilizadas no hospital estudado que foram o planejamento estratégico, *controller*, mapa de faturamento, as análises de críticas como o tempo que as contas levam para ser faturadas, tempo médio de fechamento de contas as contas pendentes, na auditoria, no processo de conta, digitação e bloco as glosas e recursos de glosas elas são de fundamental importância pois com elas é possível obter informações utilizadas pelo *controller* e passadas de forma confiável para os gestores auxiliando na tomada de decisão. A coleta de dados deu-se em forma de pesquisa no setor de faturamento e controladoria com o contador da associação, onde foi possível conhecer o importante papel da controladoria e seus *controllers* junto à instituição. Na investigação da metodologia a controladoria é a atividade responsável pelas informações, as quais fornecem subsídios as tomadas de decisão, tendo a organização uma maior garantia de competitividade no mercado, e o alcance dos resultados esperados.

Palavras-chave: Controladoria. Gestão Hospitalar. *Controller*. Práticas de controladoria

1. Introdução

Para Figueiredo e Caggiano (2008) a crescente complexidade levou as organizações criar um serviço de controladoria, para que assim pudesse verificar e avaliar as informações relacionadas ao desenvolvimento social e o desempenho econômico e financeiro das organizações.

O setor de controladoria pode ser utilizado pelos administradores em hospitais para desempenhar um papel importante e singular na instituição hospitalar, com o objetivo de promover o aperfeiçoamento, tanto operacional, como também dos colaboradores, sendo o planejamento como parte principal na organização hospitalar e conseqüentemente a qualidade do serviço no momento da execução (MACEDO, 2015).

As organizações ligadas ao ramo da saúde devem ter como seu princípio, o planejamento estratégico, o processo possui vários assuntos importantes para o desenvolvimento e o crescimento das organizações, sendo assim deve ser realizado através de

metas e com auxílio de instrumentos organizacionais (POERSCH; EL TUGOZ; CORNELIUS, 2017).

A pesquisa será realizada em um hospital da serra gaúcha, localizado na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, na área controladoria financeira setor de faturamento.

A questão de pesquisa a ser estudada: como o hospital ALFA utiliza a controladoria para gerar informações confiáveis em sua área financeira setor de faturamento? Para responder esta questão problema, a metodologia a ser utilizada será um estudo de caso.

O objetivo geral desta pesquisa será identificar as práticas de controladoria para o fornecimento de informações confiáveis para as tomadas de decisões utilizadas na área financeira setor faturamento por um hospital do RS. Para alcançá-lo traçou-se quatro (04) objetivos específicos: i) estudo da literatura de controladoria hospitalar; ii) apresentar o hospital a ser estudado; iii) identificar as práticas de controladoria da área financeira setor de faturamento do hospital estudado e iv) analisar as práticas da área controladoria setor faturamento para identificar se estão de acordo com a literatura.

Este estudo se justifica, pois, a autora é aluna do curso de graduação em Ciências Contábeis e funcionária do hospital a ser estudado.

2. Referencial Teórico

2.1 Contabilidade

A contabilidade é uma ciência social que tem como objetivo o controle econômico de uma entidade por meio de identificação, classificação, registro e mensuração econômica dos eventos que provocam existência e a alteração do patrimônio líquido da entidade objeto. Desta maneira a contabilidade é o sistema que controla o patrimônio a entidade (PADOREZE, 2016).

A contabilidade tem como finalidade principal fornecer informações sobre o patrimônio informações estas econômicas e financeiras que ajudem na tomada de decisões tanto pelos proprietários ou pelos administradores e também por aqueles que pretendem investir na entidade. As informações econômicas referem-se as vendas compras receitas e despesas evidenciando nas transações realizadas pelas empresas os lucros ou prejuízo, já as de ordem financeira referem-se e entrada e saída de dinheiro (RIBEIRO, 2016).

Segundo Salles (2019), a contabilidade tem como objetivo suprir as necessidades dos usuários de toda a situação econômica e financeira, a fim de conter as informações para a tomada de decisões. Nesse patamar, percebe-se que a contabilidade se desenvolveu ao longo do tempo com as transformações e tornou-se o sistema de demonstrações contábeis muito mais complexa com o intuito de trazer mais conhecimento e informações aos usuários externos ou internos para atender às necessidades dos objetivos internos de tomada de decisão da entidade.

2.2 Controladoria

2.2.1 Conceito

Conforme Figueiredo e Caggiano (2013, p. 15), a controladoria consiste em um corpo de doutrinas e conhecimentos relativos à gestão econômica. Pode ser verificada sob dois enfoques, como um órgão administrativo com a missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema e como uma área do conhecimento humano com conceitos e métodos oriundos de outras ciências. A controladoria e o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implantação e manutenção do sistema integrado, de informações operacionais, financeiras, e contábeis estabelecida entidade, podendo ser com ou sem fins lucrativos. E para uma administração mais inovadora a controladoria pontua questões como: organizar e reportar dados relevantes para as tomadas de decisões, monitoras os controles dos

departamentos, exercer uma força capaz de influências nas decisões dos gestores. No quadro 1 é demonstrada as principais atribuições da controladoria.

Quadro 1- Principais atribuições da Controladoria

Principais atribuições da Controladoria	
Estabelecer, coordenar e manter um plano de ação abrangente para controlar as ações;	
Medir o desempenho entre planos e padrões operacionais aprovados, relatar e explicar os resultados das operações em cada nível gerencial;	
Mensurar a eficiência dos objetivos de negócios e a eficácia das políticas, estruturas organizacionais e procedimentos para atingir esses objetivos;	
Fornecer proteção para os ativos da empresa. Isso inclui controles internos adequados e cobertura de seguro;	
Examinar a eficiência dos sistemas operacionais; sugerir melhorias para a redução de custos;	
Verificar sistematicamente a conclusão dos planos e objetivos elencados pela organização;	
Analisar as causas e mostrar a correção desses planos ou dos instrumentos e sistemas de controle;	
Verificar adaptar utilização dos recursos materiais e humanos da organização.	

Fonte: Elaborado a partir dos dados (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2013).

As tarefas da controlaria são muito abrangentes, mas o foco principal será diferente de acordo com as necessidades da empresa, incluindo o tamanho da organização, o ramo de atividades, os objetivos e tarefas da gestão e outras variáveis e também a missão que a empresa segue, assim a controladoria tem como missão zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global (FIGUEIREDO; CAGGIANO 2008, p. 10).

Quanto a estrutura, sugere-se um desenho estrutural para atender à necessidade de controlar as atividades e atuar permanentemente como ferramenta de monitoramento em todas as etapas do processo de gestão da empresa. Portanto, seja um aspecto convencional ou um aspecto de gestão e estratégia, deve estar vinculado ao sistema de informação gerencial (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA 2013, p. 7-8). No quadro 2 é demonstrada a controladoria em duas partes.

Quadro 2 - Controladoria em duas partes

Contábil e fiscal	Contabilidade e tributação: fins corporativos e fiscais para atividades contábeis tradicionais como escrituração contábil e fiscal, como publicações, demonstrações, reconciliação de contas, cálculo de custos, controle de ativos, gerenciamento de impostos, estoque, etc.
Planejamento e controle	Caracteriza-se pela modernidade, tratando de questões relacionadas à gestão empresarial, incluindo orçamentos, previsões e simulação, custeio, contabilidade e planejamento tributário.

Fonte: Elaborado de Oliveira, Perez Jr. e Silva (2013).

Conforme Fernandes (2016) as atribuições e funções da controladoria podem ser distintas de empresa para empresa, dependendo da estrutura e do porte organizacional a mesma pode atuar em vários níveis da administração da organização.

Segundo Oliveira, Perez Jr e Silva (2013) quanto à função de controladoria, esta pode variar de empresa para empresa. Em alguns lugares, a gestão de tesouraria não inclui tesouraria ou finanças, enquanto em outros lugares, o planejamento e controle orçamentário são realizados de forma independente. Isso pode ser vinculado principalmente aos tipos de produtos ou serviços desenvolvidos na organização, ou pode ser definido com base na missão. As funções da controladoria são:

- **Informação:** incluindo sistemas contábil-financeiro-gerenciais;
- **Motivação:** refere-se à influência do sistema de controle sobre o comportamento;

- **Coordenação:** visa reunir informações para aceitação do plano. O *Controller* tem conhecimento de eventuais inconsistências na organização faz recomendações a gestão assessora a direção, apontando soluções;
- **Avaliação:** explica fatos, informações e relatórios, avaliando os resultados por área de responsabilidade, por procedimentos, por atividades etc;
- **Planejamento:** fornece sugestões para a gestão da empresa para determinar e medir planos e metas;
- **Acompanhamento:** verifica e controla a evolução e o desempenho dos planos traçados para corrigir deficiências ou modificar tais planos.

2.2.2 Objetivo

Conforme Figueiredo e Caggiano (2013), a controladoria incluem uma série de teorias e conhecimentos relacionados à gestão econômica. Pode ser visualizada sob dois enfoques, como um órgão administrativo com a missão, funções e princípios norteadores definidos no modelo de gestão do sistema empresa e como uma área do conhecimento e fundamentos, conceitos e métodos originário de outras ciências. A controladoria e o departamento responsável pelo projeto, elaboração, implantação e manutenção do sistema integrado, de informações operacionais, financeiras, e contábeis de determinada entidade, podendo ser com ou sem fins lucrativos.

