

# **O PAPEL DA CONTROLADORIA NO PROCESSO DE GESTÃO DE EMPRESAS DE GRANDE PORTE – HOSPITAL PARTICULAR**

EMANUELLA SANTOS ALVES  
GABRIELA SILVA MACHADO  
PEDRO GILBERTO ARNAUT  
SÉRGIO DA ROCHA PARIS

## **RESUMO**

Este artigo aborda o tema da controladoria, explorando o papel da controladoria no processo de gestão de empresa de grande porte onde vamos ter como exemplo um Hospital particular. O principal objetivo foi demonstrar a importância da Controladoria na gestão empresarial. “Para tal objetivo, escolheu-se estudar a gestão de um hospital particular, por ser um bom exemplo de uma empresa de grande porte, que necessita de uma gestão eficaz. O estudo demonstrou que, apesar de diversas tipicidades, um hospital particular precisa de eficácia na gestão, e como tal não pode prescindir do auxílio da controladoria.

**Palavras-chave:** Controladoria, Gestão, Contabilidade

## **ABSTRACT**

This article addresses the subject of controllership, exploring the role of controllership in the management process of a large company, where we will have a private hospital as an example. The main objective was to demonstrate the importance of Controllership in business management. “For this purpose, we chose to study the management of a private hospital, as it is a good example of a large company that needs effective management. The study showed that, despite different typicalities, a private hospital needs effective management, and as such cannot

do without the help of the controller.

**Keywords:** Controllership, Management, Accounting

## INTRODUÇÃO

Administrar uma empresa não é uma tarefa fácil, fazer com que a tomada de decisões seja feita de forma correta, dentro da real necessidade da empresa naquele momento ou ao longo prazo requer muita cautela, qualquer decisão tomada de forma equivocada pode gerar perdas para a organização, podendo levar até a sua falência

Toda Organização seja ela de grande, médio ou pequeno porte necessita de uma controladoria eficiente e eficaz na sua gestão, independente do ramo que esteja inserida. Nesse caso, qual a relevância da controladoria na gestão de um Hospital de grande porte.

Controladoria refere-se ao campo avançado da Ciência Contábil, com a junção de outras ciências, tais como a gestão financeira e gestão econômica com o objetivo de ser uma ferramenta de controle dentro de uma organização a fim de ajudar na tomada de decisões, podendo assim minimizar as perdas e prejuízos.

A controladoria pode ser conceituada como o conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos da ciência da administração, economia, psicologia, estatística e, principalmente, da contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia. Mosimann e Fisch <sup>1</sup> (1999, p.99)

A Controladoria se faz importante dentro de uma organização, pois ela é a área no qual faz a consolidação das informações entre as demais áreas, como: custos, contabilidade, financeiro, compras. As organizações necessitam de informações rápidas e precisas, para qualquer tomada de decisão e isso faz com que a controladoria aja de forma proativa.

## DESENVOLVIMENTO

A Controladoria é a ligação das Ciências Contábeis com outras ciências, tal como a gestão financeira, econômica e administração, inserida nas organizações com o intuito de prestar a correta orientação no processo de planejamento e controle. Ela é responsável pelo controle orçamentário, contábil e administrativo de uma empresa.

Padoveze <sup>2</sup> (2012, pág. 3) considera a Controladoria como uma ciência contábil evoluída.

"Como em todas as ciências, há o alargamento do campo de atuação; esse alargamento do campo de abrangência da Contabilidade conduziu a que ela seja mais bem

representada semanticamente pela denominação de controladoria. A Controladoria pode ser definida, então, como a unidade administrativa responsável pela utilização de todo o conjunto da Ciência Contábil dentro da empresa. À Controladoria cabe a

responsabilidade de implantar, desenvolver, aplicar e coordenar todo o ferramental da Ciência Contábil dentro da empresa, nas suas mais diversas necessidades".

Com o constante avanço e aumento do mercado, a contabilidade evoluiu oferecendo ferramentas que auxiliam na busca pelo crescimento econômico da organização, uma delas é a controladoria. A área de controladoria interage no processo de tomadas de decisões da entidade, promovendo eficácia nas decisões, analisando e desenvolvendo alternativas para a solução de problemas.

“A função da controladoria é apoiar o processo de decisão através de sistemas de informações que possibilitem o controle operacional, visando o monitoramento das atividades da empresa”. (NASCIMENTO; REGINATO <sup>3</sup>, 2007, p. 2).

