

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR¹

Tayná Alves Amaral²
João Wander Silva³

RESUMO: O presente trabalho tem como principal causa, mostrar a importância da contabilidade gerencial no planejamento estratégico da gestão hospitalar. Tem como objetivo, comprovar que a contabilidade gerencial é necessária e fundamental dentro do planejamento estratégico da organização. Para que fosse possível, foi necessário o recolhimento de relatórios gerenciais de um hospital situado na cidade de Patos de Minas, com o intuito de analisar os já utilizados na empresa e, por fim, poder dar sugestões que possam acrescentar na administração do hospital. Mediante o estudo, foi possível notar que o hospital conta com uma ótima estrutura e com uma direção impecável, com um plano de ação estratégico em aplicação estando em constante busca de melhores resultados e em ser referência na cidade e em todo o triângulo mineiro.

PALAVRAS-CHAVE: Contabilidade gerencial, gestão, planejamento, Resultados.

ABSTRACT: The main purpose of this paper is to show the importance of management accounting in the strategic planning of hospital management. It aims to prove that management accounting is necessary and fundamental within the organization's strategic planning. To make it possible, it was necessary to collect management reports from a hospital located in the city of Patos de Minas, in order to analyze those already used in the company and, finally, to be able to give suggestions that they can add to the hospital's administration. Through the study, it was possible to notice that the hospital has an excellent structure and an impeccable direction, with a strategic action plan in place being in constant search for better results and to be a reference in the city and throughout the mining triangle.

KEYWORDS: Management accounting, management, planning, Results.

1 INTRODUÇÃO

A contabilidade gerencial é definida como o conjunto de processos, técnicas e demonstrações contábeis que após análise, fornecem informações de grande importância para o processo de tomada de decisão nas empresas. O papel do contador neste processo é essencial para a análise dos balanços e estatísticas, pois assim ele tem a capacidade de sugerir mudanças que podem impactar positivamente o negócio, conseqüentemente, diminuindo custos e aumentando a receita. Além disso, pode também sugerir estratégias de tributação mediante seu contato com impostos e regulamentações, podendo auxiliar em medidas seguras e coerentes com o negócio (CREPALDI A., CREPALDI S., 2019).

¹ Trabalho apresentado na área temática 1 - Novas tecnologias e ferramentas para gestão empreendedora do Fórum Gerencial, realizado de 17 a 19 de novembro de 2020.

² Estudante de graduação 8º período do curso de Ciências Contábeis do UNIPAM. E-mail: tayna.amaral01@gmail.com.

³ Orientador do trabalho. Diretor executivo do UNIPAM. E-mail: jwander@unipam.edu.br.

Com isso, o ponto forte da contabilidade gerencial é o uso da informação contábil para os administradores, pois essas informações auxiliam diretamente no planejamento estratégico da organização de forma a mostrar a necessidade de um sistema gerencial contábil eficiente. No sistema gerencial contábil seu objetivo é conter todos os detalhes de todas as unidades da empresa, gerando relatórios valiosos para o administrador. Mas para isso, há toda uma estrutura a ser desenvolvida na empresa e com os colaboradores responsáveis por este sistema (IUDÍCIBUS, 2020).

Como esse sistema de contabilidade gerencial e de controle oferece dados detalhados, sua aplicação na prática entra diretamente no planejamento estratégico da empresa e no seu futuro. Planejamento estratégico é o processo de traçar planos, metas e objetivos do futuro, de forma a demonstrar o impacto das decisões feitas na gestão hoje. Sendo assim, este trabalho teve a finalidade de mostrar a importância da informação gerencial contábil e o quanto ela está interligada ao planejamento estratégico da organização, analisando o sistema gerencial existente e possíveis alterações capazes de facilitar esse processo.

Nesse contexto foi formulado o seguinte problema de pesquisa: O sistema de contabilidade gerencial e de controle pode fornecer informações gerenciais capazes de formular estratégias para a busca de resultados melhores?

