O Boletim de Conjuntura (BOCA) publica ensaios, artigos de revisão, artigos teóricos e empíricos, resenhas e vídeos relacionados às temáticas de políticas públicas.

O periódico tem como escopo a publicação de trabalhos inéditos e originais, nacionais ou internacionais que versem sobre Políticas Públicas, resultantes de pesquisas científicas e reflexões teóricas e empíricas.

Esta revista oferece acesso livre imediato ao seu conteúdo, seguindo o princípio de que disponibilizar gratuitamente o conhecimento científico ao público proporciona maior democratizacão mundial do conhecimento.



# BOLETIM DE CONJUNTURA

## BOCA

Ano VI | Volume 19 | Nº 57 | Boa Vista | 2024

http://www.ioles.com.br/boca

ISSN: 2675-1488

https://doi.org/10.5281/zenodo.14218975

BOLETIM DE CONJUNTURA

www.ioles.com.br/boca

# AS PRÁTICAS DA CONTABILIDADE GERENCIAL APLICADAS NO SETOR HOSPITALAR

*Brenda dos Santos*[1]

*Jaqueline Carla Guse*[2]

*Carine Dalla Valle*[3]

*Andrea Cristina Dorr*[4]

*Patrique Rosa Hedlund*[5]

**Resumo**

As organizações ao perceberem as mudanças ocorridas no mercado passaram a destinar suas ações para a qualificação e conquista de melhores resultados por meio de práticas gerenciais, tornando-se mais eficientes. Neste contexto, buscou-se investigar as práticas da contabilidade gerencial utilizadas pelos gestores de hospitais públicos e privados da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Para tanto, realizou-se uma pesquisa Survey, classificada metodologicamente como quantitativa, descritiva, explicativa e bibliográfica, tendo seus dados coletados por meio de questionário eletrônico aplicado em hospitais públicos e privados da região central do Estado do Rio Grande do Sul. Dentre os resultados encontrados percebeu-se que a formação dos gestores está atrelada a administração, os quais, em sua maioria, ocupam cargos variados. Vale destacar que os gestores consideram a contabilidade como importante ferramenta na geração de informação para o processo decisório e que dentre as práticas contábeis utilizadas, estas tendem a uma maior adesão pelas relacionadas a custos, controle financeiro e avaliação de desempenho. Com isso, percebeu-se que o surgimento de práticas de gestão tem ocupado lugar de destaque nas instituições hospitalares, principalmente no nível gerencial, provocando a conscientização e o comprometimento dos gestores para a realização de ações coletivas que geram valores.

**Palavras-chave**: Contabilidade Gerencial; Práticas Contábeis; Processo Decisório; Saúde.



**Abstract**

As organizations have become aware of the changes taking place in the market, they have started to focus their actions on qualifying and achieving better results through management practices, making them more efficient. In this context, we sought to investigate the management accounting practices used by managers of public and private hospitals in the central region of the state of Rio Grande do Sul. To this end, a survey was carried out, methodologically classified as qualitative, descriptive, explanatory and bibliographical, with data collected using an electronic questionnaire applied to public and private hospitals in the central region of the state of Rio Grande do Sul. Among the results found, it was clear that the managers' training is linked to administration, and most of them hold a variety of positions. It is worth noting that the managers consider accounting to be an important tool in generating information for the decision-making process and that, among the accounting practices used, they tend to adhere more to those related to costs, financial control and performance evaluation. As a result, it was clear that the emergence of management practices has taken center stage in hospital institutions, especially at management level, causing managers to become aware of and committed to collective actions that generate value.

**Keywords**: Accounting Practices; Decision-Making Process; Health; Management Accounting.

[1] Bacharel em Ciências Contábeis pela Universidade Franciscana (UFN). E-mail: brenda_santos@gmail.com

[2] Professora da Universidade Franciscana (UFN). Mestre em Ciências Contábeis. E-mail: jaqueline_guse@hotmail.com

[3] Professora da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Doutora em Administração. E-mail: carinedallavalle@gmail.com

[4] Professora da Universidade Federal de Santa Maria (UFSM). Doutora em Economia. E-mail: andreadoerr@yahoo.com.br

[5] Professor da Universidade Federal do Mato Grosso do Sul (UFMS). Doutor em Ciências Contábeis. E-mail: pa.tri.que@hotmail.com

## INTRODUÇÃO

O setor hospitalar apresenta desafios únicos relacionados à gestão de recursos, qualidade dos serviços e sustentabilidade financeira. Nesse contexto, a Contabilidade Gerencial emerge como uma ferramenta indispensável para fornecer informações úteis e precisas que auxiliam na tomada de decisões. Este texto explora as principais práticas da contabilidade gerencial aplicadas no setor hospitalar, destacando sua relevância para o planejamento estratégico, o controle financeiro e a melhoria contínua da qualidade dos serviços.

A contabilidade gerencial é uma área que visa produzir informações financeiras e não financeiras que apoiem gestores na condução de suas atividades. No setor hospitalar, onde a complexidade operacional e a pressão por eficiência são intensas e algumas práticas são fundamentais para atingir os objetivos organizacionais, onde recursos são limitados e os custos crescentes, técnicas avançadas de contabilidade gerencial oferecem suporte para melhorar o controle financeiro, otimizar processos e medir o desempenho.

A partir dessa lógica, um dos maiores desafios no setor hospitalar é o controle rigoroso dos custos operacionais, que envolvem desde materiais hospitalares e medicamentos até recursos humanos. Segundo Lima e Beuren (2020), “o gerenciamento de custos hospitalares é fundamental para garantir a sustentabilidade financeira em um ambiente de alta complexidade e imprevisibilidade”, Ferreira e Cruz (2021) ressaltam que a contabilidade gerencial é o elo entre a gestão financeira e a gestão operacional, sendo indispensável para a longevidade de organizações hospitalares.



Nesta esteira de pensamento, a contabilidade gerencial tem sido apontada como um meio eficiente e eficaz de produção de informações utilizadas pelos gestores organizacionais. No contexto hospitalar, os gestores tomam decisões e aderem a práticas de gestão em razão de melhores resultados econômicos, e ainda, buscam a acreditação hospitalar com o propósito de uma melhor gestão dos recursos e a oferta de serviços com maior qualidade (SOUZA; LISBOA; ROCHA, 2003; ROGGENKAMP; WHITE; BAZZOLI, 2005).

Hospitais enfrentam desafios como o controle dos custos operacionais, o planejamento de orçamentos eficazes e a gestão da qualidade. Nesse contexto, práticas como o Custeio Baseado em Atividades (ABC), a gestão por indicadores de desempenho (KPIs) e o uso de centros de responsabilidade ganham relevância. Para Oliveira (2022), a aplicação de métodos de custeio específicos no setor hospitalar permite maior precisão na alocação de custos, auxiliando na identificação de gargalos e no aprimoramento da eficiência operacional.

Além disso, o setor hospitalar exige um nível elevado de integração entre os aspectos clínicos e gerenciais. Ferreira e Cruz (2021) destacam que "a contabilidade gerencial atua como uma ponte entre o planejamento financeiro e as decisões operacionais, permitindo que os gestores equilibrem a necessidade de sustentabilidade com a prestação de cuidados de qualidade. Assim, o papel da contabilidade gerencial transcende o simples controle de recursos, tornando-se essencial para apoiar estratégias que garantam a longevidade das instituições de saúde.

A aplicação de práticas de contabilidade gerencial no setor hospitalar não é apenas desejável, mas essencial para lidar com os desafios contemporâneos de eficiência, sustentabilidade e qualidade. Ao adotar métodos como o custeio ABC, gestão por indicadores e análise de margens de contribuição, os hospitais podem alinhar seus objetivos financeiros aos de atendimento, garantindo que recursos limitados sejam usados da forma mais eficaz possível. Apesar dos avanços, a implementação de práticas de contabilidade gerencial no setor hospitalar não está isenta de desafios.