A Controladoria tem um papel fundamental na gestão da empresa, ela reúne dados sobre cada movimentação, investimento, receitas e custos. Os relatórios feitos pela área da controladoria apontam desperdícios, inadequações, pontos a serem melhorados. Kaplan e Norton <sup>4</sup> (1997) afirmam, “o que não é medido não é gerenciado”, levando ao raciocínio de que a controladoria está ligada ao controle.

Nesse contexto, é notório que a Controladoria é fundamental e indispensável para a gestão de uma organização, tendo como missão primordial a geração de informações relevantes para a tomada de decisão no âmbito da organizacional, em diversas áreas.

A Controladoria é a parte da gestão dentro de uma organização que, através da ciência contábil e das ferramentas da controladoria, é responsável por orientar na gestão financeira da entidade, tendo como missão garantir a eficácia da mesma, através da otimização de seus resultados. As informações geradas pela controladoria têm um papel fundamental na tomada de decisões. “A missão da controladoria é assegurar a otimização do resultado econômico da organização” (CATELLI <sup>5</sup>, 2010, p. 346)

Segundo Mosimann e Fisch <sup>6</sup> (1993) a controladoria, assim como todas as áreas de responsabilidade de uma empresa, deve esforçar-se para garantir o cumprimento da missão e da continuidade da organização. Seu papel fundamental consiste em coordenar os esforços para conseguir um resultado global superior a somados resultados.

Padoeze <sup>7</sup> (2005) destaca que a controladoria é o ramo da ciência que cuida do patrimônio empresarial, por meio da identificação, mensuração, comunicação e decisão sobre os eventos

econômicos e, portanto, é iguala contabilidade. A controladoria é o exercício da função contábil em toda sua plenitude.

Almeida, Parisi e Pereira <sup>8</sup> (2001) citam os objetivos da controladoria considerando que a sua missão é aperfeiçoar o resultado econômico da organização:

- Promoção da eficácia organizacional;
- Viabilização da Gestão Econômica;
- Promoção da integração das áreas de responsabilidade.

Ainda para Almeida, Parisi e Pereira <sup>8</sup> (2001, p.346) “a controladoria é por excelência uma área coordenadora das informações, sem substituir a responsabilidade dos gestores por seus resultados obtidos, mas sim por induzi-los a otimização do resultado econômico”.

## CONTROLADORIA HOSPITALAR

A controladoria hospitalar também é responsável pela estruturação geral da instituição. Afinal, o controle precisa chegar em cada canto do hospital, sem essa visão macro fica difícil entender como funcionam todos os procedimentos adotados e os serviços oferecidos aos pacientes. Estar próximo de cada setor é um dos segredos para uma controladoria de sucesso.

Inovação é a palavra-chave para o hospital alcançar os objetivos desejados e ganhar qualidade em todos os serviços oferecidos. Aliás, qualidade tem um significado amplo para esse tipo de instituição. Para trabalhar diretamente com a saúde das pessoas é preciso manter um alto grau de profissionalismo de todos os colaboradores.

As atividades da controladoria precisam estar alinhadas com os objetivos da instituição para que, assim, possam resultar em equilíbrio financeiro e econômico, somadas à atuação assistencial que promova satisfação e segurança do paciente.

Fornecendo dados importantes sobre o dia a dia do trabalho no hospital, a controladoria cumpre o papel de auxiliar a administração na tomada de decisões estratégicas fundamentadas em informações reais e números transparentes que trazem melhorias contínuas para a instituição.

De 60% a 80% das transações hospitalares são regidas por contratos. A variedade de documentos, firmados com fornecedores de medicamentos e insumos, operadoras de Saúde, médicos e profissionais do setor ou até mesmo com o próprio paciente, traz complexidade para a gestão hospitalar. Administrá-los de forma inteligente, garantindo o *compliance* conforme as

particularidades de cada um influenciam diretamente no fluxo de caixa e, conseqüentemente, nos resultados da instituição.



O uso de um sistema de gestão hospitalar automatiza todas as etapas envolvidas na gestão dos contratos, minimizando a ocorrência de erros, por exemplo, no ressuprimento de materiais e medicamentos. Com as regras de cada contrato detalhadas no sistema, criam-se alertas sobre as datas acordadas com cada fornecedor para o ressuprimento, garantindo a disponibilidade dos insumos primordiais para a prestação da assistência.

A controladoria inserida no hospital possui uma visão mais interna, responsável por gerenciar as informações, garantindo que a superintendência tenha acesso a todas as informações relevante para tomada de decisão, ela tem três objetivos principais: o primeiro é garantir que as informações usadas no processo decisório representam fidedignamente a realidade da instituição; o segundo é garantir a máxima eficiência nos procedimentos internos e o terceiro é a redução de custos, a fim de acelerar o processo de recuperação econômica.