O projeto de pesquisa teve como justificativa a importância de a visão do contador ir além de apenas entender as demonstrações contábeis e tributações, mas ter a voz e a capacidade de auxiliar nos projetos dando sugestões e posicionamentos, sendo assim participando cada vez mais ativamente nas questões gerenciais e nas decisões da organização. Para desenvolver um sistema de contabilidade gerencial e de controle é necessário um sistema bem estruturado. Com isso, pretende-se analisar seu desenvolvimento e sua capacidade de conter informações de grande valia tanto para o gestor quanto para seus colaboradores.

Para isso, é viável analisar os projetos atuais, as metas e objetivos traçados pela organização, sua conduta, suas fraquezas, oportunidades do mercado e seus concorrentes. Sendo assim, pode-se compreender sua estratégia e possíveis formulações de novas a fim de buscar sucesso e lucratividade.

Mediante o exposto foi definido como objetivo geral comprovar que a contabilidade gerencial é fundamental no planejamento estratégico e na tomada de decisão. Para cumprir com o objetivo geral serão executados os seguintes objetivos específicos: Identificar a política de divisão dos setores da organização; Colher todos os relatórios que são de uso do gestor para análise; Verificar a existência de sistema de contabilidade gerencial e de controle; Identificar no material a necessidade de relatórios não existentes que possam contribuir com a empresa; Construir uma análise sobre todos os dados coletados e sugerir relatórios não existentes que possam agregar na gestão.

2 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A Empresa Alfa - Ltda não autoriza a divulgação de informações e dados coletados em sua organização, na elaboração do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso), realizado pela pesquisadora, com objetivos de preservação dos dados, não sendo aceito publicação e/ou divulgação em veículos acadêmicos. Sendo assim, foram apresentados

dados fictícios, porém os documentos utilizados para desenvolver o trabalho são reais. A empresa é de natureza jurídica, tributada pelo regime do Lucro real. A empresa deu início às suas atividades em 08/12/1944, localizada em Patos de Minas, apresenta grande referência no ramo de serviços hospitalares e fornece serviços de alta qualidade no Alto Paranaíba e noroeste de Minas Gerais.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 INFORMAÇÃO GERENCIAL CONTÁBIL

A contabilidade gerencial é uma ferramenta de análise das informações operacionais e financeiras a fim de auxiliar os administradores. “Sistemas gerenciais contábeis produzem informações que ajudam [...] a tomar decisões e aperfeiçoar os processos e desempenhos de suas empresas” (ATKINSON *et al.*, 2000, p.36). A informação gerencial contábil é o princípio que norteia a tomada de decisão e o controle das organizações. Além disso, ela mede o desempenho econômico onde é ligada a estratégia.

Para Padoveze (2010), a informação gerencial contábil é uma ferramenta bastante útil para os administradores, pois possui detalhes informacionais capazes de orientar na busca por excelência empresarial. A informação para ser valiosa deve ser desejada. O contador gerencial é aquele que tem consciência do que é necessário para atender as necessidades. Atkinson *et al.* (2000) diz que os sistemas de contabilidade gerencial bem desenvolvidos oferecem informações precisas e a tempo de possíveis ações e decisões importantes.

3.2 DIFERENÇAS ENTRE CONTABILIDADE GERENCIAL E CONTABILIDADE FINANCEIRA

A contabilidade Financeira é o processo de desenvolvimento dos demonstrativos financeiros, as informações econômicas de uma empresa, que são dirigidas para propósitos externos: acionistas, credores (bancos, fornecedores) e autoridades governamentais. A informação contábil financeira comunica aos agentes externos a saúde da organização, as falhas e melhorias em seus processos mediante relatórios obrigatórios. Com isso, a contabilidade financeira é movida a seguir regras e condutas que vão desde os lançamentos em diário até os procedimentos que geram os demonstrativos financeiros.

Em contraste, a contabilidade gerencial fornece as informações econômicas para o pessoal interno: funcionários, gerentes e executivos. Os administradores que elaboram sistemas, processos que levam a informação aos seus funcionários, não apenas sobre seus recursos organizacionais, mas também sobre seus clientes, produtos e serviços. Os funcionários tendo ciência sobre essas informações gerenciais serve de auxílio e incentivo na melhoria da qualidade das operações, redução dos custos operacionais e aumento na adequação das operações às necessidades dos clientes (CREPALDI A., CREPALDI S., 2019).

