



**UNIVERSIDADE POTIGUAR**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANTONIO FRANCISCO LINHARES NETO**

**PLANO DE AÇÃO FINANCEIRA DE HOSPITAL EM UMA CAPITAL DO  
NORDESTE BRASILEIRO COM USO DA FERRAMENTA 5W2H**

**NATAL**

**2019**

**UNIVERSIDADE POTIGUAR**

**PROGRAMA DE PÓS GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

**MESTRADO PROFISSIONAL EM ADMINISTRAÇÃO**

**ANTONIO FRANCISCO LINHARES NETO**

**PLANO DE AÇÃO FINANCEIRA DE HOSPITAL EM UMA CAPITAL DO  
NORDESTE BRASILEIRO COM USO DA FERRAMENTA 5W2H**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós-Graduação *Stricto Sensu*, em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito obtenção do título de Mestre em Administração na Área de Concentração: Gestão e Estratégica de Negócios.

**Orientador: Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar.**

**NATAL**

**2019**

**ANTONIO FRANCISCO LINHARES NETO**

**PLANO DE AÇÃO FINANCEIRA DE HOSPITAL EM UMA CAPITAL DO  
NORDESTE BRASILEIRO COM USO DA FERRAMENTA 5W2H**

Dissertação de Mestrado apresentada ao Programa de Pós Graduação *Stricto Sensu*, em Administração, da Universidade Potiguar, como requisito obtenção do título de Mestre em Administração na Área de Concentração: Gestão e Estratégica de Negócios.

**Orientador: Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar.**

Aprovado em: \_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Walid Abbas El-Aouar  
Presidente Orientador - UNP

---

Profª Dra.Laís Karla da Silva Barreto  
Examinadora Interna – PPGA UNP

---

Profª Dra.Cristine H. Nodari  
Examinadora Interna – PPGA UNP

---

Prof. Dr. José Emerson Firmino  
Examinador Externo – UNB/UFPB/UFRN

Dedico este trabalho à minha esposa Jayane da Silva Oliveira Linhares,

a qual tem me agraciado com sua parceria e presença insubstituível

Às minhas filhas, anjos em minha vida

Aos meus pais pela fortaleza que neles existe

Ao professor Walid Abbas El-Aouar, que me ajudou em cada passo dessa caminhada.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a Deus, por me guiar, me tornar forte em minha fraqueza, me permitir vencer grandes batalhas e me dar o mais precioso de todos os dons: A VIDA.

À minha esposa Jayane da Silva Oliveira Linhares, em quem sempre encontrei incentivo, paciência e suporte.

Aos meus pais, com os quais aprendi a amar e a conviver com as situações adversas da vida.

Às minhas filhas, as quais foram força e motivação nesse período.

Ao professor orientador Walid Abbas El-Aouar, pela inspiração em competência profissional e valiosas dicas na condução deste trabalho.

Aos amigos, que me incentivaram desde quando pensei em entrar no mestrado.

Aos professores e professoras da UNP, que se tornaram referências.

Aos amigos de turma, pelo interesse em partilhar sempre os desafios e as soluções encontradas ao longo do percurso.

Muito obrigado!

“Sei que meu trabalho é uma gota de água no oceano.  
Mas o oceano seria menor se lhe faltasse uma gota”.

(Madre Teresa de Calcutá)

## RESUMO

Financiamento e gestão são os eixos centrais a serem perseguidos na administração financeira das organizações, para a sobrevivência e sustentabilidade das mesmas a médio e longo prazo. Nesse sentido, o plano de ação financeira é eficaz quando ocorre na organização a realização satisfatória de suas atividades com redução de custo, tempo e espaço. Para garantir êxito e a própria sobrevivência, as empresas precisam achar novos caminhos e criar novas formas de se reinventar, alinhadas a eficiência da gestão e produtividade. O desenvolvimento deste plano de ação financeira contou com a ferramenta 5W2H, que possibilita evidenciar a ação que precisa ser feita, por que precisa ser feita, como deve ser feita, onde deve ser feita, quem deve fazê-la, quando deve ser feita e quanto custará para ser feita. Assim, este trabalho tem como objetivo elaborar um plano de ação financeira de um hospital utilizando a ferramenta 5W2H. Trata-se de uma pesquisa do tipo “pesquisa-ação”, a qual também se caracteriza quanto aos meios de investigação, como pesquisa de campo, tendo em vista a investigação empírica junto à gestão do hospital; e quanto à finalidade, como descritiva. Os resultados apontam que a aplicação da ferramenta 5W2H tornou-se relevante, pois desta forma, possibilitou a elaboração do planejamento das ações do objeto do estudo de forma clara, direta e objetiva. Como desdobramento do plano de ação, são sugeridas ações de melhorias para todo o processo pesquisado. A partir da aplicação do plano de ação financeira do hospital utilizando a ferramenta 5W2H, foi possível obter resultados que culminaram na redução de débitos, gastos evitáveis e desperdícios, o que conseqüentemente gerou uma economia altamente significativa. Com isso, fica claro que o setor hospitalar se insere num contexto organizacional que precisa cada vez mais investir no planejamento financeiro. O tema em estudo possibilitará outros desdobramentos na área da administração hospitalar, tais como sustentabilidade nas organizações de saúde, planejamento por cenários nas organizações de saúde e contribuição da consultoria para a atuação da gestão estratégica.