No entendimento de Kettermann (2019), os objetivos da contabilidade se resumem em ajudar no processo de gestão, apoiar avaliação de desempenho, ajudar a avaliação de resultado, administrar os sistemas de informações e acata os agentes do mercado. Na figura 1 é apresentado o objetivo da controladoria.

Figura 1: Objetivo da controladoria

ajudar processo de gestão	<ul style="list-style-type: none"> ✓ adaptar-se realidade ✓ formação do processo de gestão ✓ acompanhamento do orçamento
apoiar a avaliação do desempenho	<ul style="list-style-type: none"> ✓ criação da análise de desempenho econômico das áreas, dos gestores, econômico da entidade e suas áreas de atuação próprias
Ajudar a avaliação do resultado	<ul style="list-style-type: none"> ✓ criar a análise de resultado econômicos dos produtos e serviços ✓ acompanhar e conduzir o processo de uniformização de padrões ✓ medir o resultado de seus serviços
Administrar os sistemas de informação	<ul style="list-style-type: none"> ✓ estabelecer base de dados ✓ criar modelos de ação dos diversos segmentos ✓ estabelecer e equilibrar o montante de informações

Fonte: adaptado de kettermann (2019).

2.2.3 Controller

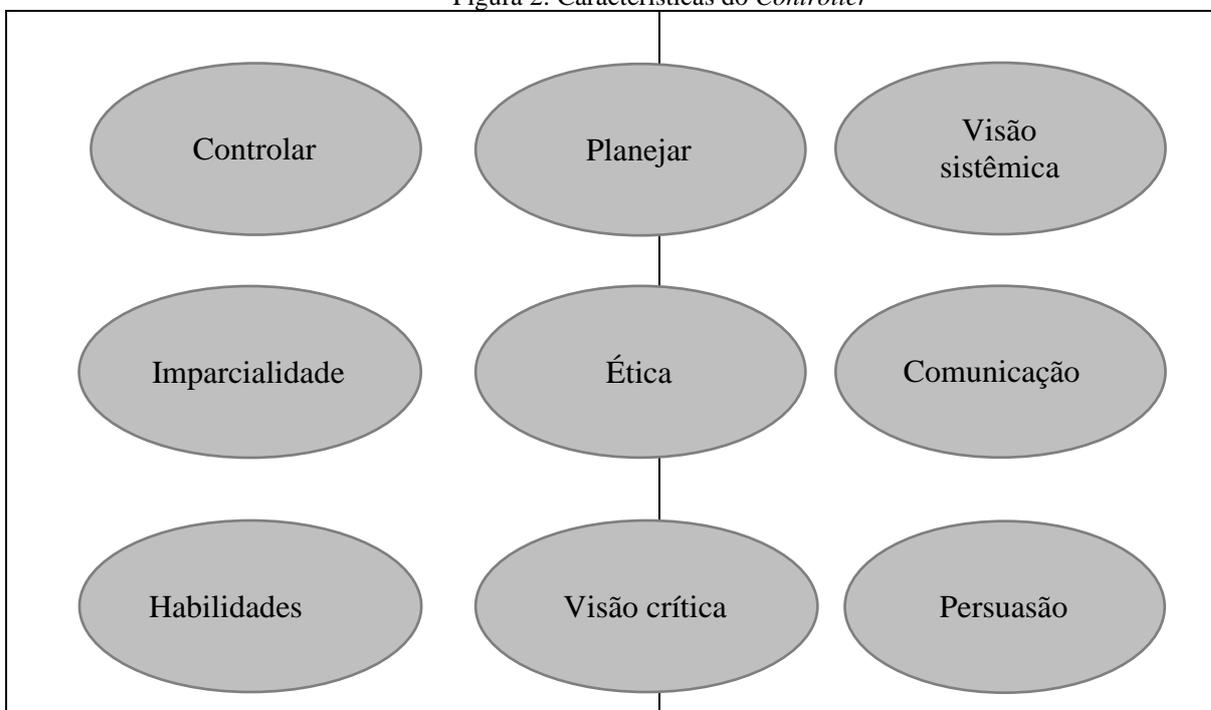
O conceito mais recente de controle indica que o *controller* pode desempenhar suas funções de uma forma muito especial. Isto porque, na medida que organiza, pode transferir dados relevantes, exercendo uma influência que induz os gestores ou diretores executivos, a tomada de decisão lógica, consistente e de acordo com os objetivos da organização. Portanto,

o controle é o principal responsável pelo desenho, implantação e manutenção do sistema integrado de informação, que operacionaliza o conceito de que a contabilidade, como principal instrumento para demonstrar a quitação de responsabilidades que se originam da organização e seus gestores. O *controller* é o gestor desse sistema, na qualidade de principal executivo de informações de uma organização (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2013, p. 10).

Conforme Kettermann (2019) no conceito divulgado, é necessário um profissional de contabilidade geral, que tenha conhecimento em outras áreas científicas, como gestão administrativa, economia, estatística, tecnologia da informação, etc. A relevância dos profissionais será um parâmetro que define sua contribuição para a gestão da organização. O responsável pela controladoria é o *controller*. Seu principal objetivo é orientar os gestores da organização e fornece suporte para a tomada de decisões. Portanto, você deve ter decisão, interpretação econômica, diálogo coeso, compromisso, neutralidade, crença e habilidades interpessoais adequadas.

Na atual cena das empresas econômicas globais, elas são forçadas a estarem continuamente em andamento de transição. Nessa situação, o *controller* desempenha um papel fundamental na geração de informações eficientes e verdadeiros, e quanto ao controlar as áreas de contabilidade, finanças, administração, computação e recursos humanos, tomando decisões que incluem tudo e acima de tudo, atuando frequentemente nas mudanças assumindo, desta maneira a importância dentro das organizações, o *controller* hoje tem se mostrado com grande expansão um contador voltado a atribuições básicas para um profissional responsável por gerenciar a corporação com habilidades interpessoais tornando-se confiante para atuar junto a outras áreas. O papel do moderno *controller* conta com a grande experiência e grande conhecimento contábil (FRANCISCO, 2016, p. 12). A figura 2 apresenta as características do *Controller*.

Figura 2: Características do *Controller*



Fonte: adaptado de Francisco (2016).

2.2.3.1 Atuação do *Controller*

A atuação do *controller* é explicar, instruir, inspirar e estimular os outros colaboradores sem colocar a sua posição. O grande conhecimento da empresa aliado com e sua especialização

em administração econômica torna possível que este profissional possa estabelecer um papel influenciador, pois seu poder de convencimento está fortemente relacionada. O amplo conhecimento na missão e cultura da empresa e os conhecimentos na contabilidade são fatores que ajudam e muito para convencer nestes processos (FRANCISCO, 2016, p.15).

Conforme Kettermann (2019) a definição de controle é geralmente observada por funcionários e outros membros de uma organização, com condenação, repressão, dissolução. Há um mito para dissipar. Por esse motivo, o profissional deve ter habilidades específicas baseadas em pesquisa, organização, estimulação, instigação, para que os grupos de funcionários funcionem para fins da organização. O *contoller* é também responsável por agir juntos e influenciar os gerentes por causa de sua compreensão econômica e contábil, sua própria formação, bem como a cultura e a missão da organização, o que torna possível executar a convicção e a decisão certa de tomar.

2.3 Controladoria hospitalar

Para Muller e Silva (2016) devido à amplitude dos direitos de controle, geralmente é difícil compreendê-lo, portanto, esta pesquisa o tomará como referência desde o surgimento dos direitos de controle até a aplicação atual nas organizações. A geração da posição de supervisão é que a empresa deve controlar e obter uma visão clara do negócio. Por este motivo, o departamento de controladoria tornou-se parte indispensável, por que, através da sua atividade, os gestores podem obter informação útil e oportuna para o desenvolvimento da atividade empresarial da empresa. Ao longo das instituições estudadas, as instituições prestam serviços de saúde, e o controle torna-se mais importante devido à complexidade das informações geradas e sua importância no processo de tomada de decisão.

Conforme Macedo (2015) a área de controladoria tem a função de interagir, constantemente, com o processo decisório da empresa, buscando dados e informações econômicos e financeiras em suas áreas de apoio, utilizando-se, principalmente, dos sistemas de mensuração, informação e de controles internos. A controladoria hospitalar deve contribuir para a tomada de decisão, participando do planejamento e do controle do processo operacional, valendo -se de informações que permitam o desenvolvimento das atividades hospitalares de forma dinâmica e, sobretudo, econômica.

Entende-se por controle o conhecimento da realidade e a comparação com o que deveria ser, com o objetivo de constatar o mais rápido possível as divergências e suas origens e tomar as devidas providências saneadoras (OLIVEIRA; PEREZ; SILVA, 2013, p. 15).

2.3.1 Controles Internos

Segundo Nascimento e Reginato (2009) citado por Macedo (2015) o controle interno pode atingir diferentes escalas dentro da empresa é moldado de acordo com as características de cada departamento ou área de conhecimento, podendo ser visto como controle de custos, controle de dados e informações, controle de programa controle interno, entre outras coisas, é compreensível que o controle interno cubra todos métodos de gestão usados pela gestão para garantir que os resultados econômicos sejam alcançados e atingir a meta proposta.