3.3 NATUREZA DOS SISTEMAS DE CONTROLE GERENCIAL

A natureza dos sistemas de controle gerencial se baseia em três atividades que segundo Anthony e Govindarajan (2002) se relacionam entre si criando o produto final que significa o resultado mediante as funções de planejamento e controle.

3.3.1 Abrangência do controle gerencial

O controle gerencial é uma das etapas de planejamento e formulação de estratégias que ocorrem na empresa. Cada tarefa exige planejamento e controle, ambas são de grande importância no controle gerencial, diferenciando apenas pelo tipo das atividades. O planejamento está mais relacionado na criação de estratégias e o controle está mais relacionado no controle dos processos e tarefas. Com isto, Anthony e Govindarajan (2002, p. 33) definem o controle gerencial como “o processo pelo qual os executivos influenciam outros membros da organização, para que obedçam às estratégias adotadas”. O objetivo do controle gerencial é poder visualizar se as estratégias estão sendo obedecidas.

3.3.2 Formulação de estratégias

A formulação de estratégias é o planejamento pelo qual são definidos os objetivos da organização e como alcançá-los. Uma organização é ativa sempre com um conjunto de estratégias e conseqüentemente o surgimento de riscos e oportunidades. A diferença entre a formulação de estratégias e o controle gerencial é que a formulação de estratégias está ligada ao processo de desenvolvimento de estratégias e o controle gerencial é o processo de implementação de estratégias e a obediência a elas. Inicialmente, a proposta de desenvolvimento das estratégias varia conforme o momento, seguindo os objetivos propostos (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2002).

3.3.3 Controle de tarefas

O controle de tarefas é o processo de conferência se as tarefas estão sendo realizadas de forma eficiente e eficaz, de forma individualizada. Isso se diz respeito a parte operacional, se as atividades estão sendo cumpridas e se estão seguindo as regras conforme estabelecido. São utilizados máquinas, sistemas e computadores que são necessários para controle ao menos que a tarefa tenha que ser feita precisamente por pessoas, por se tratar de ser algo mais confiável. A principal diferença entre o controle gerencial e o controle de tarefas é que o controle gerencial tem ênfase nas unidades organizacionais e o controle de tarefas está direcionado às tarefas executadas pelas unidades operacionais (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2002).

3.4 FUNÇÕES DA CONTABILIDADE GERENCIAL

Conforme o nível organizacional, o acesso à informação gerencial contábil diversifica. No nível operacional, onde a matéria-prima é transformada no produto final

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR

para chegar ao cliente, a informação é necessária para melhorar e controlar os processos. Com isso Atkinson *et al.* (2000) observou que à medida que sobe o nível da hierarquia a informação se torna mais agregada, mais financeira e econômica que física. Os gerentes, por exemplo, fiscalizam e supervisionam o trabalho e tomam decisões sobre os produtos, serviços, clientes, ou seja, recursos físicos e financeiros. Com isto, usam as informações para auxiliar na elaboração de planos melhores de acordo com seus interesses.

No ponto mais alto da hierarquia que se diz sobre os executivos da empresa, recebem a informação gerencial contábil a fim de apoiar as decisões que têm consequências a longo prazo para a organização. Utilizam essas informações para decisões estratégicas para avaliar os efeitos econômicos sobre a empresa. Com isso, os executivos recebem a informação com menor frequência já que está diretamente ligado ao estratégico em vez do operacional (ATKINSON *et al.*, 2000).

3.5 MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão é o conjunto de normas e condutas que orientam os gestores nas decisões para o cumprimento da sua missão com eficácia. Padoveze (2005, p. 26) descreve o modelo de gestão ideal com a seguinte estrutura:

- O processo de gestão do sistema empresa: Planejamento, execução, controle.
- A avaliação de desempenho das áreas e dos gestores: Responsabilidade pelos resultados das áreas de suas responsabilidades.
- O processo decisório: Centralização ou descentralização.
- O comportamento dos gestores: Motivação – empreendedores.

No modelo de gestão existem três importantes aspectos para desenvolver a visão geral da empresa e na elaboração do planejamento estratégico: Missão, visão e valores. A missão da empresa é o propósito, definindo o que ela faz, qual sua atividade, seu mercado, seu diferencial e seu papel em relação à concorrência. Também apresentar as conquistas que a empresa quer adquirir, seu valor e utilidade. A visão é a jornada da empresa, onde ela quer chegar, o caminho para o seu futuro. E por fim, os valores que são as crenças e os princípios que norteiam as suas atividades e ações (PADOZEVE, 2005).