Barreiras culturais, fragmentação dos sistemas de informação e custos iniciais de implantação são frequentemente citados como obstáculos. Contudo, conforme Ferreira e Cruz (2021), superar essas barreiras é crucial para que as organizações hospitalares se mantenham competitivas e atendam às demandas crescentes por eficiência e transparência.



Posto isso, esse estudo evidencia que a contabilidade gerencial, ao ser aplicada ao setor hospitalar, oferece um suporte estratégico e técnico para lidar com os desafios financeiros e operacionais, contribuindo significativamente para a eficiência, qualidade e sustentabilidade do sistema de saúde. A presente pesquisa tem como problemática responder a seguinte questão: *Como a utilização das práticas da contabilidade gerencial auxiliam na gestão organizacional dos hospitais da região central do Rio Grande do Sul*?

Visando responder a problemática levantada, a presente pesquisa contou com o objetivo geral de analisar como as práticas da contabilidade gerencial influenciam na gestão organizacional dos hospitais públicos e privados da região central do Rio Grande do Sul. A presente pesquisa justifica-se devido a relevância da contabilidade gerencial quanto ao auxílio aos gestores na realização de três atividades: planejamento, controle e tomada de decisões.

## CONTABILIDADE GERENCIAL

O sistema contábil é dinâmico e evoluiu com a duplicação dos documentos e registros, se tornando diários, os quais eram por períodos, lembrando os diários, balancetes e balancetes anuais, pois os mesmos já estabeleciam um confronto de contas entre o negativo e positivo. “Tal evolução era

natural, como foi a do sentido do que ‘é meu’ e do que ‘é seu’, ao registrar o movimento de relações com outras pessoas. Isso gerou o ‘débito’ e o ‘crédito’ (SÁ, 1994, p. 13). Segundo Iudícibus (2015) a evolução da contabilidade no Brasil, teve início há tempos, porém as evoluções no desenvolvimento das práticas contábeis continuam até nos dias atuais, em um processo constante de desenvolvimento, na busca da uniformidade das normas internacionais contábeis.

Padoveze e Benedicto (2007, p. 9) abordam que “a contabilidade gerencial mudou o foco da contabilidade, passando dos registros e análise das transações financeiras para a utilização da informação para decisões, afetando o futuro”, uma vez que, para um melhor controle de todas as informações que envolvem os procedimentos internos e externos da empresa, é importante a utilização da contabilidade gerencial como suporte ao processo decisório.

Nesse contexto, Crepaldi e Crepaldi (2019) caracteriza que a contabilidade como ferramenta de gestão se torna fundamental, pois ela trata de todos os fatos ocorridos dentro da instituição, pois ela fornece informações e colhe dados para que possa ter uma análise de como está à situação de seu patrimônio. Stroparo e Kohut (2022) mencionam que a contabilidade gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar e interpretar informações, auxiliando os gestores a atingir seus objetivos dentro da organização, sendo assim, a contabilidade gerencial refere-se a informações contábeis internas, voltadas para auxiliar os administradores na gestão da organização (HORNGREN *et al*., 2004).



Assim, um estudo realizado por Santos (2019), analisou a colaboração da contabilidade gerencial na atividade hospitalar em Alagoas, buscando revelar a importância do controle gerencial em instituições que operam com recursos públicos e privados na prestação de serviços à comunidade. Dito isso, a Contabilidade Gerencial é uma forma de controle e gestão, responsável por um sistema de informações capaz de nortear o processo decisório, embasamento na busca da otimização dos resultados da organização (OLIVEIRA; BOENTE, 2012).

De acordo com Frezatti *et al.* (2007) o sistema de informações contábeis está dividido em dois subsistemas: o financeiro e o gerencial, não necessitam ser independentes, mas sim integrados, pois os mesmos precisam ser ligados com a base de dados contábeis, onde a saída de um dos dois poderá ser a entrada no outro. Enfim, autores como Hansen e Mowen (2000) e Frezatti *et al.* (2007) defendem a integração da base de dados contábil no processo de gestão.

Com esse ambiente integrado, a tomada de decisão se torna eficiente. Assim, a contabilidade gerencial aparece como importante elemento no processo, pois é fonte de grandes informações para o planejamento da empresa. De acordo com Horngren *et al.* (2000) *apud* Frezatti *et al.* (2017), a contabilidade gerencial auxilia o planejamento, o controle, fornecendo informações sobre: representação

financeira de planos e orçamentos; registro de classificações contábeis; e a comparação entre o que foi orçado e o real.

De acordo com Padoveze (2010, p. 30) a contabilidade gerencial e financeira, desenvolveram-se com intuito de atender à algumas finalidades para diversos usuários. Com objetivo de facilitar esse conhecimento o Quadro 1 apresenta as características básicas que apontam a diferenciação destas em alguns campos como propósito, restrições, clientela, dentre outros.

**Quadro 1 - Características básicas da contabilidade financeira e gerencial**

| | **Contabilidade Financeira** | **Contabilidade Gerencial** |
|---|---|---|
| *Clientela* | Externa: Acionistas Credores, autoridades tributárias | Interna: Funcionários, administradores, executivos |
| *Propósito* | Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores | Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; feedback e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores |
| *Data* | Histórica, atrasada | Atual, orientada para o futuro |
| *Restrições* | Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais | Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais |
| *Tipo de informação* | Somente para mensuração financeira | Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores |
| *Natureza da informação* | Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa | Mais objetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada |
| *Escopo* | Muito agregada, reporta toda a empresa | Desagregada, informa as decisões e ações locais |

Fonte: Atkinson *et al*. (2000 p. 38).



De acordo com as características básicas da contabilidade gerencial e financeira, nota-se a distinta a função entre cada uma, o que, conforme Atkinson *et al.* (2000) aponta, a contabilidade gerencial é capaz de contribuir através das informações geradas com os funcionários na melhora da qualidade das operações, adequando as operações as necessidades dos clientes e reduzindo os custos operacionais.

Sob este contexto, Scott (2011) elucida para a utilização de instrumentos gerenciais de forma rotineira nas empresas para adquirir informações aos clientes internos e que também buscam a institucionalização da contabilidade gerencial são denominados de artefatos de contabilidade gerencial. Por outro lado, as técnicas de planejamento e controle de gestão que abrangem métodos de mensuração, concentração e disseminação de informações monetárias e não-monetárias acerca do ponto de vista das dimensões de desempenho da organização, são as peculiaridades que representam os artefatos de contabilidade gerencial (OYADOMARI; MENDONÇA NETO; LOPES, 2008).

Dentre as ferramentas da contabilidade gerencial, pode-se destacar algumas extremamente importantes na gestão das organizações, sendo elas: o orçamento, fluxo de caixa, controle de custos e o planejamento estratégico que proporcionam aos gestores um controle dos recursos e permitem a utilização mais correta dos mesmos.

**Práticas da Contabilidade Gerencial**

A Contabilidade Gerencial tem se consolidado como uma ferramenta estratégica indispensável para a gestão organizacional no mundo contemporâneo. Suas práticas estão focadas em fornecer informações relevantes para a tomada de decisão, planejamento, controle e avaliação do desempenho das organizações. Diferentemente da contabilidade financeira, que está voltada para a comunicação externa e obedece a normas regulamentares, a contabilidade gerencial é adaptável e moldada às necessidades internas de cada entidade que, conforme Horngren *et al*. (2019), a contabilidade gerencial é uma parceira da gestão no processo de decisão, oferecendo dados analíticos e projeções alinhadas aos objetivos estratégicos das organizações.