O controle interno é formado pelos planos de organização e pela coordenação dos métodos e medidas implantados pela empresa para proteger seu patrimônio, seus recursos líquidos e operacionais, por meio de atividades de controle e verificação da autenticidade dos administradores e da perfeição dos processos de manipulação de dados contábeis, promovendo, desta forma, a eficiência operacional e a adesão às políticas e estratégias traçadas pela alta administração (OLIVEIRA; PEREZ JR.; SILVA, 2013, p. 70).

Conforme Müller e Silva (2016) o controle interno representa um conjunto de processos ou comportamentos que podem alcançar a segurança e, com a adoção desses processos ou

comportamentos, pode-se determinar a realização da execução efetiva do processo de operação. Isso significa que os controles internos podem ser regras e procedimentos estabelecidos com antecedência pela organização para atingir objetivos específicos. Portanto, tais regras e procedimentos (apresentados no quadro 3) são chamados de ferramentas de apoio aos controladores e às práticas de governança corporativa.

Quadro 3 - Regas do Controle Interno

Regras do controla interno	
Metas no controle interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Manter os ativos da empresa ▪ Auxiliar a gestão na organização e condução eficiente dos negócios da empresa ▪ Avaliar e incentivar a eficiência operacional de todas as áreas de atividades da empresa ▪ Informar as diretrizes de gestão e estimular o cumprimento dos protocolos ▪ Aumentar o grau de exatidão, tempestividades o acompanhamento relatórios gerenciais e responsáveis e outros dados operacionais
Relevância controle interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Oferecer relatórios com dados que ajudem no controle de transações e operações. ▪ Criar ações e procedimentos que possibilitem promover a corporação contra qualquer fracasso humano. ▪ Executar ações, critérios e procedimentos que garantam a responsabilidade administrativa pela proteção dos ativos da entidade, reconhecendo também contra o uso indevido dos recursos cooperativos.
Normas de controle interno	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Deve haver uma delegação óbvia de autoridade ▪ É preciso autorização para aprovação prévia para transações. ▪ Em registro contábil as transações devem ser destacadas ▪ As transações devem ser escritas no documentário interno e externamente original, avaliado de acordo com subvenções e procedimentos

Fonte: adaptado de Francisco (2016).

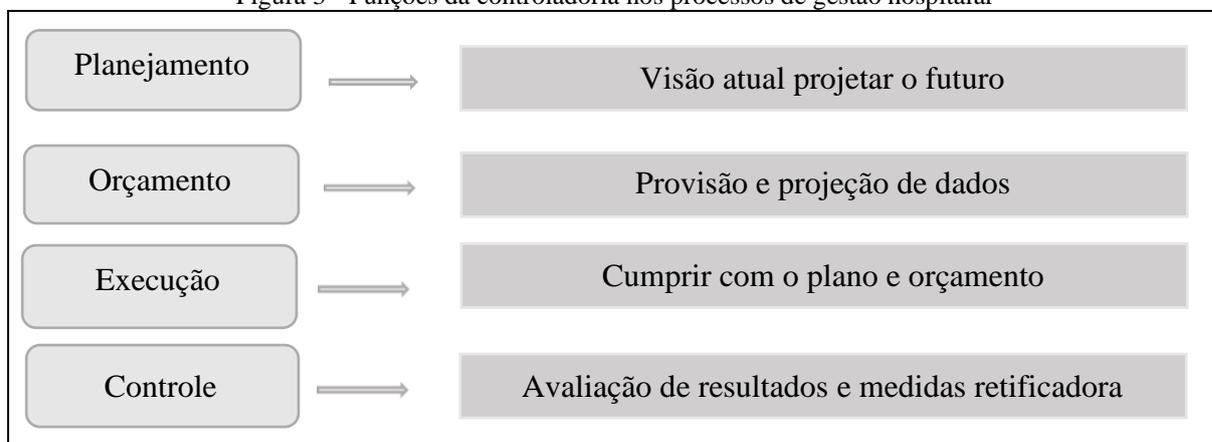
Segundo Francisco (2016) conforme a modificação do controle interno, a controladoria deve avaliar continuamente a execução de todas as etapas e ações do processo contidas no sistema de informações operacionais, portanto, pode-se definir controle interno como uma lista de regras, procedimentos, ferramentas e ações adotadas de forma sistemática. A empresa deve estar em um processo contínuo para garantir que os resultados sejam alcançados de acordo com metas predeterminadas (como patrimônio líquido previsto) e para garantir que as transações sejam o mais transparentes possível.

2.3.2 Controladoria nos processos de gestão hospitalar

Em consonância a literatura de Kettermann (2019), a controladoria desempenha um papel importante no processo de gestão da organização, principalmente na execução do planejamento, orçamento, execução e controle. Além disso, o departamento de controle é responsável pela gestão dos sistemas de informação e gestão de pessoas, para que funcione com consistência e eficiência.

Conforme Fernandes (2012) a controladoria opera no processo de gestão com o objetivo de trazer os meios para alcançar a eficiência organizacional, de modo que as decisões sejam tomadas para alcançar a harmonia organizacional, com os executivos que atuam sincronizados para obter os melhores resultados e sacrificando os menores recursos possíveis. Na figura 3, para aprofundar os processos da gestão hospitalar, se apresenta as funções dessa controladoria específica.

Figura 3 - Funções da controladoria nos processos de gestão hospitalar



Fonte: adaptado de kettermann (2019).

2.3.2.1 Planejamento

Segundo Francisco (2016) o planejamento é para que os empresários devem organizar a empresa para ver os erros e obter resultados positivos para o crescimento gradual da organização. Para atingir esses objetivos, três níveis de plano organizacional são alcançados.

Conforme Kettermann (2019) o planejamento é fundamental para os gestores é um estudo feito antes da execução assim ajudando na tomada de decisões com uma visão do momento e projetando o futuro. O significado de planejar significa anteceder uma ação para atingir critérios organizacionais é traçar um caminho para chegar lá.

O significado de planejamento pode ser resumido em planejar para atingir metas e estabelecer padrões únicos para a organização. Esta é a primeira etapa da gestão, baseia-se no desenvolvimento de um programa de ação que orientará os gestores. Cabe ao departamento de planejamento decidir: o que fazer, como fazer, por que fazer, quando fazer, onde fazer e quem deve fazer (RIBEIRO; RIBEIRO, 2017).

Segundo Mendes (2017) o planejamento é um processo interno que envolve várias etapas e abrange todos os níveis hierárquicos da organização, sendo assim, divididos em três fases, quais sejam: operacional, tático e estratégico. Para tanto, na figura 4, é demonstrado os níveis do planejamento.

Figura 4: Níveis do Planejamento



Fonte: adaptado de Mendes (2017).

Para Moraes (2015), o planejamento é a primeira etapa do processo de gestão, incluindo as metas e resultados que devem ser alcançados a médio e curto prazo. Este processo envolve avaliação e tomada de decisão em cenários possíveis. Nesta fase, o desempenho do controller está diretamente relacionado ao sistema de informação da empresa, e o sistema de informação da empresa deve tomar ações para satisfazer os diversos tipos de estratégias.

2.3.2.1.1 Planejamento estratégico

O plano estratégico terá impacto nos resultados da organização e no futuro, razão pela qual o plano deve ser elaborado por gestores e com a participação de várias áreas, com compreensão séria, criativa e aprofundada da missão da entidade (RIBEIRO; RIBEIRO, 2017).

O foco do planejamento estratégico é tomar medidas proativas. A empresa pode considerar seu ambiente por meio de análises internas e externas do ambiente para identificar seus pontos fortes e fracos, por outro lado, identificando ameaças e oportunidades. O planejamento estratégico incentiva os gerentes a pensar em uma perspectiva importante ou relativamente importante. Uma razão para usar o planejamento estratégico são os concorrentes que estão utilizando esse tipo de plano, e a empresa que deixar de acompanhar a tecnologia de gerenciamento estará em desvantagem (TEIXEIRA; DANTAS; BARRETO, 2015).

Segundo Fernandes (2012) o contexto comercial, a ajuda de uma ferramenta que permite intenso conhecimento do corpo da empresa e influências de mudanças ambientais nos aspectos políticos, sociais, econômicos e tecnológicos, com o objetivo de manter sempre condições competitivas com a concorrência. Para isso, a ferramenta definida como planejamento estratégico, torna-se a realização de cumprir essa necessidade para a elaboração do planejamento estratégico, existe uma sequência básica a seguir, a qual está listada abaixo:

- Determinação da missão da empresa;
- Análise ambiental
- Determinação das diretrizes e dos objetivos estratégicos;
- Determinação de Estratégias;
- Avaliação da Estratégia.

O Planejamento estratégico constitui a primeira etapa do processo de gestão, na qual a organização define ou redefine suas estratégias a partir de uma certa previsão do futuro. Trata-se da fase de estabelecimento de diretrizes, políticas e metas estratégicas, tendo como resultado final o equilíbrio entre as variáveis ambientais e as interações da corporação (FRANCISCO, 2016, p. 82).

2.2.2.1.2 Planejamento tático

Segundo Stradioto (2015) pode-se observar o planejamento tático é desenvolvido na fase intermediária da organização, e o objetivo principal é o uso eficiente dos recursos disponíveis para atingir os objetivos especificados, bem como as diretrizes determinadas para o processo de decisão do processo de decisão processo da empresa.

