

ESTRATÉGIAS DE REDUÇÃO DE CUSTO EM OPERADORAS DE PLANO DE SAÚDE: UM ESTUDO DE CASO JUNTO AO MUNICÍPIO DE PALMAS-TO

COST REDUCTION STRATEGIES IN HEALTH PLAN OPERATORS: A CASE STUDY IN THE CITY OF PALMAS-TO

Adrielle Lisboa Silva 1

William de Sousa Dias 2

Resumo: O objetivo geral do presente trabalho consiste em identificar as estratégias de redução de custos adotadas por uma Operadora de Plano de Saúde – Unimed Palmas. Para tanto, foi feita uma pesquisa A população-alvo definida para o estudo é a operadora de plano de saúde, a Cooperativa de Trabalho Médico UNIMED Palmas. A pesquisa foi realizada por meio de questionários e entrevistas. A grande maioria dos empresários do segmento de prestação de serviços apresenta certos obstáculos em gerenciar essa ferramenta de rastrear os custos nas suas empresas. As operadoras de planos de saúde estão se sentindo pressionadas diante de inúmeras normatizações e regulamentações impostas pela ANS, que estão atingindo a saúde financeira delas. Diante do exposto surge a pergunta que norteia este trabalho: quais as estratégias de redução de custos adotadas pelas Operadoras de Plano de Saúde (OPS) que levem a melhoria da performance financeira, sem que seja afetada a qualidade dos serviços prestados? Durante a pesquisa, verificou-se que precisa melhorar o funcionamento dos controles internos; integração dos sistemas e redução do tempo de fechamento contábil. Ainda, destacou-se que o setor de contabilidade não detém de um sistema de custos, no que se refere à relação dos clientes beneficiários, cirurgias, consultas, e quais as especialidades mais ensejam em custos para a operadora foco deste estudo. Não obstante, como fator positivo, destaca-se que a controladoria da UNIMED, a despeito de ser recente, contribui no sentido de fazer com que a empresa possa planejar suas ações, evitando futuras surpresas, decorrentes de um mal planejamento nas políticas e estratégias de redução de custos adotadas.

Palavras-chave: Gestão Financeira. Planos de Saúde. Redução de Custos.

Abstract: The overall objective of this study is to identify cost reduction strategies adopted by a Health Plan Provider - Unimed Palmas. To this end, a survey the target population defined for the study is the health plan operator was made, the Medical Work Cooperative UNIMED Palmas. The survey was conducted through questionnaires and interviews. The vast majority of entrepreneurs in the segment of services presents certain obstacles in managing this tool to track the costs in their companies, by the difficulty of how to recognize the costs. Health plans operators are feeling depressed before numerous norms and regulations imposed by the ANS, which are hitting the financial health of the same. Given the above comes the question that guides this work: What are the cost reduction strategies adopted by health plan operators (OPS) that lead to improved financial performance without the same affecting the quality of services provided? During the research, it was found that need to improve the functioning of internal controls; systems integration and reduction in the book closing time. As another negative factor, it was highlighted that the accounting industry does not hold a cost system, with regard to the list of beneficiary's customers, surgeries, consultations, and the specialties most costs for the operator focus of this study. Nevertheless, as a positive factor, it is emphasized that the controlling of UNIMED, despite being recent, contributes towards making the company can plan their actions, avoiding future surprises resulting from a policies and strategic taken cost reduction

Keywords: Accounting. Health Plans. Cost Reduction.

1-Engenharia de Produção, Centro Universitário Católica do Tocantins. Lattes: <https://www.cnpq.br/811B384D218741A>. ORCID: <https://orcid.org/my-orcid?orcid=0000-0002-1920-8325>. E-mail: adrielle.silva@a.catolica-to.edu.br

2-Doutorado em Economia, Centro Universitário Católica do Tocantins. Lattes: <http://lattes.cnpq.br/8126549182030380>. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-5332-6683>. E-mail: william.dias@catolica-to.edu.br

Introdução

A Cooperativa de Trabalho Médico tem como objetivo prestar serviços de saúde suplementar que promovam bem-estar e qualidade de vida aos clientes (UNIMED PALMAS, 2014). Para que isso aconteça às cooperativas terá que dispor de um bom plano estratégico que seja capaz de reduzir os custos de forma segura sem atingir a qualidade dos serviços e alcançar o desempenho econômico-financeiro.

A maioria dos empresários do segmento de prestação de serviços apresentam certos obstáculos em gerenciar ferramentas de rastrear os custos nas empresas, seja por dificuldade de como fazer para reconhecer os custos dos serviços ou até mesmo a dificuldade de controlar, acompanhar e tomar decisões em relação aos custos dos serviços prestados (LOBRIGATTI, 2013) Diante dessa realidade, ter o controle dos custos é de suma importância, pois está ligada a tomada de decisão diante dos concorrentes bem como conhecer os resultados obtidos naquela prestação de serviço.

As operadoras de planos de saúde estão sentindo-se pressionada diante de inúmeras normatizações e regulamentações impostas pela ANS, que estão atingindo a saúde financeira delas. (LOBRIGATTI, 2013) Tais regras de funcionamento impostas pela ANS às OPS aumentam os custos assistenciais com os serviços prestados aos usuários de planos de saúde. O não cumprimento dessas exigências impostas implica em sanções financeiras significativas para as operadoras.

Diante do exposto surge a pergunta que norteia este trabalho: quais as estratégias de redução de custos adotadas pelas Operadoras de Plano de Saúde (OPS) que levem a melhoria da performance financeira, sem que afetem a qualidade dos serviços prestados? Para tanto, o estudo partirá do pressuposto que os custos influenciam as tomadas de decisões das Operadoras de Plano de Saúde, podendo melhorar o desempenho financeiro delas.

Com isso, o objetivo geral consiste em identificar as estratégias de redução de custos adotadas por uma Operadora de Plano de Saúde – Unimed Palmas. Os objetivos específicos, por seu turno, são os seguintes: Discorrer sobre importância de um plano estratégico de redução de custos; destacar a relevância do rastreamento dos custos no processo de gestão em empresa prestadora de serviço de saúde suplementar; explicitar as estratégias de custos adotadas em operadoras de planos de saúde; Verificar como o plano estratégico de redução de custo pode contribuir para o equilíbrio econômico e financeiro das OPS.

Desse modo, este estudo se justifica, tanto para a sociedade quanto para o meio acadêmico, a ampliação do conhecimento sobre a questão do controle de custos (fundamental para qualquer atividade econômica). Destaca-se que ainda não são robustos os estudos acadêmicos acerca de tal temática.

De igual forma, o estudo em tela contribui para que exista uma visão mais ampla sobre os métodos empregados por operadoras de planos de saúde (enfocando a redução de custos), podendo trazer novas luzes não apenas acadêmicas, mas sociais quanto à utilização de recursos por tais entidades.