A subordinação da controladoria se dá diretamente à superintendência, o que garante melhor eficiência em suas atividades, permitindo que suas ações atinjam todos os setores e que tenham maior independência quanto à execução de suas atividades. Com intenção de demonstrar o posicionamento da unidade de controladoria.

Para realizar suas atividades a controladoria necessita de uma série de informações, que permitem uma visão mais completa do hospital, essas informações são utilizadas para auxiliar o processo de planejamento, e o acompanhamento da execução dos processos, em prol de garantir o alcance dos resultados almejados.

As atividades da controladoria precisam estar alinhadas com os objetivos da instituição para que, assim, possam resultar em equilíbrio financeiro e econômico, somadas à atuação assistencial que promova satisfação e segurança do paciente.

Fornecendo dados importantes sobre o dia a dia do trabalho no hospital, a controladoria cumpre o papel de auxiliar a administração na tomada de decisões estratégicas fundamentadas em informações reais e números transparentes que trazem melhorias contínuas para a instituição.

De 60% a 80% das transações hospitalares são regidas por contratos. A variedade de documentos, firmados com fornecedores de medicamentos e insumos, operadoras de Saúde, médicos e profissionais do setor ou até mesmo com o próprio paciente, traz complexidade para a gestão hospitalar. Administrá-los de forma inteligente, garantindo o *compliance* conforme as particularidades de cada um influenciam diretamente no fluxo de caixa e, conseqüentemente, nos resultados da instituição.

O uso de um sistema de gestão hospitalar automatiza todas as etapas envolvidas na gestão dos contratos, minimizando a ocorrência de erros, por exemplo, no ressuprimento de materiais e

medicamentos. Com as regras de cada contrato detalhadas no sistema, criam-se alertas sobre as datas acordadas com cada fornecedor para o ressuprimento, garantindo a disponibilidade dos insumos primordiais para a prestação da assistência.

## ESTRUTURA ORGANIZACIONAL DO HOSPITAL MODERNO

As organizações são reorganizadas continuamente, num processo dinâmico e constante, na busca pela adaptação ao mundo globalizado, e altamente competitivo. A organização de uma instituição é fundamental para que haja a integração dos diversos departamentos e das pessoas, de forma a estruturar e integrar recursos e competências na busca pelo alcance das metas institucionais.

Os hospitais são organizações complexas, com diversos setores funcionais trabalhando de forma interdependente. Essa complexidade exige um alto grau de eficiência de gestão, com hierarquia organizada de forma a tornar o processo decisório eficiente e eficaz.

As organizações são sistemas dinâmicos, complexos, que funcionam em ambiente extremamente competitivo e mutável, para o qual precisam estar se adaptando constantemente. Nesse cenário, existe a necessidade de reorganização constante, para que a instituição possa se manter atuante e atualizada, na busca pela excelência.

Os hospitais são organizações empresariais multiformes, que exigem uma composição diferenciada, considerando que suas atividades compreendem serviços diferentes das demais organizações empresariais. A organização de uma instituição hospitalar é formada por diferentes subsistemas, com dimensão e complexidade diversas, que assistem o paciente de forma direta ou indireta (GONÇALVES <sup>9</sup>, 1998).

## ACREDITAÇÃO HOSPITALAR

Os hospitais possuem como principal missão o atendimento a seus pacientes, suprimindo suas necessidades de tratamento, cura e reabilitação, de forma integral e com qualidade. Em razão disso, a melhoria da qualidade da gestão e da assistência deve ser permanentemente perseguida, em todas as áreas do hospital, inclusive a área de docência e pesquisa, se for o caso, uma vez que suas estruturas e processos estão interligados de tal forma que o funcionamento de um

influencia todos os demais e seus resultados. Nesse sentido, aumentar a eficiência e a eficácia