3.6 SISTEMAS DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DE CONTROLE E CIÊNCIA COMPORTAMENTAL

As metas do sistema de contabilidade gerencial e de controle (SCGC) descritas por Atkinson *et al.* (2000, p. 763) são as seguintes:

- Auxiliar a empresa a planejar o futuro;
- Monitorar os eventos do ambiente externo e seus efeitos no projeto e funcionamento do SCGC;
- Medir e registrar os resultados das atividades que ocorrem dentro da empresa para assegurar que os tomadores de decisão estejam bem informados;
- Motivar aquelas pessoas e grupos que são afetados e que afetam o SCGC;
- Avaliar o desempenho dos funcionários e grupos da empresa.

Essas metas estão diretamente envolvidas com as pessoas, embora atualmente os estudiosos da área contábil tenham estudado e desenvolvido o comportamento organizacional, e aprendido como colocar essas práticas na contabilidade gerencial das empresas. Com isso, essas ideias são importantes e necessárias para uma análise dos funcionários, seu desenvolvimento em grupo, como são motivados e acompanhar suas ações (ATKINSON *et al.*, 2000).

3.7 CARACTERÍSTICAS DE UM SISTEMA DE CONTABILIDADE GERENCIAL E DE CONTROLE BEM PROJETADO

Primeiramente um SCGC, deve ter uma estrutura técnica e global que permita flexibilidade nos grupos ou unidades operacionais da empresa e evolua de forma contínua. Com isso, desenvolve uma perspectiva para o projeto, que seja dinâmico e consistente e que permita ajustes e melhorias. Logo após, incorpora-se o código de ética e conduta da empresa a fim de, implantar o projeto para um bom comportamento.

O desenvolvimento e uso das informações seja qualitativa ou quantitativa é usada para controle, motivação e monitoramento do desempenho. Em seguida, a interação do funcionário no projeto é de suma importância para compreender como o sistema funciona, como ele interpreta as informações e quais decisões deve tomar. E, por fim, desenvolver sistemas de recompensas ligadas ao bom desempenho promovendo a motivação e coerência de metas pessoais e os da empresa (ATKINSON *et al.*, 2000).

3.8 CONCEITO DE ESTRATÉGIA

De forma geral, o consenso que chega em conceito de estratégia descrito por Anthony e Govindarajan (2002, p. 92) é “estratégia descreve a direção geral em que uma organização planeja mover-se para atingir seus objetivos”. Sendo explícita ou não, toda organização tem estratégias. A empresa analisa suas capacidades e formula suas estratégias conforme as oportunidades do mercado. O processo de decisão cabe à alta administração avaliando os pontos fracos e fortes da organização de acordo com seus fundamentos e capacidades juntamente com os riscos e oportunidades existentes.

3.9 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Planejamento é a primeira etapa do processo de gestão. Segundo Padoveze (2005, p. 28) “planejamento é a definição de um plano para ligar uma situação desejada com a situação atual”. Planejar é necessário e de grande importância para uma organização. O planejamento faz referência ao futuro. Anthony e Govindarajan (2002, p. 382) definem planejamento estratégico como “o processo pelo qual se decidem os programas que a empresa adotará e a quantidade aproximada de recursos que a empresa reservará para cada um desses programas, nos vários anos seguintes”. A formulação de estratégia e o planejamento estratégico têm definições distintas, onde formular é o processo de desenvolver uma estratégia e o planejamento estratégico é como implementar uma estratégia.

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR

O planejamento estratégico é sistemático, porém a 50 anos atrás, as empresas se preocupavam apenas com o planejamento a longo prazo, mas não era de forma sistemática. Algumas empresas adotaram esses sistemas de planejamento estratégico só no fim da década de 1950, porém com fracasso. Esses sistemas eram fracos na elaboração de orçamentos, por conta da burocracia com preenchimento de formulários e afins. Atualmente, as empresas já utilizam das vantagens da elaboração de planos para daqui a cinco anos, por exemplo. Os planos atuais têm menos detalhes que aqueles usados na década de 1950 (ANTHONY, GOVINDARAJAN, 2002).