Referencial teórico

Pressupostos estratégicos da gestão corporativa

A gestão corporativa utiliza-se de importantes recursos, cujos fundamentos são embasados, especialmente, nos princípios do planejamento, organização, direção e controle. Segundo Chiavenato (1995) deve-se definir previamente “o que se deve fazer e quais objetivos devem ser alcançados”, com intuito de alcançar um olhar real a fim de organizar e dirigir corretamente a empresa na sua atual e futura conjuntura, sendo, portanto, essa a função administrativa do planejamento.

Na ótica dos autores Koontz e O’Donnell (2017), controle define-se igualmente como

uma função administrativa, a qual tem como objetivo analisar e retificar a performance dos colaboradores para assegurar que os objetivos da empresa e os planos delineados para alcançá-los sejam realizados.

Nesse sentido, um importante instrumento administrativo que pode auxiliar no desenvolvimento da empresa é a realização do diagnóstico organizacional, pois procura implantar práticas mais eficazes que conduzem a empresa à otimização de suas atividades.

Ponderando a aplicabilidade dos princípios da administração, observa-se que o instrumento mais eficaz para efetivação dos mesmos na empresa está na elaboração de um diagnóstico organizacional, por ser um procedimento que busca levantar e investigar os dados, a produtividade, a performance da administração e da potencialidade da empresa, a fim de identificar as falhas e os pontos em desequilíbrios, possibilitando elaborar um fluxograma para reorganizar e promover a tomada de decisões.

Planejamento

O planejamento é o mecanismo utilizado pelos administradores para organizar os recursos e a estrutura da empresa, a fim de maximizar o desempenho e a rentabilidade organizacional. É uma função da administração que serve de alicerce para as outras funções – organização, direção e controle - pois se originam dela. No planejamento, são traçadas as diretrizes a serem seguidos, os objetivos da organização, bem como, os planos estratégicos para alcançá-los. No qual, os objetivos indicam os resultados a serem atingidos e, as estratégias, como serão atingidos (OLIVEIRA, 2006).

A estratégia de nível corporativo consiste na especificação dos negócios a serem administrados pela empresa, na definição de compra ou venda com outras organizações. É formulada pela administração de topo que supervisiona as operações que atuam em várias linhas de negócios.

Steven Wheelwright trata dessa perspectiva da estratégia corporativa como abordagem de portfólio, que para desenvolver essas unidades estratégicas de negócios analisa-se o mercado e a estrutura interna da organização a fim de desenvolver estratégias para aprimorar o desempenho da organização. A matriz BCG e a matriz GE/ McKinsey são modelos mais concebidos de abordagem de portfólio.

Organização e direção

Uma organização é um sistema de recursos que procura realizar objetivos de forma coordenada e controlada dentro de um determinado ambiente visando atingir tais objetivos pré-determinados de maneira eficaz, liderado por alguém que desempenhe a função de planejar, organizar, liderar e controlar. Um sistema é um todo complexo e organizado, formado de partes ou elementos que interagem, para realizar um objetivo explícito. Segundo Maximiano (2000, p.92) “as organizações são grupos sociais deliberadamente orientados para a realização de objetivos ou finalidades, que podem ser classificados em duas categorias principais; Produtos e Serviços”.

O que ele tenta deixar bem claro e que a motivação, liderança, comunicação e orientações são essenciais para que haja um bom andamento das atividades. Essas manifestações são importantes tanto para o líder quanto para os trabalhadores, pois proporciona um ambiente favorável entre os dois para alcançar os objetivos organizacionais.

Controle

Sabe-se que controle é muito importante para qualquer empresa independente do seu ramo de atuação, segundo Lacombe (2006, p.173) Controle tem função administrativa que

consiste em medir e corrigir o desempenho de subordinados para assegurar que os objetivos e metas da empresa sejam atingidos e os planos formulados para alcançá-los sejam realizados.

Seguindo essa mesma linha de pensamento Catelli (2017 p.204), quando os resultados realizados são diferentes dos planejados, a uma fase de controle correspondente a implementação de ações corretivas, que assegurar que os objetivos sejam atingidos. Para Lacombe (2006, p.175) essa ação corretiva pode envolver medidas simples de correção de rumo, ou exigir mudanças nos processos produtivos ou nos sistemas administrativos: treinamento ou troca de pessoas, mudanças na estrutura de organização e, em casos extremos, alterações de vulto nas técnicas de gestão ou a reformulação dos planos.

O controle é necessário pelo fato de poder monitorar o progresso e corrigir erros. Mas o controle também ajuda os administradores a monitorar mudanças ambientais e seus efeitos sobre o progresso da organização (STONER, 2014, p.441).

Os sistemas de controle destinam-se a medir o progresso na direção de um desempenho planejado e, se necessário, a aplicar medidas corretivas para garantir que o desempenho esteja alinhado com objetivo dos administradores (BATEMAN 2017, p.430).

Administração de produção e operação

A Administração de produção e operações diz respeito às atividades orientadas para a produção de bens ou prestação de serviços por meio de estudos e elaboração de técnicas de gestão da produção, pode-se dizer então que a palavra produção está diretamente ligada às atividades industriais, enquanto operações esta diretamente ligada à prestação de serviços.

Um sistema de produção consiste em receber entradas (inputs) e transformar em saídas (outputs), independentemente da operação de produzir um bem ou serviço esse processo ocorre por meio de um processo de transformação. Entende – se por transformação o uso de recursos para mudar o estado ou condição de algo para produzir produtos / serviços.

Gestão Estratégica e Planejamento estratégico

A gestão estratégica é a arte e a ciência de formulação, implementação e avaliar decisões multifuncionais que permitem uma organização para atingir seus objetivos. Administração Integra marketing, finanças e contabilidade, produção e operações, pesquisa e desenvolvimento e sistemas informações informatizado de negócio bem sucedido (ABRAIC, 2008 apud ANTONELLO, 2010).

A empresa deve estar ciente das mudanças que ocorrem dentro de seu ambiente. É necessário definir os objetivos que podem ser propostas mensuráveis, alcançáveis, ações para implementá-las, e atender às necessidades de recursos, tais como humanos, físicos, recursos financeiros e tecnológicos para ser realizado.

Após, tem se a declaração que institui a missão e os valores. A missão declaração é um objeto permanente, propósito ou razão para a empresa. A missão responde à pergunta: “Qual é o nosso propósito?”. Por outro lado, os valores são qualidades positivas que uma empresa como a busca da excelência, desenvolvimento comunitário, desenvolvimento dos funcionários etc. Tanto a missão e os valores dão identidade à organização.

Em terceiro, no qual também resulta a importância do plano estratégico, têm-se a análise externa da empresa. A análise externa é identificar e avaliar os eventos e tendências que ocorrem no ambiente de negócios, a fim de conhecer a situação do meio ambiente e identificar oportunidades e ameaças. Para a análise externa dos direitos econômicos, forças sociais, governamentais, tecnológicos são avaliadas; bem como a concorrência, os clientes e fornecedores da empresa. Aspectos existentes são avaliados, assim como as questões que possam existir (BERTALAFANY, 2010).