**Palavras-chave:** plano de ação financeira; 5W2H; hospital.

## ABSTRACT

Financing and management are the central axes to be pursued in the financial management of organizations, for their survival and sustainability in the medium and long term. In this sense, the financial action plan is effective when the organization satisfactorily performs its activities with reduction of cost, time and space. To ensure success and survival, companies need to find new ways and create new ways to reinvent themselves, aligned with management efficiency and productivity. The development of this financial action plan included the 5W2H tool, which makes it possible to highlight the action that needs to be done, why it needs to be done, how it should be done, where it should be done, when it should be done and when how much it will cost to make. Thus, this paper aims to develop a financial action plan for a hospital using the 5W2H tool. This is an “action research” research, which is also characterized as the means of investigation, such as field research, in view of the empirical investigation with the hospital management; and as to the purpose, as descriptive. The results indicate that the application of the 5W2H tool has become relevant, as this made it possible to elaborate the planning of the actions of the study object in a clear, direct and objective way. As an unfolding of the action plan, improvement actions are suggested for the entire researched process. From the application of the hospital's financial action plan using the 5W2H tool, it was possible to obtain results that resulted in the reduction of debts, avoidable expenses and waste, which consequently generated a highly significant savings. Thus, it is clear that the hospital sector fits into an organizational context that increasingly needs to invest in financial planning. The theme under study will enable other developments in the area of hospital administration, such as sustainability in health organizations, scenario planning in health organizations and the contribution of consultancy to strategic management.

**Key words:** financial action plan; 5W2H; hospital.



## **Lista de Quadros**

Quadro 1 – Divisão do hospital e seus respectivos pavimentos.....	43
Quadro 2 – Linha de ação A.....	47
Quadro 3 – Linha de ação B.....	49
Quadro 4 – Linha de ação C.....	52
Quadro 5 – Linha de ação D.....	53

## SUMÁRIO

<b>1. INTRODUÇÃO.....</b>	<b>10</b>
1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO.....	10
1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA.....	12
1.3 JUSTIFICATIVA.....	13
1.4 OBJETIVOS.....	15
1.4.1 Geral.....	15
1.4.2 Específicos.....	15
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
<b>2. REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>17</b>
2.1 CONSULTORIA.....	17
2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL.....	24
2.3 PLANO DE AÇÃO.....	30
2.4 GESTÃO HOSPITALAR.....	34
2.5 FERRAMENTA DE QUALIDADE 5W2H.....	36
<b>3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....</b>	<b>37</b>
3.1 TIPO DE PESQUISA.....	37
3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA.....	38
3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA.....	38
3.4 PROCEDIMENTOS DE COLETA DE DADOS.....	38
3.5 DIAGNÓSTICO E TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS.....	39
<b>4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....</b>	<b>40</b>
4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA.....	40
4.1.1 A História do Hospital.....	40
4.1.2 Dados Importantes.....	42
4.1.3 Ficha Técnica.....	45
4.1.4 Visão, Missão e Valores.....	46
4.2 PERFIL DO HOSPITAL E DO GESTOR.....	46
4.3 LINHAS DE AÇÃO.....	47
<b>5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....</b>	<b>55</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>57</b>

## **1 INTRODUÇÃO**

A consultoria contribui para a atuação da gestão estratégica. O modelo de consultoria incorporado às estratégias e práticas de gestão possibilita o alinhamento entre as pessoas e a estratégia corporativa, favorecendo a comunicação nas equipes e na própria organização (SILVA, 2017).

Tal modelo pode exercer uma significativa importância na gestão financeira dos negócios, auxiliando-os na correta tomada de decisões estratégicas. Ele apresenta soluções criativas e práticas que efetivamente auxiliem a empresa na tomada de decisão e também auxiliem no entendimento e contextualização da empresa e na visão de futuro (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017).

A consultoria traça vínculos, uma relação de interação com o ambiente interno e externo às organizações (empresa-cliente), agregando informação e conhecimento para que essas organizações se tornem mais eficazes em seu campo de atuação. Logo, é utilizada pelas empresas no decorrer do processo produtivo (GOMES; SANTOS, 2014).