Segundo Antonovz, Panucci-Filho e Espejo (2010), as práticas de contabilidades gerencial tais como controle orçamentário (controle de custos, avaliação de desempenho de gestores, etc) métodos de custeio (absorção, variável, direto) e análise de produtos (custo-volume-lucro, lucratividade de produtos, etc.) são classificadas como tradicionais. Porém, outras práticas como, avaliação baseada em empregados (desempenho da equipe de trabalho, etc.) *benchmarking* (características de gerenciamento de processos) técnicas de planejamento estratégico, medidas de desempenho balanceadas (*Balanced Scoredcard*, etc.) técnicas baseadas em atividade (custeio ABC, etc.) e métodos de criação de valor (retorno para o acionista) são tidas como contemporâneas (ANTONOVZ; PANUCCI-FILHO; ESPEJO, 2010).



As práticas da contabilidade gerencial são diversas e adaptáveis a diferentes contextos organizacionais, entre as mais relevantes, pode-se citar o Custeio Baseado em Atividades (ABC - *Activity-Based Costing*), o qual atribui custos indiretos às atividades que os geram, proporcionando uma visão mais detalhada sobre os gastos organizacionais. Kaplan e Anderson (2007) destacam que o ABC permite identificar atividades que não agregam valor, auxiliando na eliminação de desperdícios e na melhoria da eficiência operacional.

A segunda prática de contabilidade gerencial é o orçamento baseado em resultados que, segundo Hope e Fraser (2003), um orçamento eficaz deve refletir não apenas os custos previstos, mas também as prioridades estratégicas da organização. Em suma, o orçamento gerencial, com foco nos resultados esperados, é essencial para alinhar as metas estratégicas às ações operacionais.

Outra prática que se pode destacar é a gestão por indicadores de desempenho (KPIs - *Key Performance Indicators*), ela fornece métricas quantitativas e qualitativas que ajudam na avaliação do progresso em direção aos objetivos organizacionais. De acordo com Neely *et al.* (2002), os KPIs transformam dados brutos em informações acionáveis, permitindo uma gestão baseada em evidências. Já

o Balanced Scorecard (BSC), desenvolvido por Kaplan e Norton (1992), o BSC integra indicadores financeiros e não financeiros, possibilitando uma visão abrangente do desempenho organizacional, é especialmente útil para alinhar ações operacionais às metas estratégicas de longo prazo.

E por fim, a análise de margem de contribuição, que permite avaliar a rentabilidade de produtos ou serviços específicos, subsidiando decisões como precificação, mix de produtos e descontinuação de operações. Atkinson *et al*. (2012) ressaltam que a margem de contribuição é uma ferramenta crucial para decisões de curto prazo, oferecendo insights sobre a viabilidade econômica de diferentes opções.

Silva *et al.* (2023) argumentam que o uso das práticas de contabilidade gerencial tanto é capaz de se tornar uma ferramenta de resistência utilizada por aqueles que se opõem à estratégia organizacional (BOEDKER *et al.,* 2020). Portanto, o papel da contabilidade reside em criar visibilidade à informação, através do processo e respetivos instrumentos contábeis (ANDREW, 2011; HOPWOOD, 1990), enquanto dá o suporte técnico necessário para atenderas necessidades da estrutura (conjunto de regras e recursos) (GIDDENS, 1984).

## GESTÃO ORGANIZACIONAL DE EMPRESAS DA ÁREA DA SAÚDE



As empresas estão sempre na busca de alternativas para ter uma melhor gestão das informações e com isso a contabilidade em geral vem possibilitando assistência aos gestores a respeito de recursos que são uteis para a tomada de decisão e assim alcançar um melhor resultado em suas atividades, “a gestão refere-se ao funcionamento concreto das organizações, ao conjunto de pessoas com seus respectivos papéis e atribuições, inseridas em uma cultura que dá vida à organização rumo ao alcance de seus objetivos” (PAGLIUSO; CARDOSO; SPIEGEL, 2010, p. 42).

De forma mais ampla, Padoveze e Benedicto (2003) apontam que, um modelo de gestão é a base para formatação de todo o processo de gestão, este, por sua vez explicará em todas as suas etapas a cultura organizacional da empresa. O processo de gestão objetiva garantir que as decisões dos gestores auxiliem para otimizar o desempenho da organização. De acordo com Pereira (2001), o processo de gestão pode se apresentar de diversas formas na realidade das empresas, mas deve garantir que as decisões tomadas por estas as conduzam à realização de sua missão, assegurando sua adaptação e equilíbrio ao ambiente operacional necessários para a sua continuidade.

Neste contexto, os hospitais são unidades completas e heterogêneas que em consequência da evolução tecnológica vem apresentando nos últimos anos elevados investimentos em equipamentos e na qualificação de seus profissionais. Tais entidades estão inseridas num ambiente de busca contínua de

qualidade dos bens e serviços e que segundo o Ministério da Saúde são proporcionadas pelos altos investimentos financeiros desse setor (GOMES *et al.,* 2003).

Os sistemas de controle gerencial necessitam atender as necessidades de informações nos departamentos, para que os gestores sejam capazes de coordenar os fluxos de trabalho entre as subunidades que são altamente interdependentes. Com isso, os sistemas de controle gerencial podem desempenhar um papel importante no processo de gestão, fornecendo informações importantes para auxiliar na tomada de decisões dentro dos departamentos facilitando a coordenação entre os departamentos funcionais (BOYWENS; ABERNETHY, 2000).

Assim, acabe aqui ressaltar as palavras de Tognon (2000, p. 7), o qual comenta que as ferramentas administrativas e financeiras são cada vez mais fundamentais à gestão hospitalar, que não pode deixar de lado a capacidade técnica em favor do empirismo. Desse modo, é comum a utilização do planejamento financeiro, fluxo de caixa e outras ferramentas simples, entretanto a questão de custos acaba sendo, também de grande utilidade para a administração hospitalar.

Destarte, devido a atividade hospitalar estar ligada propriamente à manutenção de vidas humana, para Cunha, Olinquezitch e Maes (2006), a mesma difere-se de outras atividades econômicas, pois além de todos as informações administrativas e financeiras, as instituições hospitalares precisam trabalhar com outros aspectos importantes que exige um tratamento de saúde, como exemplo, a reação do paciente aos procedimentos e medicamentos utilizados, impactando diretamente nos custos dos serviços prestado.



Nas instituições hospitalares privadas a contabilidade de custos, quando bem organizada, possibilita a criação de uma vantagem competitiva, encontrando destaque também nas instituições hospitalares públicas, onde apresenta importante papel como instrumento de gestão, pois estes precisam de gestores que não se detenham somente aos recursos limitados, mas que otimizem a utilização desses recursos com o objetivo de atender os interesses da sociedade (SILVA; DRUMOND, 2004). Por fim, administrar empresas de saúde, ou qualquer segmento empresarial significa harmonizar e coordenar as pessoas quanto à utilização dos recursos financeiros, materiais e informacionais a partir de técnicas administrativas de planejamento, organização e controle, sempre conduzidos por um modelo de liderança gerencial (TAJRA, 2006).

## METODOLOGIA

O presente estudo que tem como objetivo analisar como as práticas da contabilidade gerencial influenciam na gestão organizacional dos hospitais públicos e privados da região central do Rio Grande

do Sul, portanto se configura como quantitativo, sendo este o método mais apropriado, de acordo com Richardson (2012), quando se deseja descobrir e verificar relações entre variáveis.

Os dados foram obtidos por meio de uma *survey*, e os resultados foram coletados, analisados e descritos via um estudo transversal. Ou seja, todos os dados foram coletados em um ponto do tempo, com base em uma amostra selecionada, para descrever a população neste determinado momento (PINSONNEAULT; KRAEMER, 1993), ou seja, dados primários.

Quanto aos objetivos, está pesquisa classifica-se como descritiva, pois tem por objetivo descrever as características de determinada população, ou fenômeno, e estabelecer relações entre variáveis, que neste caso os hospitais e a forma como desenvolvem sua gestão frente a contabilidade gerencial. De acordo com Richardson (2012), quando se pretende descrever as características de um fenômeno, aspectos de uma população ou verificar a distribuição de determinadas características comuns ou atributos, não se pretendendo explicar, mas sim descrever as diferenças.