O processo do planejamento estratégico é preparado pela alta administração juntamente com os executivos das unidades e dos centros de responsabilidade, mas em algumas empresas o responsável é a controladoria. Um plano estratégico geralmente é composto num período de cinco anos, pois é suficiente para mostrar o impacto das decisões. Dependendo das decisões e das consequências, há empresas que desenvolvem planos para até 20 anos.

4 METODOLOGIA

A metodologia é um estudo sobre os métodos, caminhos, formas de análises necessárias para o desenvolvimento de um trabalho científico. A metodologia de pesquisa para Oliveira (2008) se inicia desde a intenção de uma suposta ideia de um determinado tema para pesquisa até a análise de dados sobre essa pesquisa e por fim sua resolução do problema identificado. De forma simplificada, Andrade (2017) define como metodologia o conjunto de métodos ou caminhos que são trilhados para a obtenção do conhecimento, geralmente analisados em prol de solucionar um problema em questão.

Assim, a metodologia utilizada neste trabalho foi a pesquisa bibliográfica, webliográfica, descritiva e quali-quantitativa. Para realizar este projeto de pesquisa utilizou-se a revisão bibliográfica nas áreas da contabilidade gerencial e de controle a fim de comprovar sua importância juntamente com o planejamento estratégico. Com isso, foram analisadas várias obras entre artigos, livros e internet que abordam esses assuntos em questão, fazendo com que fosse possível o desenvolvimento do trabalho.

A pesquisa bibliográfica é considerada um dos métodos mais utilizados para este tipo de pesquisa, pois se trata da análise das obras contidas em livros e revistas. Para Nascimento (2012, p. 27) “a pesquisa bibliográfica pressupõe a consulta a um número variado de obras que abordam o mesmo assunto para que o autor-aluno tenha a oportunidade de verificar como são diversificadas as opiniões sobre ele”. A partir da leitura e do contato com este tipo de pesquisa o autor pode desenvolver argumentos e posições sobre o assunto.

A pesquisa descritiva é um método de estudo que tem o objetivo de descrever como, por exemplo, as características de determinada população ou determinado fenômeno. Vergara (1998, p.45) define que:

A pesquisa descritiva expõe características de determinada população ou de determinado fenômeno. Pode também estabelecer correlações entre variáveis e definir sua natureza. Não tem compromisso de

explicar os fenômenos que descreve, embora sirva de base para tal explicação.

E por fim, a pesquisa tipo quali-quantitativa, que significa que terá os dois tipos qualitativa e quantitativa. A pesquisa qualitativa é uma metodologia mais subjetiva, ou seja, os resultados não têm contabilização numérica exata, e sim um aprofundamento e compreensão de algo. Este tipo tem como objetivo buscar explicar o porquê de algo, sem quantificar, podendo expressar sua opinião sobre determinado assunto. Ao contrário, a pesquisa quantitativa tem como objetivo dados numéricos, que serão analisados e transformados em estatísticas. Portanto, a pesquisa quali-quantitativa faz uso dos dois tipos para uma análise mais aprofundada sobre o tema proposto. Os dois tipos em conjunto são complementares, pois a quantitativa faz o levantamento de dados e a qualitativa demonstra a possibilidade da explicação dos resultados.

Para desenvolver este trabalho foi feito uma lista dos possíveis relatórios gerenciais necessários para a contabilidade e para o gestor. Logo após verificado os setores responsáveis por fornecer essas informações, e assim foi colhido todos os relatórios para fins de análise e dissertação sobre sua contribuição para o planejamento estratégico da organização em estudo⁴.

5 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Este tópico faz referência a todas as informações colhidas de relatórios gerenciais de um hospital, e, conseqüentemente, a análise e a dissertação sobre os resultados obtidos conforme objetivos expostos. Os relatórios gerenciais são documentos que disponibilizam informações valiosas, capazes de orientar e dar suporte no planejamento e nas decisões. Vale ressaltar, que esses relatórios são de suma importância para o gestor, e são capazes de expor a visão de como estão os processos dentro da empresa, permitindo visualizar redução de custos, despesas e até aumento nos lucros.