Em quarto a análise interna da empresa, que consiste em o estudo dos vários aspectos ou elementos que possam existir dentro de uma empresa, a fim de saber o estado ou a

capacidade com a qual ele tem, e identificar seus pontos fortes e fracos.

Para obter recursos de análise interna de propriedade de uma empresa, seja financeira, recursos humanos, materiais, tecnológicos etc. são avaliados. Os objetivos se relacionam com os objetivos globais que definem a direção da empresa, que são sempre de longo prazo (PORTER, 2016).

Gestão estratégica de Custos

Sabe-se que a área de finanças afeta diretamente a vida de todas as pessoas e todas as organizações. Mais o que finanças segundo GITMAN (2016, p.4) “Podemos definir finanças como a arte e a ciência de administrar fundos.” A função da gestão de custos relaciona-se estritamente com a economia e contabilidade, mas defere bastante dessas áreas.

Segundo Hoji (2010, p.11) o objetivo econômico e financeiro de uma empresa é a maximização de seu valor de mercado, por meio de geração contínua de lucro e caixa no longo prazo, executando as atividades inerentes ao seu objetivo social, pois, com o aumento do valor da empresa, o proprietário da empresa aumenta sua própria riqueza.

Nessa mesma linha de pensamento Sobral (2008, p.361) explicar que o objetivo da empresa é a maximização da riqueza dos proprietários de capital, ou seja, a maximização do valor de mercado da empresa. O que esses dois autores tentam explicar é que o objetivo econômico para a gestão de custos e a maximização do valor da empresa, ou seja, fazer com que empresa tenha capacidade de gerar lucro em longo prazo e não a maximização do lucro, que é critério contábil e de curto prazo.

Segundo Lemes Junior (2010, p.5) “Para atingir esse objetivo, ela busca uma integração perfeita de três decisões estratégicas: de investimento, de financeiro e de resultado”.

O investimento e toda aplicação de capital em algum ativo, tangível ou não, para obter determinado retorno futuro. Um investimento pode ser a criação de uma nova empresa ou implantação de um já existente (LEMES JUNIOR 2010, p.7).

Segundo Hoji (2010, p.07) as decisões de investimentos dizem respeito à destinação dos recursos financeiros para aplicações em ativos correntes (circulantes) e não correntes (realizáveis em longo prazo e ativos permanentes), considerando-se a relação adequada de risco e de retornos dos capitais investidos.

O investimento pode ser bem ou mal sucedido, se por acaso o investimento for mal sucedido a empresa pode passar por grandes dificuldades, como perda de mercado, prejuízo financeiro entre outros. Por isso que é muito importante analisar bem antes de investir. Seguindo a mesma linha de raciocínio Sobral (2008, p.371) fala que diante da importância dessas decisões, é necessário de um processo específico para determinar onde, quando e quanto investir. Esse processo é chamado de orçamento de capital e investimento de capital.

Direcionadores de custos

Direcionador de custos é o fator que determina o custo de uma atividade. Como as atividades exigem recursos para serem realizadas, deduz-se que o direcionador é a verdadeira causa dos seus custos (MARTINS, 2016, p 96)

Os direcionadores de custos consistem em fatores que fazem com que as atividades sejam realizadas, chegando ao seu objetivo. Assim, o direcionador de custo se refere ao conjunto de fatores que têm influência direta no custo e na prática (execução) das atividades (CHING, 2016).

Desse modo, uma mudança no direcionador de custo causará uma mudança no custo total de um projeto de produto. Em virtude disso, o direcionador de custos consiste em um fato causal que influencia a quantidade de trabalho numa atividade. Desta feita, um gerador de custo deve refletir a demanda que um objeto insere sobre a atividade em relação aos demais objetos. Deve, com isso, estar vinculado à causa básica e sua quantificação deve ser possível e

prática (MARTINS, 2016).

Redução estratégica de custos

Dentro do posicionamento estratégico da organização, deve-se entender que a redução de custos se faz necessária no sentido de proteger a empresa contra crises internas e externas.

Atualmente as empresas estão buscando adequar seus sistemas de controle de custos para atender as necessidades gerenciais da administração e, assim, se tornarem mais competitivas no mercado. No entanto, para utilizar-se de um sistema de controle de custos, faz-se necessário primeiramente compreender os conceitos e as definições básicos relativos à gestão dos custos.

Portanto, neste tópico serão apresentados os conceitos de gasto, desembolso investimento, custo, despesa, perda e desperdício na visão de alguns autores, além de se abordar algumas classificações de custos que podem ser adotadas, como por exemplo, quanto à identificação, volume de produção e quanto à tomada de decisão.

Na mesma linha de pensamento Wernke (2013) relata que Gasto é

Termo usado para definir as transações financeiras nas quais a empresa utiliza recursos ou assume uma dívida, em troca da obtenção de algum bem ou serviço. É um conceito abrangente e pode englobar os demais itens. Por exemplo: um gasto pode ser relacionado a algum investimento (caso em que será contabilizado no ativo da empresa) ou alguma forma de consumo (como custo ou despesa, quando será registrado em conta de resultado) (WERNKE, 2013, p.11)

Como mencionado anteriormente por Wernke (2013), o gasto também pode ser relacionado a algum investimento, que na visão de Bornia (2007) e de Martins (2009) é considerado como gasto que a empresa tem em função da aquisição de algum bem ou serviço, que são ativados e irão gerar benefícios em períodos futuros.

Diante do exposto, o processo de projetar, avaliar e selecionar estratégias de redução de custos é a seguinte: informações sobre a análise externa (situação ambiental) é avaliada, as informações sobre a análise interna (recursos e capacidade da empresa) é avaliada, a declaração de missão e valores são avaliados, os objetivos são avaliados e avaliar as estratégias que têm sido usados antes, ou não foram bem sucedidos. Estratégias propostas são avaliadas, as vantagens, desvantagens, custos e benefícios de cada um são determinados (PORTER, 2016).

E, finalmente, depois de ter determinado as estratégias que irá utilizar, proceda a ser a concepção de planos estratégicos, traçando metas de redução de custos e correlacionando tais reduções a determinados setores.

Metodologia

Para fundamentar este trabalho utilizou-se de metodologia referenciada nos seguintes autores: Gil (2016) e Beuren (2016).

Beuren (2016) classifica as tipologias de delineamentos de pesquisas em três categorias: a pesquisa quanto aos objetivos, “que contempla a pesquisa exploratória, descritiva e explicativa; pesquisa quanto aos procedimentos, que aborda o estudo de caso, o levantamento, a pesquisa bibliográfica, documental, participante e experimental”; e, conforme continua o autor “a pesquisa quanto à abordagem do problema, que compreende a pesquisa qualitativa e a quantitativa”.