Quanto aos procedimentos este trabalho é classificado como pesquisa bibliográfica, por ter utilizado outras fontes já publicadas para explicar os problemas deste estudo, como artigo, livros, revistas, sites, dissertações, teses, jornais, entre outros. A coleta de dados foi executada por meio de um questionário *online* composto de perguntas abertas e fechadas, desenvolvido via *Google Docs* e enviado aos hospitais públicos e privados da região central do Estado do Rio Grande do Sul, tendo uma amostra de 34 respondentes. Segundo Marconi e Lakatos (2003), o questionário é uma série ordenada de perguntas conforme um critério predeterminado, que deve ser respondido sem a presença do entrevistador e tem como finalidade, a coleta de dados de um grupo de respondentes.



Para a construção do instrumento de pesquisa, o Quadro 2 apresenta os autores que embasaram esta pesquisa.

**Quadro 2 - Variáveis Teóricas**

| Autores | Ano | Variáveis/Temática |
|---|---|---|
| Cherubin e Santos | 2002 | Administração Hospitalar |
| Gomes e Vieira | 2004 | Gestão das Organizações de Saúde |
| Ruthes e Cunha | 2007 | Administração Hospitalar |
| Maia | 2008 | Práticas Gerenciais |
| Padoveze | 2010 | Contabilidade Gerencial |
| Pagliuso, Cardoso e Spiegel | 2010 | Gestão Organizacional |
| Robbins, Judge e Sobral | 2010 | Comportamento Organizacional |
| Garrison | 2013 | Contabilidade Gerencial |
| Beuren, Dal Magro e Dias | 2014 | Sistemas de Controle Gerencial |
| Ribeiro | 2015 | Contabilidade de Custos |

Fonte: Elaboração própria.

Após coletados, os dados foram organizados e analisados. Dentro deste contexto, a análise descritiva permitiu uma melhor descrição dos dados que serão obtidos por meio do questionário. De

acordo com Prodanov e Freitas (2013), a pesquisa descritiva consiste em observar, registrar, analisar, classificar e interpretar os fatos, sem que o pesquisador interfira, ou seja, sem nenhum tipo de alteração por parte do pesquisador.

Por fim, foi realizada uma análise teórico comparativa, tendo por base a análise comparativa, que de segundo Prodanov e Freitas (2013) consiste em comparar teoria com a prática, podendo então sugerir melhorias. Para este estudo, a análise comparativa auxiliou a entender a comparação das práticas propostas pela literatura com as encontradas nas empresas que serão analisadas, além de auxiliar para a sugestão de novas práticas às empresas.

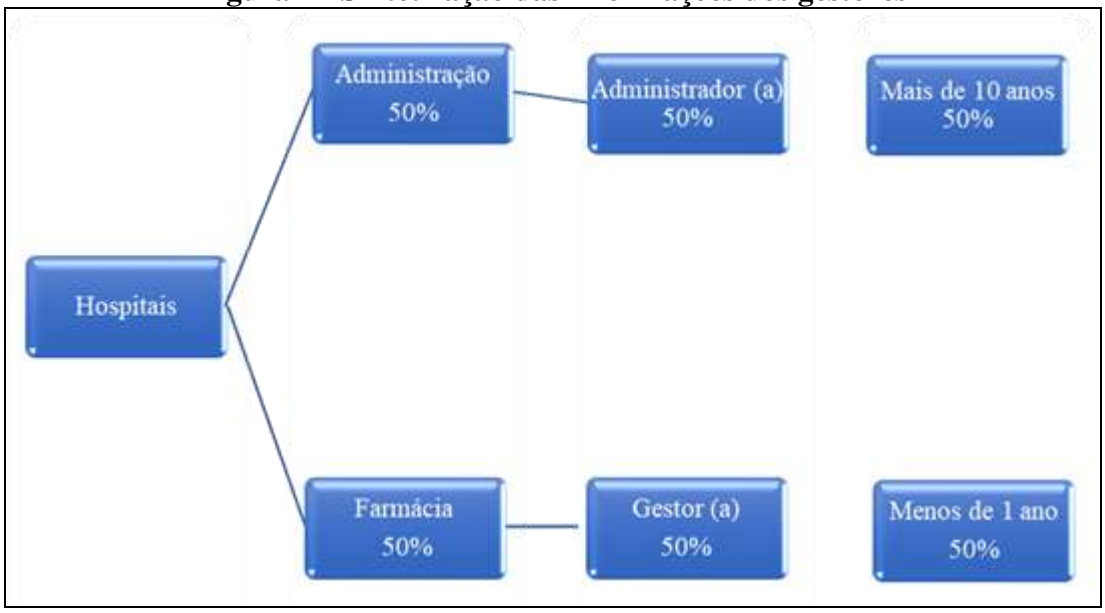
## RESULTADOS E DISCUSSÕES

### Contexto do ambiente de atuação das empresas

Neste tópico tem-se a contextualização das empresas que participaram deste estudo, levando-se em consideração as características estruturais e dos gestores. Na Figura 1 tem-se a sintetização das informações que trazem a formação profissional e ocupação referente aos gestores participantes.



**Figura 1 - Sintetização das informações dos gestores**




Fonte: Elaboração própria.

Pode-se visualizar na Figura 1, que a formação em contabilidade não está em destaque, pois dentre os respondentes do questionário, não aparece nenhum gestor (a) formado em Ciências Contábeis. Esse fato pode ser um fator de extrema importância, pois demonstra que a contabilidade tem muito a

desenvolver e acrescentar para o desenvolvimento das organizações. Neste sentido, cabe complementar nas palavras de Marion (2012), que a contabilidade é uma área que possibilita diversas oportunidades para o profissional formado.

Os contadores atuantes no mercado possuem, como base teórica, os conhecimentos obtidos no decorrer do curso de graduação ou de pós-graduação. As universidades proporcionam o crescimento da ciência contábil como metodologia de ensino por meio do conhecimento compartilhado entre graduandos e contadores, através de congressos que criam ambientes de convívio entre profissionais e universitários dos cursos de contabilidade.

A formação de conhecimento organizacional pode ser compreendida como um método que amplia o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-os como parte da rede organizacional. Em se tratando de uma instituição hospitalar, para Bansal (2001) o seu maior ativo é constituído pelo conjunto de conhecimento dos médicos, enfermeiros, profissionais não-médicos que têm contato com o cuidado dos pacientes. Compreende ainda os funcionários ligados ao ambiente operacional e tecnológico, que oferecem suporte à elaboração de rotinas médicas e administrativas. Resumidamente, a gestão do conhecimento em hospitais identifica e monitora ativos intelectuais, que geram conhecimentos capazes de assegurar alguma vantagem competitiva para a instituição.



Para Ribeiro Filho (2005), as informações acerca dos resultados produzidos no mercado são significativas para o processo gerencial, podendo proporcionar ações antecipadas através da análise de cenários e identificação de oportunidades, contribuindo para uma maior obtenção de benefícios. Se utilizadas de modo adequado a informação contábil auxilia o processo gerencial e dinamiza todos os setores de uma organização de saúde.

Ao longo do processo de gestão das organizações de saúde, é fundamental a busca constante por um uso adequado das informações gerenciais, contábeis e de custos que são a base para um processo de gestão bem organizado, no qual todos os setores terão acesso ás informações, estruturadas na forma de um sistema de informações gerenciais. Sendo assim, os gestores poderão tomar suas decisões de modo mais abrangente e eficiente.

Dentre os respondentes da pesquisa, 50% (1) possui formação em administração e 50% (1) em farmácia, que ocupam o cargo de gestor e administrador. Ainda, um dos respondentes ocupa o cargo dentro da organização a mais de 10 anos, e o outro está iniciando, com menos de 1 ano na organização.