Para Kettermann (2019) o planejamento tático é realizado de acordo com os departamentos, dentro de um período médio do ano anual em que todos os departamentos participam da realização de seus objetivos com seus próprios recursos setoriais, os departamentos definem como eles podem alcançar seus objetivos.

2.2.2.1.3 Planejamento operacional

O planejamento operacional determina as metas e as políticas operacionais da entidade, com o produto final o orçamento operacional. Geralmente é executado através do processo de

criação de planos e alternativas de ação que possam estabelecer as diretrizes, políticas e objetivos do plano estratégico da corporação e seu processo de análise e aprovação. (FRANCISCO, 2016, p. 82).

Segundo Kettermann (2019) o planejamento operacional descreve a programação, direção e propósito da empresa e alvo o objeto final do orçamento operacional. Para Ribeiro e Ribeiro (2017), consideram que o planejamento operacional, curto ou médio prazo será realizado em um setor específico, implantado por seus gerentes.

Conforme Stradioto (2015) ele declara que o planejamento operacional consiste em um significado de planos operacionais que se multiplicam nas diversas áreas e funções da organização. O planejamento operacional é geralmente desenvolvido em um curto período em um nível mais baixo de organização. Para melhor entender esses processos, o quadro 4 apresenta um resumo deles.

Quadro 4: síntese de tipos de planejamento

PLANEJAMENTO	CONTEÚDO	EXTENSÃO DE TEMPO	AMPLITUDE
ESTRATÉGICO	Completo, amplo e sintético	Longo prazo (5 a 10 anos)	Abrange toda a organização
TÁTICO	Menos completo e mais detalhado	Médio prazo (2 a 5 anos)	Trata separadamente cada unidade
OPERACIONAL	Detalhado, exato e minucioso	Curto prazo (6 meses a 1 ano)	Aborda todos os problemas de cada tarefa ou operação.

Fonte: adaptado de Ketterman (2019)

2.3.2.2 Orçamento

Essencialmente o orçamento é a execução do plano, descreve todo o conteúdo proposto e as responsabilidades que devem ser desempenhadas. Essas tarefas podem cobrir todo ou parte do patrimônio e também podem abranger todos os procedimentos da organização, como previsão de fluxo de caixa, previsão de receitas e despesas, controle de estoque, aquisição de materiais, contratação e treinamento de pessoal, etc. Dito isso, é importante que o orçamento aponte as ações que os gestores devem realizar, exponha potenciais comportamentos aditivos e forneça subsídios para esclarecimento e solução de problemas (RIBEIRO; RIBEIRO, 2017).

Conforme Kettermann (2019) o orçamento é a execução do planejamento trazendo as propostas levantadas e atribuições a serem seguidas, sendo assim um método de manejo onde abrange todos os departamentos de uma organização.

O orçamento é mensuração dos resultados obtidos, à comparação entre os resultados planejados e os alcançados é a execução de algumas ações corretivas e de reforço (FRANCISCO, 2016, p. 92).

2.3.2.3 Execução

Conforme Kettermann (2019) a execução é um período do processo em que tudo que foi planejado e orçado é colocar em prática, nesta etapa tomam decisões com frequência.

Segundo Morais (2015) esta é a fase do processo de gestão, onde o âmbito do planejamento consiste na implementação do plano e na correção e proposição de novas alternativas, caso haja algum problema nesta fase, o novo planejamento será implementado. Neste estágio do processo de gerenciamento, o controlador atual compara com informações que permitem a comparação do desempenho atual sob condições padrão que são efetivamente realizadas por eventos e registros de transações.

Para Mendes (2017) a função da controladoria resume a fase executiva para fornecer os padrões de definições de eventos econômicos para apoiar os administradores nos métodos de

liberação a serem tomados. Os gerentes de cada setor diariamente podem ser vistos em situações decisivas em operações de importância que estão sempre se esforçando por lucro, que é necessário uma visão da organização como um todo.

2.3.2.4 Controle

Segundo Kettermann (2019) o controle é a parte integrada do processo em que conseguem certificar-se de que tudo que estava no planejamento está em conformidade com todos os setores conforme o inicial.

Conforme Fernandes (2012) uma boa administração requer um processo de gestão eficaz aonde algumas funções como o controle. Ele está intimamente ligado à função de planejamento se for necessário garantir que as atividades da empresa correspondam aos planos onde se tornam mais abrangentes, maiores, serão os resultados do controle. O controle permite comparar os serviços aos objetivos planejados e é essencial para o planejamento de curto e longo prazo.

Segundo Mendes (2017) o orçamento abrange a empresa como um todo, embora cada área tenha seu próprio orçamento e coincida com o ano contábil, seguido pela empresa. Além disso, o orçamento deve cumprir a visão e os valores da empresa, uma vez que é uma ferramenta essencial para obter os resultados descritos. A preparação dos orçamentos requer um período de preparação e gestão de conflitos, para que uma determinada área possa ser modificada, poderia necessariamente significar ter que mudar o orçamento de outra área e pode ser satisfatório ou não. Portanto, no final do processo, os orçamentos devem ser abordados, de modo que o orçamento geral e realizável.

2.4 Faturamento hospitalar

Segundo Oliveira (2019), setor de faturamento é muito complexo e cobre direta ou indiretamente todos os departamentos do hospital. Este departamento é responsável por nomear todas as despesas incorridas pelos pacientes de vários compradores de serviços para a cobrança financeira. Distinguir despesas diárias e hospitalares, materiais e medicamentos utilizados. Específico valor e valores monetários com base nas diversas formas acordadas, despesas médicas, uso de hemoderivados, órteses, próteses, serviços de diagnóstico por imagem, patologia clínica e anatomia patológica.

Conforme Lima *et al.* (2012) seja um hospital público ou privado, o faturamento hospitalar é uma das funções mais importantes na gestão financeira do hospital, sendo ele público ou privado, pois converte toda a prestação de serviços de saúde das comunidades em moeda. A gestão de custos aplicada a instituições de saúde inclui vários benefícios vai muito além da necessidade da contabilidade de custo. Assim, é que as saídas de receitas operacionais no faturamento podem ser motivadas por alguns dos elementos como não cobrança de materiais e medicamentos utilizados, não cobrança de serviços de apoio diagnóstico ocasionado por um processo de trabalho, não cumprimento de prazos para a entrega do faturamento; não recebimento ocasionado por glosas; tabela de procedimentos desatualizados. O processo de Faturamento deve possuir instrumentos rigorosos e eficazes de controlar desde o início da prestação de serviços, até os insumos que irão ser utilizados no conjunto da assistência em saúde.

Para o faturamento, na administração financeira hospitalar é formado em um processo que permite aos gestores ter o conhecimento da rentabilidade dos serviços de saúde e gerir seus custos, qualidade e receitas e em função do faturamento a prestação de serviços e o consumo de materiais e de medicamentos originarão a conta hospitalar e se transformarão em moeda corrente. Inicia-se quando o paciente é admitido no hospital originando diversos procedimentos de atendimento às suas necessidades de saúde, que devem ser documentados com o maior

cuidado e corretamente pela equipe multiprofissional em seu prontuário. Com todas as informações corretas e adequadas destes dados gerará a cobrança, em vista disso deve haver clareza nas informações para facilitar o fechamento da fatura (LIMA; ZUNTA, 2017).

3. Aspectos Metodológicos

Quanto aos procedimentos técnicos foi realizado um estudo de caso em uma instituição filantrópica que oferece serviços de atenção à saúde, tanto em âmbito hospitalar como em âmbito ambulatorial, além de ser pioneiro em serviços educacionais na formação de profissionais na área da saúde, situada na Serra Gaúcha, visando aplicar de forma prática os conceitos teóricos levantados através da pesquisa bibliográfica.

3.1 Delineamento da Pesquisa

3.1.1 Tipologia em relação aos procedimentos técnicos

Utilizar-se-á como metodologia, observações e evidências baseada na controladoria de processos de gestão. No setor de faturamento é um setor vital para o hospital, por exercer a função de converter o prontuário em moeda corrente. Essa ação só ocorre de forma fluente e eficaz quando há fluxo eficiente entre os setores de atendimento com o setor de faturamento (SILVA, 2016).

Quanto aos objetivos da pesquisa o presente trabalho tem uma abordagem descritiva. Para Carvalho *et al.* (2019) a metodologia faz parte do projeto de pesquisa e nela se deve se ter muito cuidado e atenção, pois por meio dela as pessoas podem entender os procedimentos e métodos que serão utilizados na realização da própria pesquisa. Portanto, nada deve ser omitido na descrição do autor do projeto o tipo de pesquisa depende do estágio em que foi realizada.

3.1.2 Tipologia em relação à forma de abordagem do problema

Conforme Kettermann (2019) a pesquisa qualitativa requer uma certa quantidade de espaço no local do estudo de caso e requer autorização para conduzir pesquisas. Para tanto, o pesquisador precisa se deslocar livremente na instituição para que possa coletar dados de um departamento específico para compreender e compreender o centro de pesquisa.

Para Nilton (2017) a pesquisa qualitativa envolve conhecimento nas seguintes áreas: antropologia, sociologia, economia, psicologia, administração, biologia, ciências e educação e assim por diante.