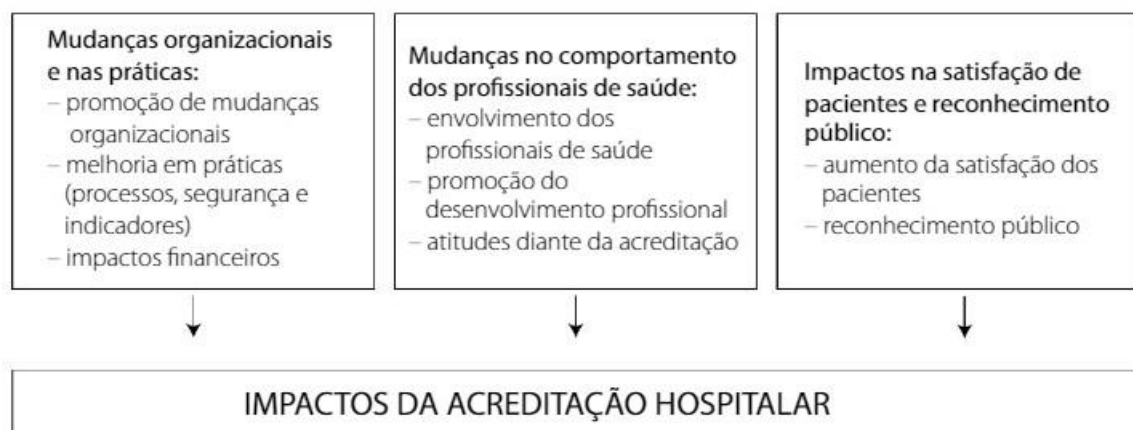
nos processos de gestão é essencial para garantir uma assistência de qualidade e mais humanizada (BRASIL <sup>10</sup>, 2002).

Gerir um hospital é um desafio diário, visto a quantidade de serviços distintos, como farmácia, nutrição, restaurante, hotelaria, manutenção, laboratório, e tantos outros que precisam funcionar de forma equilibrada para dar suporte e garantir a prestação dos serviços de assistência hospitalar. Para que seja possível prestar serviços de qualidade é necessário que se tenha uma estrutura segura, respeitando as normas técnico-sanitárias; profissionais capacitados, habilitados e especializados, gestão de riscos; atuação com foco no paciente; processos padronizados, executados e documentados; informações consistentes; capacidade de aprendizado e a busca constante pela melhoria dos processos e da assistência.

A acreditação hospitalar consiste em um sistema de avaliação e certificação de qualidade dos serviços de saúde prestados por um hospital, ou seja, é uma ferramenta específica de avaliação da qualidade da atenção à saúde, que avalia estruturas, processos e resultados. É uma forma de estimular a busca pela qualidade em toda a organização, sem exceções. Dessa forma, para ser acreditado o hospital precisa cumprir os requisitos legais e os padrões de avaliação estabelecidos. Cabe destacar que o processo de avaliação deve respeitar as características particulares do hospital e se pautar na neutralidade, independência e transparência, que devem ser também a base para decidir sobre a concessão ou não do reconhecimento (MALAGÓN-LONDOÑO; PONTÓN LAVERDE; REYNALES LONDONO <sup>11</sup>, 2019).

A acreditação hospitalar, além de gerar benefícios para os pacientes, como a qualidade na prestação dos serviços, com conforto e segurança, maximizando a prevenção de ocorrência de riscos relacionados aos aspectos físicos; psíquicos; morais; intelectuais; sociais; culturais ou espirituais ainda beneficia a organização e seus profissionais. Ou seja, a busca pela melhoria contínua da qualidade hospitalar contribui significativamente para a diminuição de muitos agravos causados às pessoas, aos profissionais e às organizações.

Figura 1: SÍNTESE DOS PRINCIPAIS IMPACTOS DA ACREDITAÇÃO HOSPITALAR



Fonte: Adaptada de Mendes e Mirandola <sup>12</sup> (2015)

## FATURAMENTO

O faturamento hospitalar é o setor responsável pela cobrança das contas médica sendo assim peça fundamental para a boa saúde financeira das instituições de saúde. É ele também a fonte que supre gestores com informações importantes para a tomada de decisões administrativas e estratégicas.

As atividades do setor de faturamento são baseadas nas informações contidas no prontuário de cada paciente, após a alta, o documento é encaminhado ao setor pela recepção que faz esse controle de prontuários. Após o recebimento do prontuário o faturamento fará uma metódica análise identificando e realizando o registro de todos os materiais, medicamentos, exames, entre outras despesas que tenham sido geradas durante o atendimento do paciente, transformando essas informações em valores a receber.

Do primeiro dia útil do mês até o último o faturamento realiza esses registros conta por conta gerando um montante no final de cada mês, que será equivalente ao valor a ser recebido pelo respectivo convênio, após a definição do montante o faturamento realizara um relatório chamado controle de créditos, o mesmo será enviado ao setor financeiro para nortear o processo de recebimento e cobrança das receitas e possibilitar a identificação do pagador.

Além dos medicamentos e materiais, o faturamento é responsável também por identificar e registrar no sistema os repasses médicos contidos nos prontuários, que será igualmente enviado ao setor financeiro, devidamente registrado no sistema, no prazo de todo dia vinte de cada mês,

onde cada repasse é identificado com um número de fatura que identifica a qual convênio e qual período pertencem o repasse gerado.