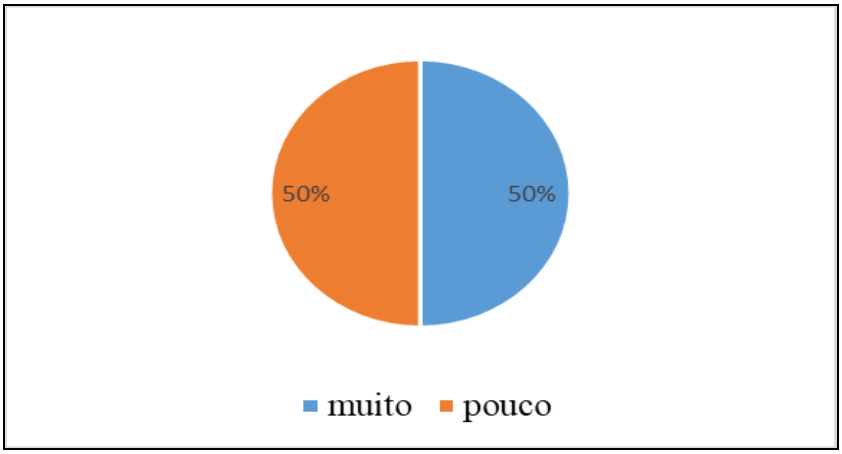
**Identificação das práticas contábeis utilizadas pelas empresas em análise quanto a sua gestão organizacional**

De acordo com Stone (2011), para a sobrevivência financeira de uma organização é fundamental o uso da contabilidade, pois é a partir desta que se extrai informações necessárias para o planejamento e avaliação de desempenho. Seu público-alvo é quem colabora direta ou indiretamente na organização, com o objetivo de auxiliar no planejamento, direção, controle, tomada de decisão e avaliação de desempenho das atividades operacionais e estratégicas da empresa. Os resultados demonstram que para 100% das empresas em análise, a contabilidade é realizada dentro da sua estrutura empresarial, em setor próprio, com profissional responsável.

Neste contexto, ambos os gestores concordaram com a afirmação de que considera a contabilidade importante para a sua empresa, e que fazem uso das informações geradas por esta. Mais ainda, questionou-se estes quanto a terem conhecimento do potencial informacional que a contabilidade pode proporcionar para a organização. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 1.



**Gráfico 1 - Potencial Informacional da Contabilidade**




Fonte: Elaboração própria.

Conforme pode-se visualizar no gráfico 1, um dos gestores respondeu que conhece muito o potencial informacional da contabilidade, e o outro gestor, em contrapartida, conhece pouco. Em vista disso, de forma geral, a contabilidade como prática nas atividades empresariais apresenta um grau informacional muito importante.

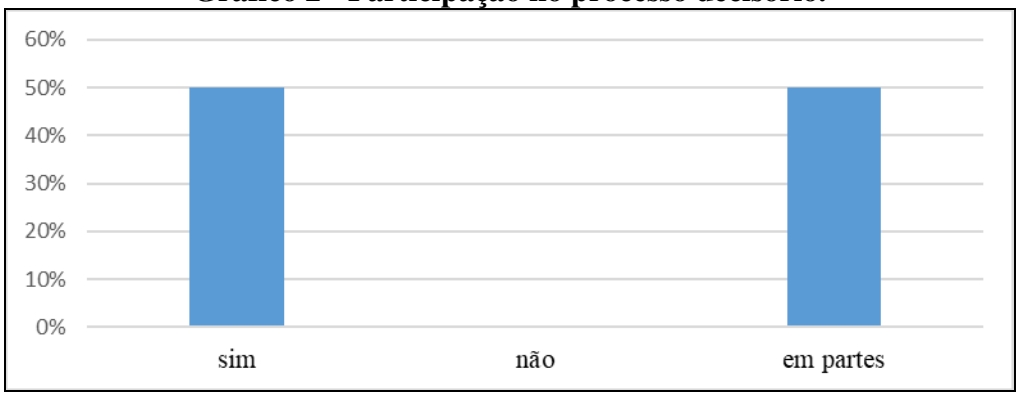
Ainda, verificou-se a importância da contabilidade dentro da empresa, na opinião do gestor. Um dos gestores afirmou que a contabilidade é uma ferramenta primordial, que fornece relatórios estratégicos para tomada de decisão e alcance de objetivos. O outro gestor respondeu que a

contabilidade é importante, mas existem setores mais relevantes para a tomada de decisão e alcance de objetivos.

Mais ainda, quando verificado por qual motivo a empresa possui contabilidade, os respondentes afirmaram que para atender a legislação fiscal e utilizar as informações pela contabilidade como ferramenta de auxílio na tomada de decisão. Neste contexto, questionou-se também, a respeito do uso de informações geradas pela contabilidade no processo decisório, no qual 50% dos gestores apontaram que utilizam, e 50% dos respondentes afirmam não utilizar as informações, podendo isso ser por falta de conhecimento para a interpretação das informações.

Fundamentando com o exposto, nas palavras de Beuren *et al*. (2000), a informação é essencial para o processo decisório, pois apoia as estratégias e controla as operações. Nesta situação a contabilidade pode auxiliar através de informações elaboradas por meio de demonstrativos, relatórios e técnicas. No gráfico 2, pode-se visualizar os resultados quanto a participação do gestor no processo decisório.

**Gráfico 2 - Participação no processo decisório.**



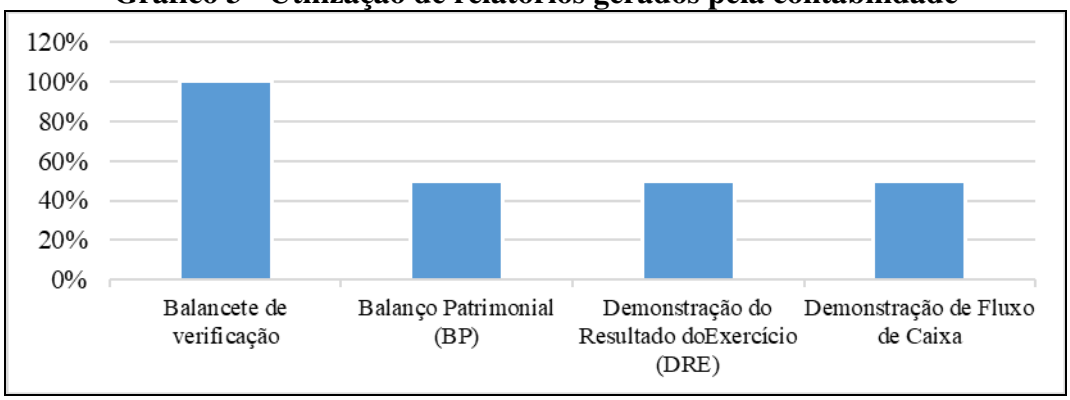

Fonte: Elaboração própria.



Conforme demonstrado no gráfico 2, 50% dos respondentes participam ativamente do processo decisório e 50% em partes, podendo-se assim inferir que de alguma forma todos os participantes desta pesquisa participam, em algum momento, do processo decisório. Segundo Cassaro (2001), a decisão é estabelecida como uma escolha entre alternativas que cumprem os critérios predefinidos. Com isso, informações apropriadas melhora a possibilidade de escolha e auxilia no processo de tomada de decisão.

Nesta esteira de pensamento, observa-se que a contabilidade é uma ferramenta capaz de dar este suporte para os processos de tomadas de decisões a partir de informações que a mesma gera. Assim, questionou-se aos gestores das empresas da real utilidade da contabilidade dentro da instituição e quais relatórios as mesmas fazem mais uso no dia a dia. Os resultados podem ser visualizados no gráfico 3.

**Gráfico 3 - Utilização de relatórios gerados pela contabilidade**




Fonte: Elaboração própria.