3.2 Procedimento de Coletas de dados

Neste estudo de caso o fato estudado é um hospital filantrópico da Serra Gaúcha onde foi feita uma pesquisa de caráter descritivo, partindo do fato de analisar e entender os possíveis obstáculos nos processos de trabalho do Hospital.

O presente estudo é uma pesquisa qualitativa com observação participante das práticas voltadas para a análise de processos. A pesquisa em questão é de natureza aplicada, tendo fins práticos e em busca de melhorias das rotinas administrativas ligadas ao faturamento.

Inicialmente foi feita uma revisão da bibliografia sobre o tema da pesquisa controladoria na administração hospitalar, posteriormente foi desenvolvido um estudo de caso cujos resultados serão analisados através da coleta de dados a partir de questionamentos ao gestor da área.

Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para as próximas tomadas de decisões, dos gestores do hospital.

4. Resultados do estudo

4.1 Histórico da Associação

O mentor da entidade objetivo deste estudo, nasceu no distrito de Juá, em São Francisco de Paula, em 1917, dedicou grande parte de sua vida ao atendimento da população necessitada. Ainda jovem, queria ser advogado, mas, por influência do pai, decidiu prestar exames para a Faculdade Porto-alegrense de Medicina. 1943, já formado em Medicina, retornou para Caxias do Sul, onde começou a clinicar, inicialmente no Hospital Nossa Senhora de Pompéia e no Hospital Santo Antônio, até então, os únicos existentes na cidade.

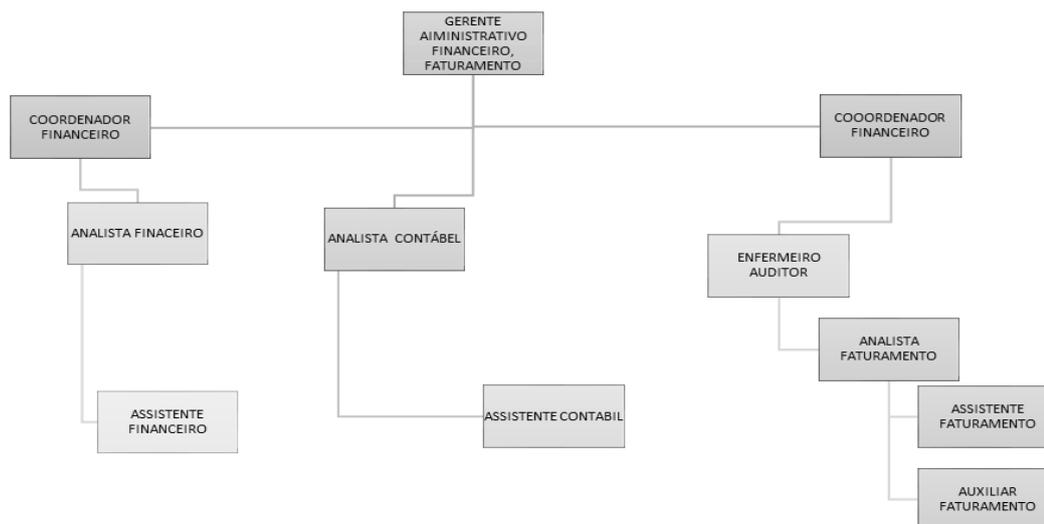
Assim nasceu o projeto de criação da associação em estudo. Um ano antes da criação da instituição, ou seja, em 16 de novembro de 1956, fundou a forma embrionária da instituição de ensino superior criada pelo então médico, incluindo a futura Universidade de Caxias do Sul. Com o trabalho da associação, ele então coloca todos os seus sonhos humanitários em benefício do Caxiense e da comunidade regional. pois naquela época muitos jovens não podiam estudar em outra cidade e conseguir um diploma.

Em 1988, o médico decidiu encarar mais um desafio. O de ingressar na área da Saúde Privada, criando o Plano de Saúde voltado inicialmente para atender à demanda empresarial da cidade, atuando junto aos colaboradores das empresas caxienses. Anos depois, o plano se expandiu pela região. Com aproximadamente 700 funcionários a Associação Cultural e Científica é uma instituição filantrópica que oferece serviços de atenção à saúde, tanto em âmbito hospitalar como em âmbito ambulatorial e também pioneiro em serviços educacionais na formação de profissionais na área da saúde. O fundador desta associação hospitalar sempre foi preocupado com a saúde do povo, inclusive é classificado por muitos como visionário empreendedor e humanitário.

4.2 Área financeira

Para evidenciar o funcionamento da área financeira, na figura 5, em forma de organograma, é apresentada.

Figura 5- Organograma Financeiro e Faturamento



Fonte: Acervo da Instituição estudada

A área financeira é formada por uma gerente administrativa financeira de faturamento, uma coordenadora que coordena o setor financeiro, um analista financeiro, um analista

contábil, e um assistente financeiro e um assistente contábil. O setor de faturamento é composto pela coordenadora de faturamento, uma enfermeira auditora, analistas, assistentes e auxiliares de faturamento, totalizando funcionários.

O funcionamento do setor financeiro é fundamental para a sobrevivência da entidade, pois ele é o responsável pelas atividades de contas a receber, contas a pagar, controle de caixas, conciliação bancária, e elaboração de relatórios gerenciais.

4.2.1 Setor de faturamento

O setor de faturamento é dividido em departamentos: faturamento SUS, autorizações, digitação contas pacientes internados, de bloco e pronto atendimento, auditoria, faturamento de convênios, SAME e honorários médicos.

O setor de faturamento é formado por dois grandes grupos: faturamento de convênios e faturamento SUS (Sistema Único de Saúde), sendo que ambos são setores fundamentais da área de faturamento.

O faturamento da Associação, quando se refere ao SUS, funciona da seguinte forma, é as secretárias que arrumam a conta, no próprio setor, por ordem de internação, separando prescrições, evoluções, exames e colocando a AIH na frente da conta, feito isto as contas vem para o setor de faturamento, onde tem duas pessoas que fazem restante do processo. Elas então dão baixa no relatório de alta que é retirado todos os dias do sistema codificam as contas e mandam para a secretaria de saúde para emitir o número de AIH, então depois as contas voltam para o hospital e já com o número da AIH é lançando todos os procedimentos feitos durante a internação do paciente no sistema ,depois é fechado um arquivo com todas as contas faturadas em um mesmo arquivo e encaminhado para a secretaria da saúde novamente aonde através deste arquivo eles fazem o pagamento. Na figura 6 são apresentados os convênios.

Figura 6-Convênios e planos de saúde



Fonte: acervo Hospital

A associação conta com a parceria de convênios, sendo planos de saúde da região e a Virvi Clin, uma clínica de saúde, especializada em tratamento de problemas de saúde, com

vários médicos e enfermeiros além de consultas com preços acessíveis. Ainda, consultas de clínica médica, também são oferecidas consultas com médicos especialistas em diversas áreas, serviços de avaliação primária em saúde, procedimentos médicos e procedimentos de enfermagem, criada pela associação para melhor atender seus usuários com a unidade junto a entidade.

Faturamento contas referente aos convênios é realizado o atendimento do paciente eletivo e analisada a documentação e autorizações de entrada. Para urgência, solicitada as autorizações direto nos portais de operadoras. Após encaminhado ao setor de faturamento onde realizada verificação, não estando de acordo, tomam-se as devidas providências para regularização. No setor de faturamento é realizado controle de autorizações de pacientes internados, sendo solicitadas as autorizações de prorrogações, procedimentos e materiais especiais.

Com a não liberação do convênio os atendimentos passam à particular. Com a alta do paciente e a liberação do prontuário pela enfermeira do setor, a documentação segue para o setor de faturamento, onde é feita a digitação das prescrições, lançamento das taxas e conferência das diárias lançadas pelo sistema, além da conferência administrativa e técnica dos lançamentos. Após as devidas conferências, se corretas, procede-se o fechamento da conta. Contas com divergências os setores ajustam as contas no setor de faturamento. São impressos os extratos com os registros dos itens utilizados nos atendimentos. Os gastos são encaminhados ao respectivo convênio e os arquivos XML, gerados com as remessas de contas criadas no sistema RM e a emissão de nota fiscal segue conforme regras específicas de cada convênio.

Após o encaminhamento ao convênio deverá ser feito o acompanhamento do pagamento. O setor financeiro controla os recebimentos dos valores conforme a emissão das Notas Fiscais, e repassa a informação do valor pago para que a auditoria possa adotar os devidos encaminhamentos para o recurso de glosa, se houver.

No anexo A está disponibilizado o fluxograma de faturamento.

4.2.2 As práticas de controladoria usadas no setor de faturamento

Conforme os documentos disponibilizados no setor, construiu-se um quadro com os procedimentos utilizados. No quadro 5 se demonstra as práticas utilizadas no setor de faturamento.

Quadro 5- Prática de controladoria do setor de Faturamento

Prática de Controladoria	Característica
Planejamento Estratégico	Redefinir as metas estratégicas a partir de uma certa previsão do futuro.
Controller	Contribuem para que as atividades da controladoria sejam realizadas com êxito e as metas sejam alcançadas.
Mapa de faturamento	Mostra valor de faturamento dos convênios da instituição
Planejamento orçamentário	consegue mostrar as despesas do setor de faturamento o previsto verso o realizado.
Análises Críticas	
- Contas Faturadas	Mostrar as contas faturadas conforme a meta
-Tempo médio de fechamento de contas hospitalares	Mostrar a média conforme o previsto o que se esperava de meta
- Contas pendentes na auditoria - Contas pendentes no processamento de contas - Contas pendentes digitação bloco e ambulatório	Mostrar as contas pendentes em cada processo dentro do setor de faturamento.
- Glosas apresentadas	Mostrar glosas no período conforme a meta.
- Glosas recursadas	Mostrar as glosas que foram recursadas.