O objeto metodológico da pesquisa foi de caráter exploratório e descritivo. Gil (2016)

afirma que as pesquisas descritivas possuem como principal objetivo a descrição das características de determinada população ou fenômeno, ou o estabelecimento de relação entre as variáveis.

Sob essa perspectiva, o presente estudo tem como objetivo identificar as estratégias de redução de custos adotadas por uma Operadora de Plano de Saúde, no caso desta pesquisa, a Unimed Palmas. A pesquisa é dividida em duas partes, sendo a primeira bibliográfica e a segunda feita junto à empresa pesquisada.

No que se refere à primeira parte foi utilizada pesquisa bibliográfica, sendo seguida por estudo de caso. A pesquisa bibliográfica consiste no levantamento através de literaturas, de artigos científicos e páginas da Internet. Segundo Bueren (2016, apud CERVO E BERVIAN, 1983), a pesquisa bibliográfica explica um problema a partir de referenciais teóricos publicados em documentos.

Na segunda parte, estudo de caso, de acordo Beuren (2016), caracteriza-se principalmente pelo estudo concentrado de único caso. Gil (1999) descreve que o estudo de caso é qualificado pelo estudo intenso de um ou mais objetos de forma que permite o conhecimento vasto e detalhado.

Quanto à abordagem do problema, a presente pesquisa abordou o aspecto qualitativo tendo em vista o problema investigado, já que busca responder quais as estratégias de redução de custos adotadas pelas Operadoras de Plano de Saúde (OPS) que levam a melhoria da performance financeira, sem que elas afetem a qualidade dos serviços prestados. A pesquisa qualitativa consiste em uma análise mais profunda em relação ao fenômeno estudado.

A população-alvo definida para o estudo é a operadora de plano de saúde, a Cooperativa de Trabalho Médico UNIMED Palmas. Para a coleta de dados aplicou-se questionários e entrevistas com as seguintes perguntas: a) Quais são as estratégias de gestão de custos? b) Existe um plano estratégico? Se sim, quais são seus pressupostos? c) Como é o processo de gestão? d) Como é a análise gerencial de custos? e) Quais são as rotinas? O público-alvo forma gestores técnicos da cooperativa de plano de saúde – Unimed Palmas, com vista levantar informações a respeito de plano estratégico de redução de custos. Foram entrevistados técnicos dos seguintes setores: Assessoria jurídica; Contabilidade; Financeiro; Contas médicas e Recursos Humanos. Na entrevista, as perguntas foram feitas por meio de entrevista aberta, na qual foram indagadas questões acerca do funcionamento dessas áreas, conforme perguntas destacadas acima. Além de indagações dessa modalidade, foi feita pesquisa *in loco*, com visitas nos departamentos, sob supervisão dos gestores competentes.

Análise e discussão de dados

Setor de Recursos Humanos

A pesquisa foi realizada por meio da aplicação do questionário e entrevista aos gestores de cada setor da UNIMED, verificou-se que a unidade não dispõe de um sistema de plano estratégico de redução de custos formalizado. Entretanto em abril de 2022 criou-se uma linha de staff- controladoria, com função primordial na redução de custos, conforme se verá oportunamente.

Abaixo, há um quadro das políticas do setor de Recursos Humanos para redução de custos:

Quadro 1. Setor de RH

Setor	Principais políticas de redução de custos
Recursos Humanos	Plano de cargo e salários
	Terceirização dos colaboradores da limpeza
	Execução do orçamento mensal
	Ponto Eletrônico

Fonte: Pesquisa acadêmica (2022).

Segundo a literatura pesquisada no Referencial Teórico do presente estudo, é muito importante que as organizações, incluindo a UNIMED, tenham um plano estratégico. Isso porque se insere em uma atividade de riscos de várias magnitudes e de elevados gastos.

No setor de Recursos Humanos existem políticas de redução de custos com a implantação do plano de cargo e salários. Isso porque os salários são vinculados a uma lógica pré estabelecida, evitando aumentos salariais que fogem dessa lógica. Assim, os colaboradores se sentem mais motivados reduzindo o fluxo de saídas. Os colaboradores se submetem a uma avaliação de desempenho para mudança de nível bienalmente. Ainda sobre a área, ao ser indagado sobre quais as atribuições para redução de custos, a gestora da área enumerou as seguintes:

Houve, ainda, a terceirização dos colaboradores da limpeza, evitando encargos e impostos. Com a terceirização, a UNIMED transfere a execução de serviços que poderiam ser realizados diretamente, mantendo o seu foco de atuação. Esse é um exemplo de um procedimento comum na UNIMED, que consiste na contratação de empresas especializadas para realização de atividades complementares, ou seja, atividade-meio, que não fazem parte do objetivo institucional da organização. Tal ação enseja em melhor direcionamento dos recursos e maior controle nos processos administrativos.

Quanto à resposta apresentada, e ao julgar a análise feita frente a tal questão, destaca-se que o principal objetivo da terceirização é, sem dúvida, a diminuição com gasto pessoal, enxugando sua Estrutura, e buscando qualidade na prestação de serviços com melhor dimensionamento dos gastos. O setor ainda faz levantamento de custos para tomadas de decisões; execução do orçamento mensal, evitando alteração elevada do custo.

Ainda, a utilização do Ponto Eletrônico evita o pagamento de horas extras desnecessárias e descontando faltas conforme situação real. No que tange ao ponto, compete ao gestor de cada departamento controlar diariamente os pontos, dando conhecimento imediato ao Departamento de Recursos Humanos de qualquer irregularidade.

Verificou-se que mesmo não existindo um Plano Estratégico de Redução de Custos formalizado, o setor de Recurso Humano tem políticas que buscam eliminar ou reduzir de custos que não agregam valor

Setor de cadastro e faturamento

No setor de atendimento aos usuários observou um fator negativo: não há uma política de redução de custos. Verifica-se que este setor poderia estar apropriando melhor os recursos da Operadora dispondo de sistema de marcação de consultas online, bem como liberando os exames nos próprios prestadores, com isso reduziria o fluxo de funcionários e consequentemente aumentaria satisfação dos usuários frente a esse quesito.

O setor de Cadastro possui sete colaboradores que são responsáveis pelas seguintes atividades: emissão de cartão, fiscalização das vendas, cadastramento de novos contratos, levantamento de sinistralidades, emissão de boletos das mensalidades. Os contratos são elaborados por um profissional do setor e após avaliação são repassados para o diretor administrativo.

O Setor de Faturamento possui treze colaboradores que são responsáveis por desenvolver as seguintes atividades: recebimento de faturas de pessoas físicas (médicos cooperados) e jurídicas (hospitais, clínicas e laboratórios), conferências das produções, geração de cobrança de intercâmbio, referente aos atendimentos realizados em outras localidades dentre outras funções.