De acordo com o gráfico 3, pode-se observar que 100% dos gestores fazem uso do balancete de verificação, enquanto 50% utilizam o balanço patrimonial, a demonstração do fluxo de caixa e a demonstração do resultado do exercício. Ainda, os gestores afirmaram que na empresa não falta nenhuma prática contábil que possa ser considerada importante.

Nesse sentido, cabe destacar que a contabilidade é muito mais que apenas cumpridora de obrigações, ela busca por meio de suas técnicas manter um controle constante do patrimônio, exercendo o estudo, o registro e a interpretação dos fatos econômicos e financeiros ocorridos e que impactam a situação patrimonial da empresa, o que pode ser comprovado a partir das demonstrações contábeis e relatórios específicos. Na percepção de Alves, Prado e Moraes (2012), está se torna cada vez mais eficiente desenvolvendo ferramentas adequadas com as necessidades de informações.



Baseado no exposto, a contabilidade busca exercer suas funções, auxiliando na tomada de decisão e no atingimento dos objetivos organizacionais; os gestores utilizam mecanismos que auxiliam de forma preventiva, isso agrega valor aos clientes (ATKINSON *et al*., 2000; MORAIS; COELHO; HOLANDA, 2014). Ainda, faz-se mister arguir que o papel da contabilidade alinhado às ferramentas e às informações contábeis, é de contribuir na definição dos objetivos, conduzir a organização de pessoas, controlar o desempenho das atividades e avaliar o desempenho da organização (MAXIMIANO, 2000).

**Percepção dos gestores quanto as práticas da contabilidade gerencial**

Observa-se que a contabilidade gerencial é uma ferramenta capaz de dar suporte quanto a tomada de decisão, dentre outras práticas. Assim, na opinião de 100% dos respondentes a contabilidade gerencial trata de informações para o planejamento e controle gerencial. Como constatado, a contabilidade gerencial é vista muito mais como planejamento e controle do que como uma estratégia de negócios ou ainda na questão de custos e controle financeiro.

Assim, questionou-se aos gestores quanto à utilização de algumas práticas gerenciais em sua empresa. Os resultados encontrados podem ser visualizados no Quadro 3.

**Quadro 3 - Utilização das práticas gerenciais**

| Práticas Gerenciais | Utiliza | Não utiliza |
|---|---|---|
| Cadastro de produtos | 100% | |
| Cadastro de fornecedores | 100% | |
| Pedidos de compras | 100% | |
| Registro de entradas/ Compras | 100% | |
| Controle de estoques | 100% | |
| Controle de contas a pagar | 100% | |
| Cadastro de clientes | 100% | |
| Registro de saídas/ Vendas | 100% | |
| Controle de contas a receber | 100% | |
| Cálculo de impostos/preencher guias | 100% | |
| Fluxo de caixa | 100% | |
| Controle bancário | 100% | |
| Controle da folha de pagamento | 50% | 50% |
| Controle de custos e despesas por área | 100% | |
| Controle orçamentário | 100% | |
| Análise Custo/Volume/Lucro | 50% | 50% |
| Margem de Contribuição | 50% | 50% |
| Margem de Segurança | 50% | 50% |
| Ponto de Equilíbrio | 100% | |
| Formação do Preço de Venda | | 100% |
| Controle de imobilizado | 100% | |
| Controle da Depreciação dos bens | 50% | 50% |
| Balancete mensal | 100% | |
| Apuração mensal do resultado | 100% | |
| Balanço Patrimonial | 100% | |
| Indicadores da Análise de Balanços | 100% | |

Fonte: Elaboração própria.



Por meio do Quadro 3, tem-se um rol de 26 práticas gerenciais associadas a gestão empresarial, em que pode-se identificar que 100% das empresas utilizam cadastro de produtos, cadastro de fornecedores, pedidos de compras, registro de entradas/ compras, controle de estoques, controle de contas a pagar, cadastro de clientes, registro de saídas/ vendas, controle de contas a receber, cálculo de impostos/preencher guias, fluxo de caixa, controle bancário, controle de custos e despesas por área, controle orçamentário, ponto de equilíbrio, controle de imobilizado, balancete mensal, apuração mensal do resultado, balanço patrimonial, indicadores da análise de balanços, enquanto 50% utilizam também controle da folha de pagamento, análise custo/volume/lucro, margem de contribuição, margem de segurança e controle da depreciação dos bens, e 100% não utilizam a formação no preço de venda.

Nesse contexto, compreende-se que as práticas gerenciais são importantes para as organizações, pois representam um apoio na geração de informações. De acordo com Almeida e Callado (2018), no que se refere as práticas relacionadas a custos e controle financeiro tem um fundamental potencial informativo, no que tange a eficiência gerencial da organização, tornando-se, tão relevante para os usuários, mesmo sendo práticas tradicionais ou modernas.

Assim, tem-se a abordagem quanto a importância dessas práticas dentro da empresa. Sob esta perspectiva, questionou-se os gestores, por meio de uma escala de 1 a 5, a importância atribuída pelos gestores a essas práticas. No Quadro 4, pode-se visualizar os resultados encontrados.

**Quadro 4 - Importância das práticas gerenciais**

| Práticas Gerenciais | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 |
|---|---|---|---|---|---|
| Cadastro de produtos | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Cadastro de fornecedores | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Pedidos de compras | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Registro de entradas/ Compras | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Controle de estoques | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Controle de contas a pagar | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Cadastro de clientes | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Registro de saídas/ Vendas | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Controle de contas a receber | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Cálculo de impostos/preencher guias | 50% | 0% | 0% | 0% | 50% |
| Fluxo de caixa | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Controle bancário | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Controle da folha de pagamento | 50% | 0% | 0% | 0% | 50% |
| Controle de custos e despesas por área | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| Controle orçamentário | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Análise Custo/Volume/Lucro | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Margem de Contribuição | 0% | 50% | 0% | 0% | 50% |
| Margem de Segurança | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Ponto de Equilíbrio | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Formação do Preço de Venda | 50% | 0% | 0% | 0% | 50% |
| Controle de imobilizado | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| Controle da Depreciação dos bens | 0% | 0% | 0% | 50% | 50% |
| Balancete mensal | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Apuração mensal do resultado | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Balanço Patrimonial | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |
| Indicadores da Análise de Balanços | 0% | 0% | 0% | 0% | 100% |

Fonte: Elaboração própria.

Pode-se perceber que para 100% dos respondentes da pesquisa, a maioria das práticas mencionadas são muito importantes, dentre elas, fluxo de caixa, apuração mensal do resultado, balanço patrimonial, controle de contas a pagar e a receber. Porém, 50% dos respondentes não consideram algumas práticas importantes, como, controle da folha de pagamento, cálculo de impostos/preencher guias e formação do preço de venda. Em síntese, fica visível na percepção dos gestores dos hospitais, que a contabilidade é importante para as organizações, pois é por meio desta que são elaborados relatórios que importam para o auxílio no processo decisório, no alcance de objetivos e ainda na criação de vantagens competitivas em relação aos seus concorrentes. Apesar, de se inferir que os dois gestores apresentam uma concepção aprofundada da contabilidade para fins gerenciais, é de comum acordo, por estes que essas as informações necessitam ser corretas, compreensíveis, eficazes e em tempo hábil para que seja capaz de auxiliar de forma satisfatória no processo estratégico.

**Proposta de práticas da contabilidade gerencial para a gestão organizacional**

Para que uma empresa obtenha bons resultados em sua gestão, necessita-se de um planejamento adequado, em que sejam claras todas as atividades que se planeja realizar, e todos os recursos que a mesma possui para a realização destas atividades. Deste modo, com o emprego do planejamento estratégico, pode-se dizer que a existência de instrumentos contábeis gerenciais no controle da empresa contribui na tomada de decisão permitindo constatar as principais necessidades da empresa, podendo assim, priorizá-las.