5.1 RELATÓRIO DE ATENDIMENTOS POR PROCEDIMENTO

Neste relatório contém os procedimentos realizados pela organização de forma geral, sendo eles: atendimento ambulatorial, pronto atendimento, atendimento externo e interno. A separação é feita por setores sendo esses: cirurgia geral, cirurgia plástica, reumatologia, clínica médica, exames, ginecologia, neurologia, obstetrícia, oftalmologia, ortopedia, pediatria, urologia, otorrino e outros. O relatório é dividido por especialidades, e a soma seria o valor total por procedimentos diários feitos no hospital. O objetivo deste tipo de relatório de atendimento é mostrar sua demanda diária, e poder ter visão de qual procedimento ele oferece que gera mais números em questão de quantidade para o hospital.

Após análise, foi compreendido que de todos esses procedimentos que o hospital oferece, o setor de exames é o que gera mais retorno em questão de quantidade,

⁴ Disponível em: <https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/>. Acesso em: 15 mai. 2020.

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR

em seguida os atendimentos de consultas com clínico em pronto atendimento, e em terceiro as consultas ortopédicas de pronto atendimento. Com este tipo de relatório pode ser montado facilmente um gráfico demonstrativo que deixa até mais prático a visão das diferenças de cada procedimento em determinado período.

5.2 RELATÓRIO DE FATURAMENTO POR SETOR

O relatório de faturamento por setor é composto por todos os setores de atendimento do hospital. Nele contém quantidades e valor monetário divididos da seguinte forma: Apartamentos, berçário, centro cirúrgico, centro obstétrico, densitometria óssea, endoscopia/ colonoscopia, enfermaria térreo, farmácia central, IMAC, laboratório, mamografia, métodos gráficos, observação PA (pronto atendimento), pronto atendimento, raio x, ressonância magnética, sala recuperação, suítes, tomografia computadorizada, UTI, ultrassom procedimentos, ultrassom 1, ultrassom 2. Diante de todos os setores é apresentado a quantidade de diárias, contas, exames, pacientes, repasse hospitalar em valor e repasse médico em valor. Este tipo de relatório é apresentado para ter informação de quantidade x valor adquirido sendo de suma importância por apresentar um breve resumo de faturamento de forma individual de cada setor.

5.3 RELATÓRIO FATURAMENTO DE CONVÊNIOS

Assim como o Relatório de faturamento por setor, este é composto da mesma maneira, porém apresenta o faturamento dos convênios que são atendidos pelo hospital. Desta forma, são separados por ordem alfabética e agrupados por números de diárias, contas, exames, paciente e valor faturado. Este relatório auxilia os profissionais responsáveis por faturar as contas dos respectivos convênios tendo a visão do valor a receber. Além disso, com este relatório pode-se tirar conclusões sobre a demanda de cada convênio sobre quantidade e sobre montante em valores.

5.4 RELATÓRIO DE ESTOQUE ALMOXARIFADO CENTRAL E COMPRAS

Nestes relatórios são expostos todos os materiais disponibilizados no almoxarifado central e setor de compras, respectivamente. Todos os itens estão em ordem alfabética constando quantidade, unidade de medida, valor unitário e valor total. Este é um relatório responsável por apresentar o saldo em estoque tanto em quantidade quanto em valor monetário. Com isso, é feito o controle de estoque dos dois setores, além de facilitar os processos de compras e negociações ao fornecedor e na reposição destes materiais.

5.5 RELATÓRIO DE ESTOQUE FARMÁCIA

Assim como o relatório de estoque de materiais, o relatório da farmácia segue o mesmo modelo. São lançadas todas as medicações e materiais disponibilizados na farmácia, sendo separada por quantidade, unidade de medida, valor unitário e valor

total. Com este relatório o setor de farmácia tem toda a informação sobre seu estoque e consegue ter controle de quantidade e reposição dos mesmos.

5.6 BALANÇO PATRIMONIAL

O balanço patrimonial é além de um relatório, ele é uma das demonstrações financeiras mais importantes da contabilidade e da empresa. Segundo Marion (2005, p. 42):

É a principal demonstração contábil. Reflete a Posição Financeira em determinado momento, normalmente no fim do ano de um período prefixado. É como se tirássemos uma foto da empresa e víssemos de uma só vez todos os bens, valores a receber e valores a pagar em determinada data.