Nas visitas, notou-se que volume de serviços manual é muito grande existindo um prazo para ser cumprido, com isso aumenta o volume de horas extras gerando custos para operadora e um grande fluxo de saídas de colaboradores. Vale salientar que, a Unimed Palmas adquiriu um sistema de computador denominado de Vaxis, responsável por fazer auditoria online, tendo como maior intuito reduzir números de funcionário e horas extras.

É importante que a operadora tenha uma atenção maior em relação ao setor de faturamento, uma vez que as receitas são oriundas das mensalidades, das co - participações e dos atendimentos de beneficiários intercâmbios. Apesar do programa Vaxis estar funcionando o setor continua tendo retrabalhos nas conferências das faturas postadas pelos prestadores, podendo acarretar erros gerando grandes prejuízos para Operadora.

Setor Financeiro é responsável por administrar os recursos financeiros. Ao indagar qual a política de redução de custos, evidenciou-se que há um orçamento de gastos referente a cada setor. No entanto, observou-se que não é feita uma análise comparativa dos gastos orçados com o que efetivamente gastou. Desta forma não é possível evidenciar as variações ocorridas e se estas são favoráveis ou desfavoráveis e quais os motivos de tais variações. Cabe salientar que estas são informações relevantes ao processo de gestão.

Sugere-se que seja feito um orçamento anual, para cada setor fazendo um comparativo das despesas orçadas com a despesa efetivamente gastas nos respectivos períodos. O orçamento terá que ser apresentado à Diretoria, e discutido mensalmente ou bimestralmente, para maior controle dos gastos da empresa.

O setor dispõe de controle das contas a pagar com suas respectivas datas de vencimento para evitar cortes nos fornecimentos com assinaturas dos diretores evitando fraudes e desvio de dinheiro.

Quando questionado sobre como é feito o controle das compras de materiais de uso e consumo, bem como de expedientes, obteve-se a seguinte resposta: que a operadora não dispõe de um setor compras, existindo uma pessoa de outro setor que faz esse tipo de serviço. O levantamento é feito pelos coordenadores de cada setor de acordo com a necessidade. Sugere-se que seja implantado um departamento de compras que faça levantamentos de todos os gastos de cada setor.

No que tange as compras de Materiais de Altos Custos, existem um rigoroso controle. Desta forma, o setor de OPME (Órtese, Prótese e Material Especial) tem-se um planejamento no qual todos os gastos são precedidos de cotações de materiais com três ou mais empresas (geralmente). Os fornecedores são cadastrados por meio de documentos que cumpram com as normas delineadas pelo departamento jurídico.

Quando é beneficiário Unimed Palmas o pedido médico terá que ser avaliado pelos médicos auditores para análise dos materiais, já em caso de beneficiários intercâmbios, estes são enviados para a Unimed de origem para a aprovação ou não.

Há, também, uma rotina interna de relatórios financeiros, sendo realizadas reuniões freqüentes entre a direção da operadora e o corpo administrativo com objetivo de solucionar problemas e reduzir custos.

Setor de contabilidade

O Setor de Contabilidade tem um rigoroso controle do patrimônio, dispondo de um sistema de controle de entradas, baixas e transferências tanto interna como externas. O coordenador de cada setor é responsável por cada bem localizado em sua competência de atuação. Para tanto, assina um termo de responsabilidade.

O controle dos bens é feito bimestralmente, renovando os termos de responsabilidade,

garantindo a preservação do patrimônio, reduzindo custos. No caso de transferências e baixas, o responsável preenche uma planilha justificando-os, e aprovado pela superintendência.

Ao questionar sobre o conhecimento técnico dos gastos efetuados pelos médicos em procedimentos operacionais específicos, tais como cirurgias, teve-se a seguinte resposta, que a contabilidade não possui um sistema de custos, referente à relação de beneficiários, cirurgias, consultas, e quais as especialidades mais trazem gastos para operadora. Sugeriu-se, assim, a implantação de um sistema de Custos por atividade ou processo. Tal método possibilitará uma análise das atividades agregam valor ao longo da prestação de serviço, bem como eliminar as atividades que não agrega valor aos olhos do cliente.

Ao analisar o plano de contas da Unimed percebe-se que não é possível obter dados sobre todos os gastos incorridos ao longo da prestação de séricos. Desta forma, a Unimed deverá investir no desenvolvimento de um plano de contas que atendam as necessidades de controles gerenciais por operações ou atividades/processos. E que o mesmo possua recursos para importação dos dados para alimentar o plano de contas estabelecido pela ANS.

Cabe ressaltar que, o Plano de Contas é a principal ferramenta de controle econômico, financeiro e patrimonial das empresas fornecendo informações gerenciais que permite o acompanhamento e análise da performance da empresa. O Plano Estratégico de redução de custo, poderá sugerir a implantação de um Plano de Contas mais gerencial que possa mensurar os custos por tipo de plano, por idade sendo que o mesmo terá que ser importado para o plano de contas padrão da ANS.

Sabe-se que os custos que mais impactam nos resultados da Operadora estão relacionados aos gastos assistenciais, cujo rigoroso controle pode trazer resultados financeiros de toda ordem, já que os custos assistenciais correspondem à maior parcela das despesas totais da UNIMED.

No entanto, mesmo que a operadora não disponha de tal sistemática, existem procedimentos específicos de controle de gastos e de riscos. Para isso é necessário um rígido controle na contabilidade. Nesta circunstância tem - se ainda os custos, que se pode subdividir em: Custos Assistenciais – Toda despesa gerada pelo usuário de planos de saúde na utilização nos serviços credenciados a UNIMED; Custos Administrativos – Toda despesa gerada para atender as normativas da ANS, bem como, toda demanda burocrática da OPS.

Dentro dos Custos assistências da UNIMED pode-se controlar todo e qualquer sinistralidade gerada pelo usuário sem acarretar perda do fluxo de caixa da instituição seguindo modelos de gestão padronizados de cada instituição. Para o desenvolvimento eficiente desta importante ferramenta o gestor precisará de: Auditoria Multidisciplinar – São esses profissionais que irão realizar a parametrização do sistema da UNIMED para evitar fraudes pelos usuários bem como evitar o uso irracional de usuários e prestadores sobrecarregando o gasto e possível perda do fluxo; Auditoria In Loco. Aos usuários que gera sinistralidade e ficam internados na rede credenciada, estes profissionais irão atuar junto à equipe assistencial referenciada para avaliar as constantes solicitações da equipe multiprofissional e verificar a real necessidade de cada item solicitado; Gestão de Contratos e Tabelas. Toda e qualquer negociação e/ou ajuste de honorários deverá ser monitorada pelo fluxo de caixa e pelo potencial da instituição gerar lucro, logo todo e qualquer aditivo contratual de serviços e honorários deverá ter como regra o potencial gerador da instituição, caso contrário, entrará em declínio tendo seus respectivos indices baixo não tendo mais perspectiva de competitividade; Sinistralidade de Urgência e Emergência – Neste caso, o mais complexo de todo o gestor deverá ter pleno domínio do histórico da carteira da OPS, pois este fator de despesa é imprevisível, por se tratar da saúde, logo tendo o histórico de gastos para este evento ele poderá aprisionar em caixa os valores para este tipo de sinistralidade.