Fonte: a autora a partir da coleta de dados.

4.2.2.1 Planejamento Estratégico

A associação usa ferramenta chamada *Balanced Scorecard* que é um método de gestão estratégica que permite medir o processo da empresa em relação às metas de longo prazo podendo assim demonstrar determinação da missão da empresa, diretrizes a análise ambiental e os objetivos e a validação do planejamento estratégico, obter o mapa estratégico objetivos e indicadores.

4.2.2.2 Controller

A controladoria do hospital é composta por profissionais que exercem a função de controller, cada um tem diferentes especialidades que somadas ao objetivo econômica do hospital, contribuem para que as atividades da controladoria sejam realizadas com êxito e as metas sejam alcançadas. No quadro 6 se demonstra as atividades dos *controller*.

Quadro 6 -Descrição das atividades profissionais do *Controller*

PROFISSIONAL	FORMAÇÃO	EXPERIÊNCIAS
CONTADOR	Superior Completo	Sistema de Gestão da Qualidade Sistema informatizado institucional Gestão de Pessoas Gestão de Processos Gestão de Projetos Gestão de Desempenho
ANALISTA CONTÁBIL	Superior Completo	Conhecimentos em Excel Noções de atendimento Em processos da área contábil
ANALISTA FISCAL	Superior Completo	Sistema de Gestão da Qualidade Informática Básica Curso fiscal
ANALISTA INFORMAÇÕES	Superior Completo	Conhecimentos em Excel Noções de atendimento Legislação aplicável a área
COORDENADOR FATURAMENTO	Superior Completo	Negociação de tabelas Honorários Faturamento hospitalar Gestão de pessoas

Fonte: a autora a partir da coleta de dados

4.2.2.3 Mapa de faturamento

O mapa de faturamento é feito mensal pelo *controller*, o analista de faturamento, ele preenche primeiro uma planilha de Excel com o valor de cada conta faturada por convênio por exemplo as contas do IPAM se referem a primeira planilha onde está alimentada conforme o valor de cada conta faturada no mês e assim é para todos os convênios. Em seguida preenche a outra planilha que é o mapa de faturamento conforme o modelo, onde é alimentada com os valores(R\$) totais mensalmente. A planilha, no quadro 7, refere-se ao mapa de faturamento fica na pasta pública onde através dos valores(R\$) o *controller* usa para fazer os indicadores.

Quadro 7 - Mapa de Faturamento

MAPA DE FATURAMENTO HOSPITAL 2021									
	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	TOTAL	MÉDIA
IPAM	-	-	-	-	-	-	-	-	-
SSI	-	-	-	-	-	-	-	-	-
UNIMED	-	-	-	-	-	-	-	-	-
FÁTIMA	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TOTAL	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Fonte: a autora através da coleta de dados.

4.2.2.4 Planejamento Orçamentário

O planejamento orçamentário previsto e realizado é a essência da gestão orçamentária da empresa ele é feito pela instituição em planilha de Excel pelo *controller* que é o analista de informações da controladoria. A planilha é preenchida de forma semestral, onde consegue mostrar as despesas do setor de faturamento o previsto verso o realizado de forma aberta todos os tipos de despesas com pessoal, encargos sociais, auxílios e benefícios, serviços de terceiros, materiais diversos e despesas gerais. Os valores(R\$) do planejamento estratégico é recebido através de planilha por cada um dos setores responsáveis e encaminhado para o *controller* onde ele consegue fazer o planejamento conforme o modelo. No quadro 8 se demonstra o planejamento previsto versos o realizado.

Quadro 8 - Planejamento orçamentário Previsto x Realizado

Faturamento (JANEIRO á JULHO 2021)	Procedimentos para o Previsto	Procedimentos para o realizado	Média para o Previsto	Média para o realizado
Faturamento	-	-	-	-
Despesas com Pessoal	-	-	-	-
Custos Gerais	-	-	-	-
Despesas Gerais	-	-	-	-

Fonte :a autora a partir da coleta de dados.

Depois da planilha preenchida os dados são usados pelo *controller* que é o contador da empresa, para preencher os indicadores onde é mostrado através de gráfico também as despesas mensais do setor de faturamento tendo em vista uma meta estipulada conforme o planejado.

4.2.2.5 Análises Críticas

Todo o mês o setor de faturamento preenche planilhas com os dados obtidos no mês e a gestora alimenta um programa de Análise de críticas chamado SAS que é uma ferramenta baseada em menus que habilita analisar dados e análises em tempo real. O *controller* utiliza para o setor de faturamento esta ferramenta para mostrar através de gráficos as despesas mensais faturamento, contas faturadas, tempo médio de fechamento de contas, contas pendentes na auditoria, contas pendentes no processamento de contas, contas pendentes na digitação e no bloco, glosas apresentadas e glosas recursadas, o resultado mensal é usado para apresentar a direção do hospital e ajudar nas tomadas de decisões.

4.2.2.5.1 Contas Faturadas

Os analistas preenchem uma planilha em Excel, durante todo o mês de faturamento conforme cada conta é faturada por convênio e tipo de atendimento, por exemplo ambulatório cirúrgico, internação clínica um a um conforme o que foi faturado. Nesta planilha então tem o atendimento, quantidade de contas por lote, protocolo, lote, número de remessa e o valor do lote e mais o número da caixa onde a conta vai ser arquivada, através desta é feito um resumo por atendimento, quantidade e valor. Estes valores (R\$) são preenchidos através da remessa gerada para cada conta faturada por convênio e tipo de atendimento conforme o quadro 9. Esta planilha é arquivada na pasta pública onde o *controller* que é o contador utiliza os dados para alimentar a ferramenta do SAS demonstrando através de gráficos.

Quadro 9 -Contas Faturadas

Atendimento	QTD	Protocolo	Lote	Remessa	Valor (R\$)	Caixa
Ambulatório Cirúrgico	-	-	-	-	-	-
Internação Clínica	-	-	-	-	-	-
Cardiologista	-	-	-	-	-	-
Home Care	-	-	-	-	-	-
Radiologia	-	-	-	-	-	-
P.A. Hospital	-	-	-	-	-	-

Fonte: a autora a partir da coleta de dados.

4.2.2.5.2 Tempo médio de fechamento de contas

Para obter o tempo de fechamento de contas é tirado um cubo pelo *controller*, através do sistema, onde ele informa o código de paciente, mostra a data inicial e a data final da conta e o número de remessa. O sistema mostra a data de alta e a data de baixa então assim quando o paciente da alta começa a contar os dias que ela vai demorar para ser faturada, assim a contagem é finalizada quando é colocada a conta dentro da remessa, isso depende de cada convênios cada um tem a sua data de corte de faturamento, pois não são todos do mês inteiro de todos os convênios. Depois é alimentada a ferramenta do SAS onde o *controller* o contador usa estes dados para preencher o indicador alimenta a quantidade e a ferramenta consegue mostrar através de gráfico o cálculo médio somando todas as contas de todos os convênios por período.

4.2.2.5.3 Contas pendentes na auditoria, processo de contas e digitação bloco e ambulatório

Para controlar as contas pendentes na auditoria, no processo de contas, na digitação do bloco e ambulatório, o setor de faturamento utiliza cubos gerados pelo sistema conforme a data corte de cada faturamento durante o mês. Este cubo mostra as contas geradas por dia, convênio, local e valor, com ele é feita uma conferência dentro do setor por cada um responsável pelo processo, isto é feito de forma manual, depois é preenchida uma planilha em Excel mensalmente onde conseguem através desta conferencia colocar onde encontrasse cada conta no setor, feito isso é entregue ao coordenador responsável onde encaminha a planilha de Excel por e-mail para o *controller* o contador que utiliza os valores(R\$) para alimentar a ferramenta do SAS.

4.2.2.5.4 Glosas apresentadas

As glosas apresentadas no hospital são feitas de seguinte forma depois do faturamento mensal ser feito e encaminhado para os convênios. Quem faz o faturamento acessa dentro de cada portal de cada um deles e tira um espelho com o valor para emissão de nota fiscal, onde mostra o valor a receber e o valor da glosa, assim a pessoa responsável entrega a pessoa que faz as glosas o valor que ela tem que verificar dentro do portal .Com o relatório tirado do portal de forma aberta aonde mostra os valores(R\$) de cada convênio o analista de glosa preenche uma nova planilha em Excel e encaminha para o *controller* que é o contador onde ele utiliza os valores para demonstrar em forma de gráfico as glosas apresentados por valor mensal de faturamento total.

4.2.2.3.5 Glosas recursada

As glosas recursadas na associação com base nas glosas apresentadas pelos convênios através do portal de cada um deles, o analista de faturamento imprime de dentro do portal um espelho da conta onde mostra as glosas valor e motivo, em seguida tem a pega a conta para verificar se é real o que o convênio está glosando.