Outra importante atividade do setor faturamento é o recurso e controle de glosas, questão descontos no valor a receber feitos pelo próprio convênio devedor quando há erros no faturamento da conta ou quando a auditoria do convênio justifica como excesso nos materiais e medicamentos cobrados, cabe ao faturamento recusar o desconto efetuado, apresentando um motivo para a cobrança e requerer o recebimento que lhe compete.

## **CONCLUSÃO**

O presente estudo teve como objetivo analisar e demonstrar a importância da controladoria na gestão de empresas de grande porte, através da análise da teoria, estudando os conceitos e ferramentas utilizadas.

Com base no trabalho apresentado, foi possível concluir que a controladoria desempenha um papel fundamental e insubstituível dentro das organizações, independente do ramo no qual a organização esteja inserida. Ela auxilia diretamente no processo decisório das organizações, fornecendo informações confiáveis para os presidentes, diretores e gerentes, a fim de garantir o crescimento; maximização dos resultados e o prosseguimento da empresa.

Ao demonstrar a importância de um profissional da área de controladoria, notamos que o controller necessita possuir o conhecimento na área contábil, econômica e administrativa para um amplo conhecimento da organização, assim auxiliar os demais gestores com informações necessárias.

Para um bom desempenho da controladoria é necessário o envolvimento de todas as áreas da organização, a transmissão correta e clara de todas as informações e o uso correto das ferramentas da controladoria.

O setor de Controladoria ocupa um importante cargo na pirâmide hierárquica, onde é diretamente subordinada a superintendência, facilitando a dimensão de suas atividades e autonomia.

Logo a Controladoria exerce no Hospital um papel de extrema importância, fornecendo ao superintendente informações verídicas que auxilia no processo de tomada decisões.

## **REFERÊNCIAS**



MOSIMANN, C. P.; FISCH <sup>1</sup>, S. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 2. ed. São Paulo: Atlas. 1999.

PADOVEZE <sup>2</sup> , Clóvis Luís. Controladoria estratégica e operacional: conceitos, estrutura, aplicação. 3ª ed. ver. e atual., São Paulo: Cengage Learning, 2012.

NASCIMENTO, A. M. REGINATO <sup>3</sup>, L. Controladoria: um enfoque na eficácia organizacional. São Paulo: Atlas, 2007.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. <sup>4</sup> A estratégia em ação. 2 ed. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

CATELLI, Armando<sup>5</sup>. Controladoria: uma abordagem da gestão econômica. 2. ed. – 8. São Paulo: Atlas, 2010.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello. FISCH, Silvio<sup>6</sup>. Controladoria: seu papel na administração de empresas. 1a. ed. São Paulo: Atlas, 1993.

PADOVEZE, Clovis Luis. <sup>7</sup> Controladoria Avançada. Editora São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

ALMEIDA, Lauro Brito de; PARISI, Claudio; e PEREIRA, Carlos Alberto <sup>8</sup>. Sistema de informações de Gestão Econômica. In: Catelli, Armando. Controladoria: Uma Abordagem da Gestão Econômica. São Paulo: Atlas, 2001.

GONÇALVES, E.L. <sup>9</sup>. Estrutura Organizacional do Hospital Moderno. RAE – Revista de Administração de Empresas, v.38, n.1, p. 80-90. Jan/Mar 1998.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Assistência à Saúde. Manual brasileiro de acreditação hospitalar <sup>10</sup> . 3. ed. rev. atual. Brasília, DF: Ministério da Saúde, 2002. (Série A. Normas e Manuais Técnicos, 117). Disponível em: [http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acreditacao\\_hospitalar.pdf](http://bvsms.saude.gov.br/bvs/publicacoes/acreditacao_hospitalar.pdf). Acesso em: 05nov. 2022.

MALAGÓN-LONDOÑO, G.; PONTÓN LAVERDE, G.; REYNALES LONDONO, J. <sup>11</sup> Gestão hospitalar para uma administração eficaz. 4. ed. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, 2019.

MENDES, G. H. de S; MIRANDOLA, T. B. de S. <sup>12</sup> Acreditação hospitalar como estratégia de melhoria: impactos em seis hospitais acreditados. *Gestão & Produção*, v. 22, n. 3, p. 636-648,

2015. Disponível em: [http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n3/0104-530X-gp-0104\\_530X1226-14.pdf](http://www.scielo.br/pdf/gp/v22n3/0104-530X-gp-0104_530X1226-14.pdf). Acesso em: 05nov. 2022.