Neste contexto, o planejamento estratégico se caracteriza por ser um importante instrumento gerencial, que proporciona às empresas que o utilizam uma melhor gestão, e por consequência produzir melhores resultados. Convém ressaltar que ao utilizar esta ferramenta, a empresa necessita de outros instrumentos gerenciais para a sua execução, como elaboração de orçamento. Além do planejamento estratégico, destaca-se o orçamento empresarial como uma das ferramentas da contabilidade gerencial que tem como uma de suas principais funções fornecer informações aos gestores responsáveis por liderar e controlar as operações da empresa.



Almeida (2007) expõe o orçamento como sendo um plano detalhado para a obtenção e uso de recursos, financeiros ou não, dentro de um período específico, caracterizando um plano para o futuro, expresso em termos quantitativos. Para Garrison, Noreen e Brewer (2007) o orçamento é um plano detalhado que demonstra as aquisições, o uso dos recursos financeiros e de outros tipos em um período estabelecido. É uma ferramenta que demonstra, de modo abrangente, os planos da administração para o futuro e de que maneira esses planos são executados. E que para ser eficaz, este sistema deve ser organizado e controlado evitando o desperdício de tempo e recursos.

Segundo Horngren *et al*. (2004, p. 230) “com o orçamento é possível comparar o desempenho real com o desempenho estimado ou desejado, assim sendo utilizado como um nível de referência para os gestores. O gestor deve estabelecer metas, objetivos e políticas na preparação do orçamento, onde os objetivos são ponto de partida e os orçamentos são os mapas que levam ao destino desejado”. Conforme Catelli (2007), o controle deve ser desempenhado nas atividades operacionais, na administração das áreas operacionais e na organização em sua totalidade, avaliação de desempenho global e analítica. O que possibilita avaliar os resultados obtidos pela organização, gerando condições necessárias para a continuidade da entidade. Nesta fase do processo de gestão, o gestor acompanha os procedimentos executados, detecta os possíveis erros cometidos e corrige-os.

Verifica-se que o sistema de controle se destina a harmonia de objetivos, ressaltando o conceito de centro de responsabilidade dentro de uma estrutura organizacional. Trata-se do método pelo qual se

decide a implementação de estratégias e a obediência a elas, ou seja, a influência sobre os membros da organização para que pratiquem as estratégias formuladas. Sendo assim, pode-se dizer que o controle busca garantir o cumprimento do plano e acompanhar se as devidas modificações estão sendo realizadas corretamente, de acordo com as circunstâncias. Em síntese, a partir do elenco de algumas ferramentas que podem ser utilizadas/implementadas nas empresas analisadas, salienta-se que as vantagens de empregar as práticas de contabilidade gerencial são inúmeras, dando mais velocidade à tomada de decisões de mais qualidade, potencializando a eficiência das operações e otimizando processos. Logo, esse suporte à tomada de decisão e realização dos objetivos é disponibilizado pelas práticas da contabilidade gerencial pela capacidade na visualização de análises e relatórios resultantes dos processos.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo que teve como objetivo analisar como as práticas da contabilidade gerencial influenciam na gestão organizacional dos hospitais públicos e privados da região central do Rio Grande do Sul. Assim, a partir dos resultados analisados, no que tange aos profissionais que atuam nas empresas em estudo, constatou-se um Administrador e um Farmacêutico, atuando como gestores dentro da organização. Também por meio dos resultados obtidos, é valido ressaltar que um dos profissionais está a mais de 10 anos atuando como gestor, enquanto o outro, não possui 1 ano de atuação no cargo.



Neste viés, a partir dos resultados obtidos, conclui-se que as duas instituições em análise, se utilizam da contabilidade interna com o objetivo de ter informações mais tempestivas e com maior confiabilidade. Destaca-se também que a contabilidade é considerada um fator importante para estas organizações, pois é por meio desta que se extraem informações tempestivas, úteis e relevantes para o processo decisório.

Assim, percebeu-se que as práticas mais utilizadas pelas empresas em estudo estão relacionadas a controle financeiro e avaliação de desempenho, no qual pode-se verificar que as instituições se preocupam com a redução de custos para que possam obter melhores resultados, além do controle financeiro que possibilitam um maior planejamento e a avaliação de desempenho consiste em analisar se as estratégias utilizadas estão fornecendo resultados.

Outro fator conclusivo neste estudo é que as empresas em análise se utilizam das práticas de contabilidade para auxiliar no processo decisório, e que são os gestores que mais fazem uso destas, uma vez que, estes colaboradores são estratégicos quando se trata de tomar decisões dentro destas organizações. Outro aspecto que merece destaque é devido a ocorrência do uso das práticas da

contabilidade gerencial pelas empresas, as quais apresentam adequabilidade maior a cada situação ou a cada processo que estas desenvolvem.

Dentre os fatores limitantes presentes na execução deste estudo, salienta-se que este deu-se devido a pandemia do Covid-19, no qual diversas instituições tiveram seus quadros de funcionários reduzidos, bem como sua carga horária, o que dificultou o retorno das informações solicitadas, e consequentemente reduziu o número de respostas obtidas. Outra limitação encontrada foi a dificuldade em encontrar estudos relacionados a utilização das práticas da contabilidade gerencial em hospitais, que apesar de não ser tão recente, possui poucos estudos publicados na área.

Quanto a recomendações futuras, destaca-se algumas oportunidades de ampliação desta pesquisa, como por exemplo, ampliar a abrangência desta para o contexto nacional, bem como aplicá-la em diferentes regiões do Estado do Rio Grande do Sul podendo apresentar um comparativo entre regiões. Ainda, outro ponto interessante de aplicabilidade futura é referente a aplicação das práticas apresentadas nesse estudo, a quais demonstrariam a influência no processo decisório, podendo, também, levar em consideração, os conhecimentos extra contábeis como aporte para utilização de práticas de contabilidade.



## REFERÊNCIAS

ALMEIDA, C. **O orçamento como ferramenta de gestão de recursos financeiros no terceiro setor**: Um estudo nas organizações do Estado do Rio Grande do Norte (Dissertação de Mestrado em Multiinstitucional e Interegional). Natal: UFRN, 2007.

ANDREW, J. "Accounting and the construction of the 'cost effective' prison". **Journal of Australian Political Economy**, vol. 68, 2011.

ANTONOVZ, T.; PANUCCI-FILHO, L.; ESPEJO, M. M. S. B. "Nível de aderência dos artefatos de contabilidade gerencial sob a perspectiva do ciclo de vida organizacional: um estudo de caso". **Revista Enfoque: Reflexão Contábil**, vol. 29, n. 2, 2010.

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

ATKINSON, A. A. *et al*. **Management Accounting**: Information for Decision-Making and Strategy Execution. London: Pearson, 2012.

BEUREN, I. M. *et al*. "Uso de Sistemas de Controle Gerencial no Processo Decisório em Hospitais: uma Comparação entre os Gestores Administrativos e os Gestores do Corpo Clínico". **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 8, 2014.

BRASIL. **Manual Brasileiro de Acreditação Hospitalar**. Brasília: Ministério da Saúde, 2002. Disponível em: <www.saude.gov.br>. Acesso em: 23/07/2024.

CATELLI, A. **Controladoria**: Uma abordagem da Gestão Econômica. São Paulo: Editora Atlas, 2007.

CHERUBIN, N. A.; SANTOS, N. A. A. P. **Administração Hospitalar**: Fundamentos. São Paulo: Editora Loyola, 2002.

CREPALDI, S. A.; CREPALDI, G. S. **Contabilidade Gerencial**: teoria e prática. São Paulo: Editora Atlas, 2019.

CUNHA, P. R.; OLINQUEZITCH, J. L.; MAES, A. I. "As demonstrações contábeis dos hospitais particulares do estado de Santa Catarina na ótica do princípio da competência". **Anais do XIII Congresso Brasileiro de Custos**. Belo Horizonte: CBC, 2006.