A Resolução n 686/90, do Conselho Federal de Contabilidade (CFC) na NBC T 3.2, item 3.2.1 diz que, “o balanço patrimonial é a demonstração contábil destinada a evidenciar, quantitativa e qualitativamente, em uma determinada data, a posição patrimonial e financeira da entidade”. O balanço do hospital em estudo é feito trimestralmente e consta no ativo todos os seus bens e direitos e no passivo suas obrigações com terceiros e patrimônio líquido, podendo analisar seu crescimento ou não de suas contas financeiras.

5.7 DEMONSTRAÇÃO RESULTADO DO EXERCÍCIO - DRE

A DRE é uma demonstração que mostra de forma resumida as operações feitas pela organização. Nela contém as receitas, despesas, custos, investimentos, entre outros, de forma a moldar o resultado líquido da empresa. Para Santos e Veiga (2014) a DRE é de suma importância e relevância administrativa, pois traz de forma clara em sua estrutura todos os lançamentos que envolvem receitas, despesas além de conter os tributos que incidem nas vendas. Com a DRE é possível através da análise vertical compreender por exemplo, qual a porcentagem dos custos em relação às receitas facilitando a visão sobre o aumento e a redução desses custos em relação às vendas.

5.8 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA ORGANIZAÇÃO

Como a parte de planejamento é de forma sigilosa, foi feita uma entrevista com o administrador atual do hospital para agregar a este projeto. Cezar Augusto Tanoeiro é Administrador Geral Hospitalar, formado em Ciências Contábeis pela Universidade de Braz Cubas, Pós-graduado em Controladoria pela Universidade Presbiteriana Mackenzie e MBA Gestão em Saúde pela Fundação Getúlio Vargas. Tem experiência sólida de 18 anos nas áreas Administrativa, Controladoria, Finanças, em diversas empresas conceituadas no ramo da saúde, tais como: Fundação Faculdade de Medicina, Instituto de Reabilitação Lucy Montoro, Instituto de Medicina Física e Reabilitação,

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR

Hospital das Clínicas da Faculdade de Medicina da Universidade de São Paulo,
Irmandade da Santa Casa de Misericórdia de São Paulo.

1. Como o senhor descreve e avalia o perfil do profissional contábil atualmente?

“O profissional de contabilidade hoje deve ser informatizado, atualizado sempre. É de suma importância estar atualizado no CFC (Conselho Federal de Contabilidade) principalmente nas partes fiscais e na previdência por estar em alteração constante. O profissional hoje tem um perfil totalmente diferenciado do profissional do passado que era mais conservador e havia menos recursos. Hoje temos acesso fácil e rápido à informação digital, cabe a nós buscar sempre mais conhecimento na área”.

2. Qual o papel deste profissional hoje nas organizações?

“O profissional de contabilidade além de apurar resultados ele dá suporte para as outras áreas. Dentro do planejamento estratégico ele atuando no financeiro ou na contabilidade ele tem papel importantíssimo, pois é ele que através das demonstrações contábeis auxilia na tomada de decisão correta. Hoje ele atua não somente na contabilização, mas no processo de planejamento e também na parte orçamentária do projeto”.

3. A contabilidade gerencial é importante no processo de tomada de decisão? Você como gestor acredita que a contabilidade gerencial auxilia na gestão?

“A contabilidade gerencial ela faz parte do planejamento estratégico com isso tem papel fundamental dentro da tomada de decisão da empresa e na parte orçamentária. Hoje aqui no hospital nós contamos com uma contabilidade terceirizada, mas estamos em processo de troca para uma contabilidade mais informatizada nos processos, pois quero a informação contábil mais próxima, quero que o profissional participe dos processos de fechamento. Vamos implantar um profissional aqui meio período terceirizado para que facilite no financeiro e nos custos”.