Cada convênio tem um período que é aceito fazer os recursos de glosa alguns é 30 dias outros 60 dias depende muito de cada convênio. Depois que a conta foi avaliada, analisada se a glosa é real ou não descrevesse a justificativa e apresenta se for necessário documentos aonde comprovam a justificativa alguns convênios encaminha esta glosa por PDF no próprio site, ou manda uma planilha em Excel por e-mail ou ainda tem um Excel que é disponibilizado e anexado ao portal, estas formas dependem muito de cada convênio a maior parte dos recursos na instituição é feita por e-mail, mas cada convênio tem o seu padrão do que é preciso ser encaminhado. Depois de feito este recurso de glosa pode ser que o convênio mantenha as glosas sendo assim é possível fazer um contra recurso que funciona da mesma forma podendo ser feito de 90 a 120 dias depois deste período é encerrado.

O responsável pelo recurso preenche uma planilha Excel com os valores recursados e aceitos por convênios e encaminhada para o *controller* que é o contador que utiliza da mesma para alimentar a ferramenta do SAS mostrando em percentual mensal a quantidade de glosas que foram recursadas e aceitas através de gráfico.

4.3 Análise das práticas utilizadas no setor de faturamento

Os resultados apresentados pela análise das práticas utilizadas no hospital ALFA na controladoria setor de faturamento mostra o quanto a controladoria é importante dentro do setor para tomada de decisões, mostra também que os colaboradores têm um papel fundamental dentro de todo o processo para que possa transmitir dados confiáveis pois a cada processo gera informações para que o *controller* o contador possa alimentar no final os indicadores que são apresentados aos gestores.

Com este estudo de caso conseguiu-se demonstrar as análises das práticas de todo o processo dentro do setor de faturamento planejamento estratégico, *controller*, mapa de faturamento, as análises de críticas como o tempo que as contas levam para ser faturadas, tempo médio de fechamento de contas as contas pendentes, na auditoria, no processo de conta e na digitação e bloco e ainda as glosas e recursos de glosas.

Quanto ao objetivo geral da pesquisa que era identificar as práticas de controladoria para o fornecimento de informações confiáveis no setor de faturamento, foi possível verificar que as práticas são executadas na forma artesanal, isto é, em Excel. Entretanto, os dados são confiáveis para o *controller*. Identificou-se que 80 % dos indicadores, do setor de faturamento, são alimentados pelos colaboradores e após preencher os dados repassam para o *controller* o contador e assim, disponibilizar as informações para a tomada de decisões junto a direção.

Com relação as práticas analisadas no estudo de caso pode se identificar a necessidade de mudança de sistema onde o sistema já traga as informações em relatórios diariamente assim facilita muito as decisões a serem tomadas a curto prazo e para que assim os processos de controle dentro da controladoria não dependam mais de planilhas em Excel, com menos chance de obter erros por ser muito manual.

Ao comparar as práticas utilizadas pelo hospital estudado com a literatura estudada, percebe-se que, embora sejam praticadas na forma manual, estão de acordo com as práticas definidas no Planejamento Estratégico. Portanto, estão de acordo com a literatura estudada.

5. Conclusão

Um hospital é um universo complexo em função das suas atividades principalmente com relação as realizadas no setor de controladoria, onde necessita e precaução quanto aos seus recursos e se tratando de um hospital filantrópico há um maior cuidado pois atende uma demanda grande da população e envolve recursos que vem do poder público e se tem uma quantidade pequena quanto a atendimentos privados (Muller e Silva, 2016).

A presente pesquisa foi realizada em um hospital da serra gaúcha, localizado na cidade de Caxias do Sul, no estado do Rio Grande do Sul, na área controladoria financeira setor de faturamento. Na investigação da metodologia a controladoria é a atividade responsável pelas informações, as quais fornecem subsídios as tomadas de decisão, tendo a organização uma maior garantia de competitividade no mercado, e o alcance dos resultados esperados.

O estudo de caso desta pesquisa caracterizou a instituição hospitalar pesquisada, a qual é uma entidade filantrópica e de grande importância na vida da sociedade. A coleta de dados deu-se em forma de pesquisa no setor de faturamento e controladoria com o contador da associação, onde foi possível conhecer o importante papel da controladoria e seus *controllers* junto à instituição.

Neste sentido, a controladoria participa auxiliando a gestão no planejamento e controle das ações através de um sistema de informação que vem do setor. O objetivo geral desta pesquisa foi identificar as práticas de controladoria para o fornecimento de informações confiáveis para as tomadas de decisões utilizadas na área financeira setor faturamento por um hospital do RS. São muitas as práticas utilizadas pela controladoria, as quais requerem conhecimento e dedicação, para que assim possam auxiliar os gestores nas tomadas de decisão.

As práticas do setor de faturamento são planejamento estratégico, *controller*, mapa de faturamento, as análises de críticas como o tempo que as contas levam para ser faturadas, tempo médio de fechamento de contas as contas pendentes, na auditoria, no processo de conta e na digitação e bloco e ainda as glosas e recursos de glosas.

Através dessa pesquisa, conclui-se também que o contador possui um importante papel relacionado à controladoria, pois é o responsável pelo controle das informações, as quais auxiliam a gestão.

Espera-se, que esta pesquisa, possa contribuir para a associação em estudo certificar-se de o setor de faturamento é o coração do hospital e todos os processos têm que estar muito alinhados o que cada *controller* faz para que assim possa ter informações confiáveis.

Também a aluna pesquisadora deseja que este estudo sirva como exemplo para futuros acadêmicos, em pesquisas relacionadas a controladoria na gestão hospitalar. Ainda, espera-se que o estudo possa auxiliar outros hospitais nas práticas e serem utilizadas na controladoria para obter informações confiáveis para a organização de forma geral.

Referências

CARVALHO, Luis Osete Ribeiro *et al.* **Metodologia Científica Teoria e Aplicação na Educação a Distância**. Petrolina: UNIVERSIDADE FEDERAL DO VALE DO SÃO FRANCISCO, 2019. Disponível em: <https://portais.univasf.edu.br/dacc/noticias/livro-univasf/metodologia-cientifica-teoria-e-aplicacao-na-educacao-a-distancia.pdf>. Acesso em: 12 maio 2021.

FERNANDES, Priscila Costa, **A Controladoria na gestão hospitalar: um estudo de caso em uma Instituição Filantrópicas do Sul de Santa Catarina**. Criciúma: UNESC, 2012.

FRANCISCO FILHO, V. P. **Planejamento e Controladoria Financeira**. São Paulo: Editora Person, 2016, p. 12, 18, 19, 70, 82.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, Paulo C. **Controladoria: Teoria e Prática**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2008, p. 10.

GONÇALVES, Cristina Flavia. **A atuação da Controladoria e um hospital filantrópico: um estudo de caso**. 2017. Dourados: Universidade Federal da Grande Dourados, 2017.

KETTERMANN, Marilene. **Diagnostico para implantação da controladoria:** estudo de caso em um hospital filantrópico de Montenegro/RS. São Sebastião do Caí: UCS, 2019.

LIMA, Antônio Fernandes Costa; ZUNTA Raquel Silva Bicalho. Processo de auditoria e faturamento de contas em hospital geral privado: um estudo de caso. **Rev. Eletr. Enf.**, São Paulo, n. 19, 2017. Disponível em: <http://dx.doi.org/10.5216/ree.v19.42082>. Acesso em: 12 maio 2021.

MACEDO, Osorio, Daniel. **Utilização da controladoria na administração em instituições hospitalares.** 2015. Tese (Mestrado em Administração) – Curso de Administração – Fundação escola de comercio Alvares Penteado – FECAP, São Paulo, 2015.

MAURIZ, C.; LOBO, F. F.; LIMA R. R. L.; OLIVEIRA, S. **Faturamento hospitalar:** um passo a mais. **Revista Inova Ação**, Teresina, v. 1, n. 1, art. 4, p. 38-44, jan./jun. 2012. Disponível em: www4.fsnet.com.br/revista. Acesso em: 10 maio 2021.

MENDES, Bruna Maria Garbelini. **Orçamento como ferramenta de tomada de decisão em uma empresa madeireira.** Trabalho apresentado ao curso de Especialização em Controladoria, Pós-Graduação *lato sensu*, Nível de Especialização, da Universidade Federal do Paraná, Curitiba, 2017.

MORAIS, Luiza Claudia Macedo. Percepção dos gestores em saúde sobre controladoria e o *controleer* no município de campina grande. **DSPACE UEPB**, Campina Grande, 2015. Disponível em: <https://dspace.bc.uepb.edu.br/jspui/handle/123456789/13127>. Acesso em: 12 maio 2021.

MULLER, José; SILVA, Alves Itacir. A Controladoria com método de gestão em uma empresa do ramo hospitalar. **Cadernos de Ciências Sociais Aplicadas**, Caxias do Sul, v. 18, n. 31, jan./jun, 2021. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/349193924>. Acesso em: 3 abr. 2021.

NILTON, Piffer; STRASSBURG Udo; OLIVEIRA Marques Nilton. Técnicas de pesquisa qualitativa: uma abordagem conceitual. **Ciências Sociais Aplicadas em Revista - UNIOESTE/MCR**, Tocantins, v. 17, n. 32, p. 87- 110, 1º sem. 2017. Disponível em: <https://www.researchgate.net/publication/318886166>. Acesso em: 8 abr. 2021.