Quanto à indagação dos riscos que a UNIMED possa correr, pode-se contextualizar que o mercado de saúde suplementar, em que se inserem as Operadoras de Planos de Saúde (OPS), é caracterizado como um setor de alta incidência de riscos, já que tem como atividade fim a absorção desses. Nesse contexto, se faz necessária uma controladoria que atue de forma eficiente.

A UNIMED, recentemente, implementou a controladoria, com o intuito de se controle interno de seus gastos e ações. Isso será fundamental para que a UNIMED consiga realizar

Revista Multidebates, v.6, n.1 Palmas-TO, março de 2022. ISSN: 2594-4568

suas metas propostas e tenha equilíbrio entre as receitas e despesas. Mantendo o foco no aprimoramento da gestão e da execução das suas políticas, visando à melhoria da prestação de serviços para com os seus clientes. E, é por isso, será necessário o controle contábil, financeiro e patrimonial durante a gestão, bem como um envolvimento de todos os setores da cooperativa. Especificado logo abaixo.

Observa-se também que os custos assistências vêm aumentando a cada ano como também a implantação de novas tecnologias médicas, que impacta diretamente a receita da UNIMED, logo, gestores de alto desempenho deverão estar aliados para minimizar esses impactos constantes nestas instituições.

A UNIMED desenvolveu a controladoria, ou controle interno para prevenir a ocorrência de erros e irregularidades ou a minimizar as suas consequências. Além de garantir o desempenho pleno da Gestão dos planos de saúde da organização.

Em suma, o controle interno auxilia no alcance dos objetivos da UNIMED. Acompanhando as operações e atividades da gestão para verificar e analisar possíveis falhas ou erros que ocorrem.

E, assim como no setor privado, para que a UNIMED consiga realizar suas metas propostas é preciso que se tenha equilíbrio entre as receitas e despesas. Mantendo o foco no aprimoramento da gestão e da execução das suas operações, visando à melhoria da prestação de serviços em saúde. E, é por isso, se faz necessário o controle contábil, financeiro e patrimonial durante a gestão. Desse modo, será possível avaliar o plano de gestão e conferir sua eficiência e eficácia.

A controladoria da UNIMED, apesar de ser recente, conforme se viu no presente estudo, não se trata apenas de apuração de informação sem objetivo final e sim uma forma de apurar e aplicar os dados obtido nas tomadas de decisões a curto, médio e longo prazo da organização, fazendo com que a empresa possa planejar suas ações, evitando futuras surpresas, tão comuns no caso de mal planejamento de custos das operadoras de planos de saúde.

Com isso, o controle de gastos da UNIMED ficará, também, a cargo da controladoria que atua junto com o departamento de contabilidade, entre outros setores envolvidos. Portanto, a Controladoria através dos dados levantados junto à UNIMED tem como função auxiliar os gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis que auxiliarão na tomada de decisão frente à mencionada operadora de plano de saúde. Essas informações devem ser fornecidas aos dirigentes da empresa para que novos caminhos sejam traçados e também para acompanhar se o que foi programado esteja sendo executado com êxito.

Por isso, os gestores da UNIMED precisam de uma ferramenta que lhes forneça informações sobre os desempenhos planejados e realizados, permitindo-se fazer comparações em bases objetivas em todas as etapas do processo de gestão, desde os gastos com os departamentos até os custos operacionais, como em cirurgias, enfermeiros e procedimentos diversos do plano de saúde que esteja sendo analisado. Tais atuações auxiliarão ainda na comodidade e conforto do usuário da UNIMED, que terá decisões rápidas frente, por exemplo, a questões referentes aos seus atendimentos, como a autorização de uma cirurgia, por exemplo.

O papel da controladoria, é assessorar a gestão da empresa (em tela: UNIMED), fornecendo mensuração das alternativas econômicas e, através da visão sistêmica, integrar informações e reportá-las para facilitar o processo decisório.

O gestor poderá potencializar a redução da sinistralidade acarretado pelo usuário em toda a cadeia assistencial, mas para isso o controle diário e a média histórica deverão estar sempre ao seu alcance, bem como a colaboração de toda a equipe em perfeita sincronia.

Frisa-se os custos administrativos serão todas as despesas inerentes ao desenvolvimento do negócio, e neste pode-se incluir: Gestão de Pessoas – Profissionais de alto desempenho, conhecedor das normativas e das ações assistências bem como ter domínio dos processos internos e externos; Gestão de Ativos – Capacidade de a instituição ter o pleno controle de sua carteira, isso quer dizer, saber quantos usuários, qual a idade de cada um, qual o ticket médio gerado, quantos sinistralidade foi acarretado, qual patologia está sendo mais acometida

e em que idade isto acontece, quais os eventos adversos está sendo agredidas, quais ações de prevenção estão sendo adotadas.

Todos os itens enumerados devem ser seguidos e mensurados ao mínimo uma vez ao mês com o fechamento do balancete, para só assim o gestor / controle da instituição ter a certeza que está no caminho na certo.

A Operadora dispõe do setor de regulação onde é feito as negociações com os médicos que não são vinculados à rede, ou seja, não cooperados reduzindo os custos com processos judiciais e possíveis multas da Agência Nacional da Saúde (ANS). O setor também é responsável pelos ressarcimentos dos beneficiários Palmas, através de um rigoroso controle onde terão que apresentar recibos e justificativas das consultas e/ou cirurgias. Vinculado a Regulação existem os setores Unimed Cuida, Apoio ao Cliente e Auditoria de enfermagem, descrito logo abaixo.

Auditoria

O setor de Auditoria de Enfermagem é composto por 06 (seis) enfermeiros, com extensão no Hospital Unimed Palmas que trabalham juntamente com médico auditor. São auditadas as contas referentes às cirurgias, na qual sejam beneficiários Palmas atendido na área de atuação quanto beneficiários atendidos em outras localidades.

O processo de auditoria em enfermagem na UNIMED, instalado é bem conduzido dentro de uma instituição, podem-se obter benefícios para os clientes/pacientes, para a equipe de enfermagem, para a instituição e para a profissão. Os clientes/pacientes da UNIMED serão beneficiados com a possibilidade de receber uma assistência de melhor qualidade, mais eficiente e com menores custos, a partir de um serviço oferecido de maneira mais segura e eficaz.

O auditor assume relevante papel como facilitador, tanto na parte médica, como no atendimento ao usuário do sistema de saúde, propiciando um gerenciamento financeiro equilibrado, onde os recursos financeiros alocados serão adequadamente utilizados, proporcionando excelência na prestação do serviço com elevado índice de qualidade, de um lado e com baixo custeio, de outro. Unimed Cuida é um programa, que trabalha na prevenção e promoção à saúde, evitando gastos maiores com os beneficiários.