4. Hoje como está o desenvolvimento do planejamento estratégico aqui do hospital?

“Hoje o hospital não consta com um planejamento estratégico. Estamos no momento de análise interna para viabilidade de planejamento estratégico com uma proposta de longo prazo para 36 meses. Geralmente empresas grandes fazem planejamento estratégico para 5 anos. No nosso caso, considerando que temos uma gerência de 2 em 2 anos, vamos desenvolver para 3 anos. Esse primeiro ano é somente revisão de processos, depois vamos começar a desenvolver o planejamento que deve ser feito pelas necessidades do hospital como ampliação de leitos, aumento de produção, aumento de serviço,

renegociação com convênios. O planejamento estratégico é importante para trazer resultados concisos para a instituição, pois abrange o hospital como um todo, ou seja, a união de todos os setores em prol de conquistar a missão imposta”.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo analisar os relatórios gerenciais de um hospital, a fim de demonstrar a importância da contabilidade gerencial no planejamento estratégico. O hospital utilizado para análise preferiu não divulgar seus dados, mas confirma a veracidade dos valores apresentados. Após recolher todas as informações necessárias para análise e dissertação pode notar que o hospital é composto de uma grande estrutura e consta com nova direção.

Mesmo com a troca recente do sistema de gestão, pode-se notar a organização e as constantes melhorias. Há relatórios gerenciais que não foram disponibilizados por estarem com setores em formação e aplicação como o Centro de custos e de patrimônio, pois esse serviço era feito por consultoria externa. O relatório de fluxo de caixa, despesas e até mesmo informações sobre planejamento estratégico são informações sigilosas e não foram disponibilizadas para análise.

O problema de pesquisa imposto e o objetivo geral citados nesse projeto de pesquisa foram alcançados e confirmados. No hospital, possui um sistema de gestão Tasy capaz de conter informações e gerar relatórios que já auxiliam diretamente a gestão nos projetos. Sobre o planejamento estratégico, já está sendo avaliado e discutido para implantação. Diante disto, foi sugerido juntamente ao administrador geral a importância do setor de custos e o quanto obter informações contábeis do profissional contábil traz interpretações valiosas para a organização.

Mediante o exposto, este projeto foi de grande valia por apresentar o quanto o profissional contábil é necessário hoje nas organizações. Suas interpretações trazem consigo informações de suma importância para todos os processos da administração. Com isso, fica como sugestão de trabalhos futuros, analisar financeiramente a contabilidade gerencial e seu impacto nos projetos estratégicos, analisando a sua capacidade de redução de custos.

REFERÊNCIAS

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. 10 ed. São Paulo: Atlas, 2017.

ANTHONY, Robert N; GOVINDARAJAN, Vijay. **Sistemas de Controle Gerencial**. São Paulo: Atlas, 2001.

ATKINSON, Anthony A. *et al.* **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

CONSELHO FEDERAL DE CONTABILIDADE. **Resolução n. 686, de 14 de dezembro 1990**. Dispõe sobre conceito, conteúdo, estrutura e nomenclatura das demonstrações

A IMPORTÂNCIA DA CONTABILIDADE GERENCIAL NO PLANEJAMENTO
ESTRATÉGICO DA GESTÃO HOSPITALAR

contábeis. Disponível em: www.cfc.org.br/sisweb/sre/docs/RES_686.doc. Acesso em: 02 out. 2020.

CREPALDI, Silvio Aparecido; CREPALDI, Guilherme Simões. **Contabilidade Gerencial: teoria e prática**. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade gerencial: da teoria à prática**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2020.

MARION, José Carlos. **Contabilidade Empresarial**. 11. ed. Atlas. São Paulo, 2005.

NASCIMENTO, Luiz Paulo do. **Elaboração de projetos de pesquisa: monografia, dissertação, tese e estudo de caso, com base em metodologia científica**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

OLIVEIRA, Maria Marly de. **Como fazer pesquisa qualitativa**. 7. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação**. São Paulo: Thomson, 2003.

PESQUISA Quali-Quantitativa: Veja como fazer, conceito, o que é e definição. **Projeto Acadêmico**, 2019. Disponível em: <https://projetoacademico.com.br/pesquisa-quali-quantitativa/>. Acesso em: 15 maio 2020.

SANTOS, Fernando de Almeida; VEIGA, Windsor Espenser. **Contabilidade: com ênfase em micro, pequenas e médias empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2014.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1998.