OLIVEIRA, Luís Martins; PEREZ, J. H. P.; SILVA, C. A. S. **Controladoria Estratégica.** 9. ed. São Paulo: Atlas, 2013, p. 5, 7, 9-10.

OLIVEIRA, Viviane Ferras. **Faturamento Hospitalar:** identificação dos pontos de melhoria para a otimização dos processos. Trabalho de Conclusão de Curso, Nível Especialização, Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2019.

PADOREZE, Luis Clóvis. **Contabilidade Geral.** Curitiba: Intersaberes, 2016, p. 18.

POERSCH, Vinicius; EL TUGOZ, Julie; CORNELIUS, Rui Airton. Administração Hospitalar. **13º ENCITEC.** Disponível em: https://www.fasul.edu.br/projetos/app/webroot/files/controle_eventos/ce_producao/20170913-204007_arquivo.pdf. Acesso em: 28 mar. 2021.

RIBEIRO, Osni Moura. Contabilidade Básica Fácil. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2017, p. 13.

RIBEIRO, Osni Moura; RIBEIRO, Natália Moura. **Gestão Organizacional com ênfase nas organizações hospitalares.** São Paulo: Saraiva, 2017.

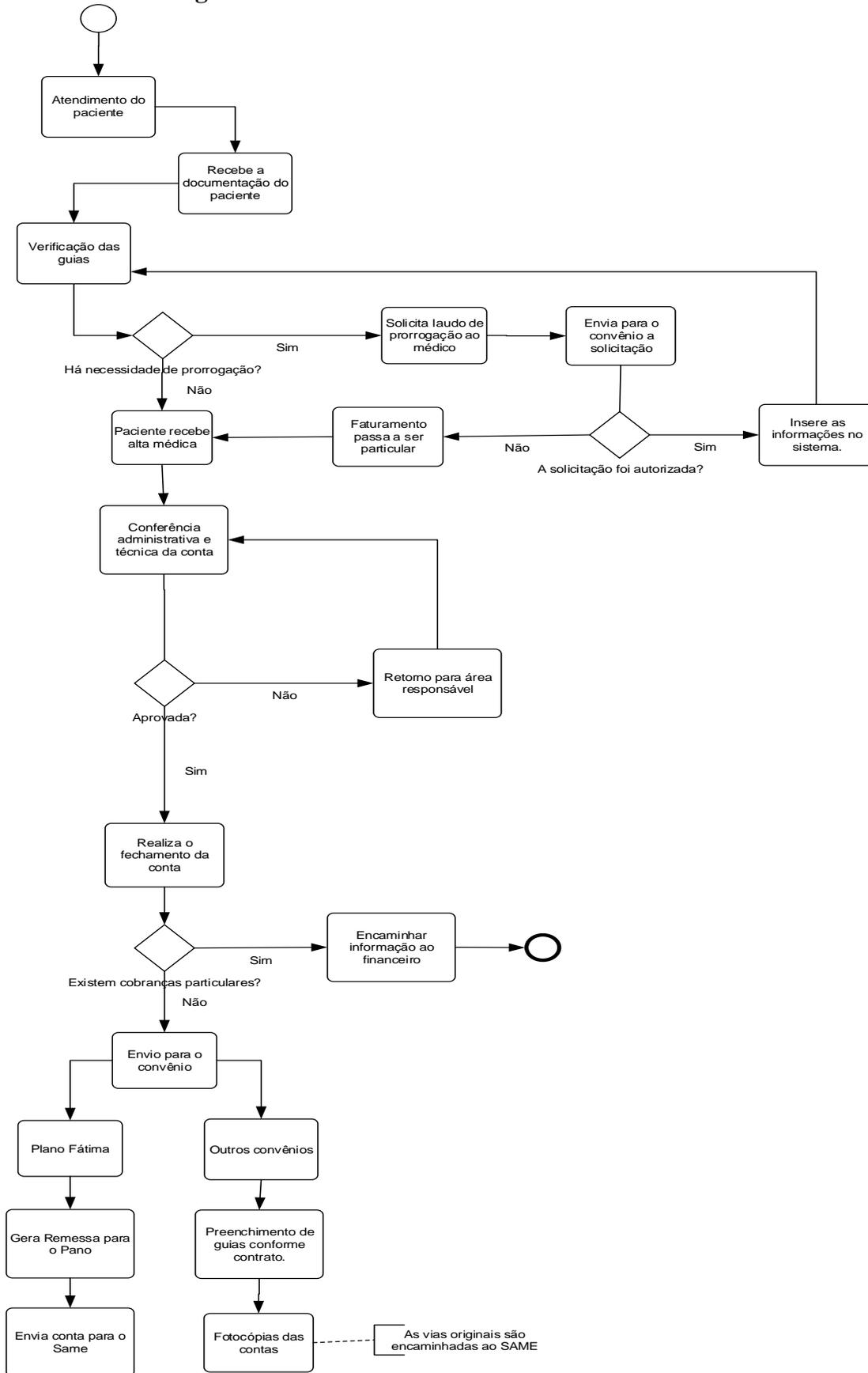
SILVA, Glimar de Aquino. **A documentação hospitalar do faturamento e o custo de um hospital escola.** Santa Maria/RS, 2016.

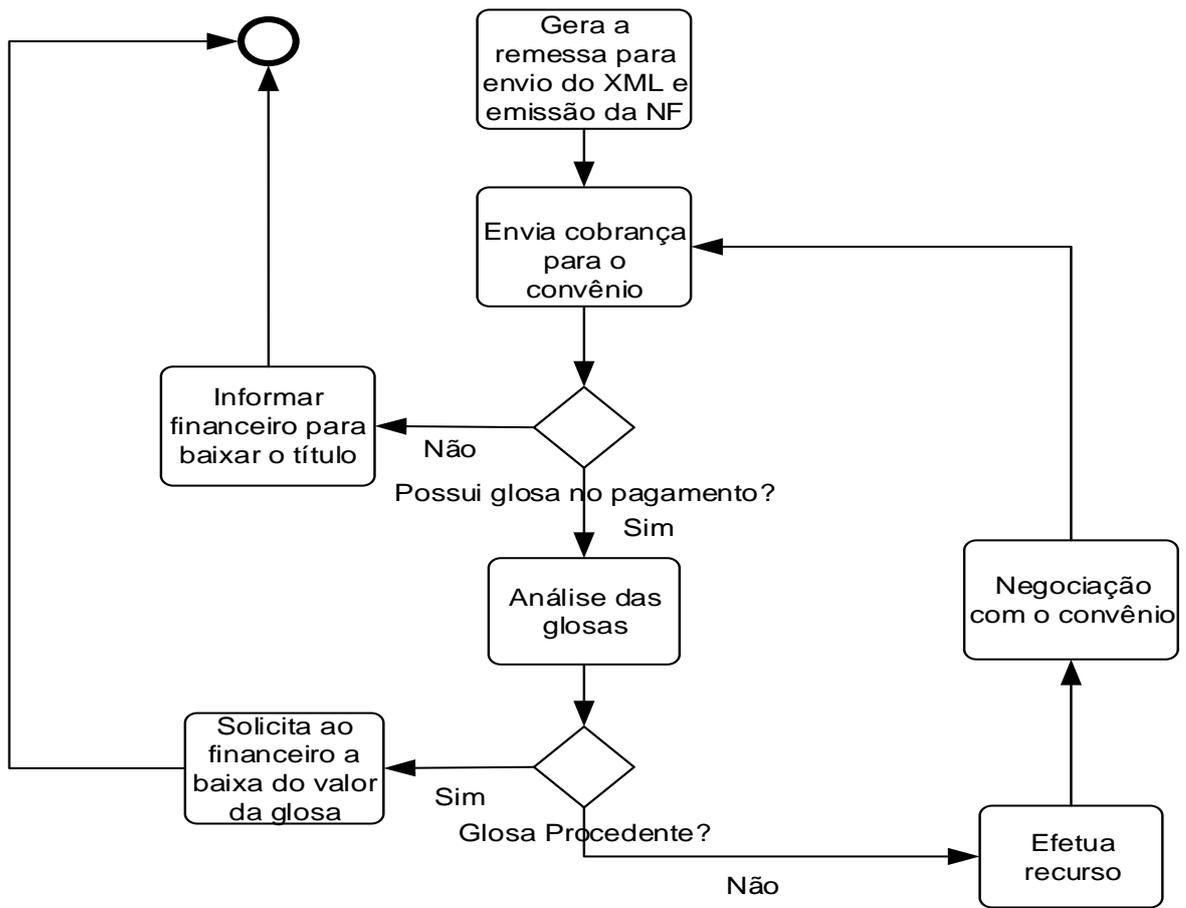
SALES, Sousa Aline. **A importância do fluxo de caixa em instituições hospitalares:** um estudo de caso na empresa Ânima Centro Hospitalar. Anápolis: Uni Evangélica, 2019.

STRADIOTO Morgana. **Planejamento estratégico para uma microempresa.** Criciúma: UNESC, 2015.

TEIXEIRA, Carlos Alberto Chagas; DANTAS, Giane Gomes Teixeira; BARRETO, Carla Alessandra. A importância do planejamento estratégico para as pequenas empresas. **Revista Eletrônica Científica da FAESB**, v. 1, n. 1, abr. 2015.

ANEXO A: Fluxograma do Financeiro





Fonte :Acervo Hospital