Unimed cuida atua diretamente em prevenir doenças crônicas fazendo campanhas de conscientização aos beneficiários e não beneficiários. Com isso reduzirá os custos assistenciais. O Setor Apoio ao Cliente criado para agendamentos de consultas e exames de beneficiários Unimed Palmas dentro do prazo estipulado pela ANS estabelece, evitando processos judiciais e multas da ANS.

A empresa conta com robusto sistema de Revisão de Contas Assistenciais, que controla e acompanha os gastos de beneficiários Unimed- Palmas, atendidos em diversas localidades. Com isso, os contratos são revisados com o fulcro de se obedecer aos dispositivos contratuais, evitando cobranças indevidas por descumprimento de tais documentos.

Setor de cobranças

Existe ainda o setor de Cobranças, no qual são emitidos os boletos das mensalidades dos beneficiários e das empresas. Ao questionar como são feitas as cobranças das mensalidades obteve-se a seguinte resposta: o beneficiário e/ou empresa tem um prazo de sessenta dias após o vencimento gerando juros e multas para o pagamento do boleto. Após essa data o usuário é notificado aguardando mais um prazo caso não venha pagar o cadastro é suspenso e o nome no Serviço de Proteção ao Crédito.

Verificou-se que o setor não realiza levantamentos dos inadimplentes tendo uma ausência no controle e não existe nenhuma medida de cobranças. Sugere-se que sejam implantadas medidas de cobranças, bem como levantamentos dos inadimplentes, através de sistemas específicos de informática, cobranças externas (empresas terceirizadas que atuem na

área) entre outros.

Construção do hospital próprio em prol da redução de custos

Também como estratégia de redução de custos, os gestores responderam que a organização conta também com a construção de um hospital próprio, cuja inauguração se deu em outubro de 2013. Tal estrutura traz economia, haja vista que o plano de saúde conta com uma equipe própria, vinculada aos seus planos de contenção de custos, sendo que os reajustes nos serviços internos, como são vinculados às normativas da Unimed. No entanto não se obteve resultados a respeito da redução de custos ainda.

Vale ressaltar que na construção do Hospital houve uma chamada de capital dos cooperados não havendo a necessidade de recorrer a terceiros. Sabe-se que investimento desse porte o retorno é a médio e longo prazo.

Conforme informes do site citado acima a Unimed Palmas tem uma Unidade de Terapia Intensiva (UTI) própria, contando atualmente com dez leitos, sendo dois isolamentos. Esta ação proporcionou redução de custos uma vez que tendo uma UTI própria deixará de pagar para outras Unidades.

Todos os setores da UNIMED estão envolvidos com a elaboração do plano de redução de custos, de tal modo que este abarca tanto o setor operacional quanto as atividades meios da organização.

As vantagens de redução de custos na construção do hospital podem ser melhor explicitadas no quadro abaixo:

Quadro 2. Construção do hospital

Política implementada	Principais políticas de redução de custos
Hospital próprio	Redução de gastos com hospitais terceirizados.
	Centralização dos atendimentos, de modo que a mesma equipe faça vários atendimentos.
	Processo de gestão otimizado.
	Compra de insumos hospitalares direto com os fornecedores, dispensando intermediários

Fonte: Pesquisa acadêmica (2022).

No entanto não há, ainda, um monitoramento do plano estratégico da redução de custos. Ainda, segundo informações de alguns gestores dos departamentos, a operadora precisa melhorar nas seguintes áreas, com o objetivo de se alcançar mais redução de custos: melhoramento dos controles internos (no entanto já foi inaugurada uma controladoria, conforme explicitado anteriormente); integração dos sistemas, facilitando a disseminação de informações financeiras para os respectivos setores; redução do tempo de fechamento contábil (de tal modo que se facilite o controle dos gastos) e a informação serem mais tempestiva.

Conclusão e recomendações

O presente estudo monográfico teve como problema a análise das estratégias de redução de custos adotadas pelas Operadoras de Plano de Saúde (OPS). Como fator positivo, destaca-se que a controladoria da UNIMED, e, resposta ao indagado acima, verifica-se que contribui no sentido de fazer com que a empresa possa planejar suas ações, evitando futuras surpresas; Atua com planejamento financeiro, adotando políticas e

estratégicas de redução de custos adotadas; Efetua investimentos para melhorar o atendimento, de modo que os custos sejam mais bem direcionados. Nesse contexto, destaca-se a construção de um hospital, as auditorias de enfermagem e a implementação de um setor voltado para a controladoria.

No estudo realizado, observou-se que existe um melhor dimensionamento dos gastos, fazendo com que os investimentos e despesas sejam consumidos nas atividades fim que é a satisfação das necessidades de saúde dos usuários.

Ainda, os setores da unidade em questão estão envolvidos com a elaboração do plano de redução de custos, tanto o setor operacional quanto as atividades meias da organização. De igual forma há, também, uma rotina de procedimentos atinentes à elaboração de relatórios financeiros, sendo realizadas reuniões frequentes com objetivo de se debater a redução de custos.

Considerando o exposto, com a finalidade de esclarecimentos e alargamento significativo do estudo aqui explicitado, recomenda-se em futuros estudos, que seja abordada a redução de custos na UNIMED Palmas trazendo com o parâmetro a construção de um novo hospital, considerando ser esta a mais nítida estratégia frente à política de custos da organização.

Frisa-se, outrossim, que tal análise, considerando não ser relacionada aos objetivos propostos, ainda não foi possível pelo fato do mencionado hospital ser recente e, ainda, não haver dados a esse respeito. Como limitações da pesquisa, destaca-se que, ao verificar o plano de contas da Unimed, observou-se que não é possível obter dados sobre todos os gastos incorridos, em virtude de a empresa contar com políticas de confidencialidade, de modo que tais dados não foram compartilhados em seu inteiro teor com a pesquisadora.

Ante tal problema, sugere-se que estudos futuros enfoquem na demonstração da importância de um plano de contas que atendam as necessidades de controles gerenciais por operações ou atividades/processos das operadoras de planos de saúde ou hospitais...

Referências

ANDRADE, M. M. de. **Introdução a Metodologia do Trabalho Científico**. São Paulo: Atlas, 2006.

ARAÚJO, L. C. G. de. **Gestão de pessoas: estratégias e integração organizacional**. 1 ed. 2ª. Reimpressão. São Paulo: Atlas. 2008 Barueri-SP: Manole, 2005. 7 ed.

BATEMAN, Thomas S.; SNELLI, Scott A. **Administração: Construindo vantagem competitiva**. São Paulo: Atlas, 2017.

CANUTO, Simone Aparecida; NETO, Pedro Luiz de Oliveira Costa. **Administração Com Qualidade**. São Paulo: Bhucler, 2010.