FERREIRA, R. A.; CRUZ, J. S. "A contabilidade gerencial como ferramenta estratégica em hospitais". **Revista Brasileira de Gestão Hospitalar**, vol. 10, n. 2, 2021.

FREZATTI, F. *et al*. "Análise do relacionamento entre a contabilidade gerencial e o processo de planejamento das organizações brasileiras". **Revista de Administração Contemporânea**, vol. 11 n. 2, 2007.

GARRISON, R. H; NOREEN, E. W.; BREWER, P. C. **Contabilidade gerencial**. Rio de janeiro: Editora LTC, 2007.

GIDDENS. A. **The constitution of society**: Outline of the theory of structuration. California: Univiversity of California Press, 1984.

GOMES, A. *et al*. "A Importância dos Custos na Gestão das Organizações de Saúde". **Anais do VIII Congresso Internacional de Costos**. Assunção: CBC, 2003.



HOPE, J.; FRASER, R. **Beyond Budgeting**: How Managers Can Break Free from the Annual Performance Trap. Massachusetts: Harvard Business School Press, 2003.

HOPWOOD, A. G. "Accounting and organisation change". **Accounting, Auditing and Accountability Journal**, vol. 3, n. 1, 1990.

HORNGREN, C. T. *et al*. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Editora Pearson Prentice Hall, 2004.

IUDÍCIBUS, S. **Teoria da contabilidade**. São Paulo: Editora Atlas, 2015.

KAPLAN, R. S.; ANDERSON, S. R. **Time-Driven Activity-Based Costing**: A Simpler and More Powerful Path to Higher Profits. Massachusetts: Harvard Business Review Press, 2007.

LIMA, A. C.; BEUREN, I. M. "Gerenciamento de custos no setor hospitalar: uma abordagem prática". **Contabilidade e Saúde**, vol. 5, n. 1, 2020.

MAIA, T. S. T. "Valores organizacionais e práticas gerenciais de empresas familiares". **Anais V Congresso Virtual Brasileiro de Administração**. São Paulo: COVIBRA, 2008.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. **Fundamentos da metodologia científica**. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

MORAIS, O. O.; COELHO, A. C. D.; HOLANDA, A. P. "Artefatos de contabilidade gerencial e maximização do valor em firmas brasileiras". **Revista de Contabilidade e Controladoria**, vol. 6, n. 2, 2014.

NEELY, A. *et al*. **The Performance Prism**: The Scorecard for Measuring and Managing Business Success. Financial. London: Prentice Hall, 2002.

OLIVEIRA, C. R. "A aplicação do custeio ABC no ambiente hospitalar". **Revista de Contabilidade Gerencial**, vol. 9, n. 4, 2022.

OLIVEIRA, E. K. F.; BOENTE, D. R. "Análise bibliométrica da produção científica recente sobre contabilidade gerencial". **Organizações em Contexto**, vol. 8, n. 15, 2012.

OYADOMARI, J. C.; MENDONÇA NETO, O. R.; LOPES, R. "Fatores que influenciam a adoção de artefatos de controle gerencial nas empresas brasileiras. Um estudo de exploratório sob a ótica da teoria institucional". **Revista de Contabilidade e Organizações**, vol. 2 n. 2, 2008.

PADOVEZE, C. L. **Contabilidade gerencial**: um enfoque em sistema de informação contábil. São Paulo: Editora Atlas, 2010.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. "Cultura organizacional: análise e impactos dos instrumentos no processo de gestão". **Anais do XXVII Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração**. Atibaia: UFRGS, 2003.

PADOVEZE, C. L.; BENEDICTO, G. C. **Análise das Demonstrações Financeiras**. São Paulo: Editora Thomson, 2007.

PAGLIUSO, A. T.; CARDOSO, R.; SPIEGEL, T. **Gestão organizacional**: o desafio da construção do modelo de gestão. São Paulo: Editora Saraiva, 2010.



PEREIRA, C. A. "Ambiente, empresa, gestão e eficácia". *In*: CATELLI, A. (coord.). **Controladoria**: uma abordagem da gestão econômica – GECON. São Paulo: Editora Atlas, 2001.

PINSONNEAULT, A.; KRAEMER, K. "Survey research methodology in management information systems: an assessment". **Journal of Management Information Systems**, vol. 10, n. 2, 1993.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. **Metodologia do trabalho científico**: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. Novo Hamburgo: Editora Feevale, 2013.

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

RICHARDSON, R. J. **Pesquisa Social métodos e técnicas**. São Paulo: Editora Atlas, 2012.

ROBBINS, S.; JUDGE, T.; SOBRAL, F. **Comportamento organizacional**: teoria e prática no contexto brasileiro. São Paulo: Editora Pearson, 2010.

ROGGENKAMP, S. D.; WHITE, K. R.; BAZZOLI, G. J. "Adoption of hospital case management: economic and institutional influences". **Social Science and Medicine**, vol. 60, n. 11, 2005.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. "Os desafios da administração hospitalar na atualidade". **Revista de Administração em Saúde**, vol. 9, n. 36, 2007.

SÁ, A. L. **Teoria da contabilidade superior**: história e filosofia da Contabilidade. Belo Horizonte: Editora Siracusa, 1994.

SANTOS, D. S. F. **A contribuição do controle gerencial na atividade hospitalar**: uma análise de um hospital em Arapiraca-AL (Trabalho de Conclusão de Curso de Graduação em Ciências Contábeis). Santana do Ipanema: UFAL, 2019.

SCOTT, R. S. **Institutions and Organizations**. Thousand Oaks: Sage, 2011.

SILVA, A. R. *et al*. "A contabilidade na estrutura carcerária para o controle e reflexividade do trabalho". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 15, n. 44, 2023.

SILVA, I. L.; DRUMOND, R. B. "A necessidade da utilização do sistema de custos e de indicadores de desempenho na administração pública". Anais do IV Congresso de Controladoria e Contabilidade. São Paulo: USP, 2004.

SOUZA, M. A.; LISBOA, L. P.; ROCHA, W. "Práticas de contabilidade gerencial adotadas por subsidiárias brasileiras de empresas multinacionais". **Revista Contabilidade** & **Finanças**, vol. 14, n. 32, 2003.

STROPARO, T. R.; KOHUT, F. A. "Utilização De Ferramentas Gerenciais Da Contabilidade nas Entidades Do Terceiro Setor: Um Estudo Em Fundações Do Estado Do Paraná". **Boletim de Conjuntura (BOCA)**, vol. 12, n. 35, 2022.

TAJRA, S. F. **Gestão estratégica na saúde**. São Paulo: Editora Látria, 2006.




# BOLETIM DE CONJUNTURA (BOCA)

Ano VI | Volume 19 | Nº 57 | Boa Vista |2024

http://www.ioles.com.br/boca



**Editor chefe**:

Elói Martins Senhoras

**Conselho Editorial**

Antonio Ozai da Silva, Universidade Estadual de Maringá

Vitor Stuart Gabriel de Pieri, Universidade do Estado do Rio de Janeiro

Charles Pennaforte, Universidade Federal de Pelotas

Elói Martins Senhoras, Universidade Federal de Roraima

Julio Burdman, Universidad de Buenos Aires, Argentina

Patrícia Nasser de Carvalho, Universidade Federal de Minas Gerais

**Conselho Científico**

Claudete de Castro Silva Vitte, Universidade Estadual de Campinas

Fabiano de Araújo Moreira, Universidade de São Paulo

Flávia Carolina de Resende Fagundes, Universidade Feevale

Hudson do Vale de Oliveira, Instituto Federal de Roraima

Laodicéia Amorim Weersma, Universidade de Fortaleza

Marcos Antônio Fávaro Martins, Universidade Paulista

Marcos Leandro Mondardo, Universidade Federal da Grande Dourados

Reinaldo Miranda de Sá Teles, Universidade de São Paulo

Rozane Pereira Ignácio, Universidade Estadual de Roraima