CARAVANTES, Geraldo; KLOECKNER, Mônica C.; CARAVANTES, Cláudia B. **Comportamento Organizacional e Comunicação**. 1ª ed. Porto Alegre: G&A Editorial, 2017

CATELLI, Armando (coordenador). **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica – GECON**. São Paulo: Atlas, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Pessoas: o Novo Papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2013.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de Recursos Humanos: O novo papel dos Recursos Humanos nas Organizações**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2016. 3.ed.

CHURCHILL Jr., Gilbert A., PETER, J. Paul. **Marketing: criando valor para o cliente**. São Paulo: Saraiva, 2016.

COBRA, Marcos. **Administração de Marketing**. São Paulo, Atlas, 1990.

COSTA, Antônio Costa; TALARICOM E. Gomes. **Marketing promocional: descobrindo os segredos do mercado**. São Paulo: Atlas, 1996.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial- Teoria e Prática**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2017, 273 p.

FERREL, O.C.; HARTLINE, M. D. **Estratégia de Marketing**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2010.

FIGUEIREDO, Sandra; CAGGIANO, Paulo César. **Controladoria: teoria e prática**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 2006.

FONTIELE, Anna Karoline Barreto. 2010. **Modernização organizacional: do departamento pessoal à gestão de pessoas**. Disponível em www.rhportal.com.br. Acesso em 22 de abril de 2022.

GIL, A.C. 1946 **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 3. Ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIONGO, Juliano; BIANCHI, Márcia. **A participação da controladoria no processo de gestão organizacional**. XXIX EnANPAD. 2005.

GITMAN, Lawrence J.. **Princípios de administração financeira**. 7.ed. São Paulo: Harbra, 2016

GITMAN, Lawrence. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Harbra, 2016.

GODOI, Marciano Seabra de. **Justiça, igualdade e direito tributário**. São Paulo: Dialética, 1999.

GRONROOS, Christian. **Marketing: Gerenciamento e serviços: A competição por serviços na hora da verdade**. Rio de Janeiro, Campus, 1995.

HOJI, Masakazu. **Administração financeira**. São Paulo: Atlas, 2010.

KOONTZ, H., O'DONNELL, C. **Fundamentos da Administração**. São Paulo: Pioneira,

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de Marketing: A Bíblia do**

LACOMBE, B. M. B. **Avaliação e mensuração de resultados em gestão de pessoas e a relação com o desempenho organizacional: um estudo com as maiores empresas brasileiras**. FGV-EAESP/GVPESQUISA. Relatório de Pesquisa, São Paulo, 2006.

LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. A. **Fundamentos de Metodologia Científica**. 14°.

LIMA, Maria do Carmo Ferreira. **Mudança no trabalho**. Disponível em: <<http://www.rh.com.br/Portal/Mudanca/Artigo/3165/mudanca-no-trabalho-e-agora-o-que-faco.html>> Acesso em 23 de abril de 2022.

LUNKES, Rogério João. **Contabilidade Gerencial: Um Enfoque na Tomada de Decisão**. 1 ed. São Paulo: Visual Books, 2014, 235 p.

MANZINI, E. J. **A entrevista na pesquisa social**. Didática, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991.

MANZINI, E. J. **Considerações sobre a elaboração de roteiro para entrevista semiestruturada**. In: MARQUEZINE: M. C.; ALMEIDA, M. A.; OMOTE; S. (Org.) Colóquios sobre pesquisa em Educação Especial. Londrina:eduel, 2016. p.11-22.

MARCE, Euclides André. **A revolução das Redes: a colaboração solidária como uma alternativa pós-capitalista à globalização atual**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1999

MARCIAL, Richard. **Planejamento estratégico**. São Paulo: Canarinho, 2016.
Marketing. Prentice Hall Brasil, 2006, 12a edição

MARTIN, N. C. **Da contabilidade à controladoria: a evolução necessária**. *Revista Contabilidade e Finanças*. São Paulo, n.28, p.7-28, jan/abr. 2016.

MARTINS, P.G.;LAUGENI, F.P. **Administração da produção**. São Paulo: Saraiva, 2017.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Introdução à Administração**. 4° ed São Paulo: Atlas,2000.

MENDES, Ivantidio G. **Controladoria Estratégica. Sistemas de controles evoluem e ganham valor estratégico nas organizações**. *Revista FAE BUSSINESS*, n. 4, dez. 2016.

MOREIRA, D. A. **Administração da Produção e Operações**. 5 ed. São Paulo: Pioneira,2016.

MOSIMANN, Clara Pellegrinello; FISCH, Sílvio. **Controladoria: seu papel na administração de empresas**. 2 ed. São Paulo: Atlas, 1999.

MOURA, Verônica M.; BEUREN Ilse M. **O Suporte Informacional da Controladoria para o Processo Decisório da Distribuição Física de Produto**. *Revista Contabilidade & Finanças*. USP. São Paulo, n. 31, p. 45-65, jan/abril 2016.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Planejamento Estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Manual de consultoria empresarial: conceitos, metodologia e práticas**. 6 ed. São Paulo: Atlas, 2006.

OLIVEIRA, José Carlos. **Estratégias de negócios e planejamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Luís Martins de; PERES JUNIOR, José Hernadez; SILVA, Carlos Alberto dos Santos. **Controladoria Estratégica**. 8 ed. São Paulo: Atlas. 317 p.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Controladoria Estratégica e Operacional**. 1 ed. São Paulo: Thomson, 2016, 483 p.

PARISI, Cláudio; MEGLIORINI, Evandir. **Contabilidade Gerencial**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 2011, 353 p.

PAZ., Samuel. 2008. A modernização e os desafios dos Recursos Humanos. **Disponível em www.rh.com.br**. Acesso em 22 de abril de 2022.

PEREZ JUNIOR, J. H., PESTANA, A. O., FRANCO, S.P.C. **Controladoria de gestão: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2016.

PORTER, Ricardo. **O processo de gestão empresarial.** São Paulo: Atlas, 2016.práticas brasileiras. Rio de Janeiro: Campus, 2010.

SAMPAIO, R. **Propaganda de A a Z:** como usar a propaganda para construir marcas e empresas de sucesso. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus: APB, 2006

SLACK, Nigel...[et al.]. **Administração da Produção.** 2. ed. São Paulo: Atlas, 2016

SOBRAL, Filipe /Peci, Alketa. **Administração - Teoria E Prática No Contexto Brasileiro.**1 ed. São Paulo: Pearson Livros Universitarios,2007. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/> , Acesso em 7 de maio de .2015.

SOBRAL, Filipe; PECI, Alketa. **Administração:** teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008.

STONER, J; FREEMAN, R. **Administração.** Rio de Janeiro: LTC, 2014.

WESTON, J. F.; BRIGHAM, E. F. **Fundamentos da administração financeira.** São Paulo: Makron Books, 2000.

ZORATTO, Antonio. **Administração financeira.** 3. ed., São Paulo: Atlas, 2010.

Recebido em 21 de junho de 2022.

Aceito em 23 de junho de 2022.