Assim, corresponde a um processo em que o consultor possibilita recursos, disponibiliza ferramentas para a empresa, auxiliando-o na tomada de decisão. A consultoria, portanto, é um dos meios que os empresários podem utilizar para obter a melhoria dos processos (KELLER; RAFAEL, 2015).

Diante de tais proposições, constata-se que a consultoria é caracterizada como um dos modelos de gestão que objetiva dar respostas às exigências do complexo cenário econômico e às mudanças na organização do trabalho. Desse modo, ela favorece o trabalho cooperativo, provido de responsabilidade e confiança, a curto, médio e longo prazos.

### **1.1 CONTEXTUALIZAÇÃO**

O modelo de consultoria atribui um olhar sistêmico sobre a organização, conferindo à área de gestão a capacidade de assegurar a rapidez e a transparência da comunicação,

acompanhar o desempenho individual e organizacional, e aproximar líderes e equipes, estimulando-os a caminharem na direção dos resultados da empresa, fazendo-os compreender que os objetivos organizacionais também representam seus objetivos. Nesse contexto, o indivíduo que atua como consultor deve ser um agente facilitador que efetua levantamentos e diagnósticos do ambiente (SILVA, 2017).

Oliveira, Fonseca e Bonadiman (2014), corroboram que a consultoria irá trabalhar em cima de um diagnóstico, o qual é realizado pelo consultor. Sendo assim, o consultor irá apontar as melhores maneiras de resolver os problemas. O processo decisório irá definir o sucesso ou o fracasso da organização.

O diagnóstico busca estimular o desempenho organizacional, contribuindo para maiores chances de sobrevivência das organizações e proporcionando uma adequada administração dos diferentes aspectos das mesmas, a partir de ações de apoio e assessoria em gestão que propiciem o desenvolvimento dos envolvidos na condução destas. Após avaliadas as informações que definem o diagnóstico organizacional, deve ser elaborado um plano de ação para a aplicação dos recursos necessários para a gestão na empresa. (KELLER; RAFAEL, 2015).

Através do conhecimento das causas e das consequências elencadas, bem como das ações sugeridas, é possível dimensionar os problemas financeiros da organização e elaborar um plano de ação estruturado com a intenção de diminuir os débitos e gastos evitáveis, possibilitando aos gestores a tomada de decisões que favoreçam a eliminação, correção ou minimização dos mesmos, evitando assim o desperdício de recursos institucionais e a insatisfação do usuário. Deste modo, a elaboração do plano de ação financeira, deve visar a maior qualidade, gerar economia, reavaliar os fluxos e a necessidade de ajustes nos processos (NEVES JÚNIOR, 2017).

No âmbito hospitalar, a inovação no processo de gestão financeira reside no fato de o hospital ouvir a opinião de seus gestores para elaborar um plano de melhorias. O plano de ação deve estar alinhado com a missão, visão e valores institucionais, podendo as melhorias estarem descritas num plano de ação financeira contendo o que será feito, por que será feito, onde será feito, quem irá fazer, quando será feito e como será feito (RODRIGUES *et al.*, 2014).

Isto posto, o plano de ação financeira pode ser baseado na metodologia 5W2H, a qual busca sustentar as decisões a serem tomadas, bem como auxiliar no acompanhamento e desenvolvimento do projeto. A aplicação da 5W2H facilita a percepção dos problemas e suas

possíveis soluções. Essa ferramenta de gestão pode ser utilizada para corrigir e melhorar a administração hospitalar (MELO, 2016).

A implantação do instrumento 5W2H como forma de controle do processo de gestão pode ser utilizada no sentido de melhorar os processos já desenvolvidos no hospital. O uso dessa ferramenta possibilita um mapeamento dos processos para propor possíveis melhorias no sentido de aprimorar o método, reduzir possíveis custos, otimizar o tempo, bem como aperfeiçoar o serviço.

## **1.2 PROBLEMÁTICA E QUESTÃO DE PESQUISA**

O planejamento financeiro se apresenta como uma ferramenta capaz de nortear os objetivos da empresa e estabelecer as metas a serem alcançadas. É no planejamento financeiro que serão traçadas as diretrizes operacionais e estratégicas que serão adotadas pela instituição em determinado período. Um planejamento financeiro completo é composto por: planejamento financeiro de longo prazo, planejamento financeiro de curto prazo, capital de giro, fluxo de caixa operacional, registros contábeis, ponto de equilíbrio e margem de contribuição (SCHENKEL, 2011).

O planejamento é a única forma comprovadamente eficaz para permitir que uma organização conduza suas atividades de forma concreta e organizada. Segundo MIREK e RODRIGUES (2014), o mesmo define rotas futuras de uma organização ao determinar as áreas onde apresenta maior capacitação e maiores oportunidades de sucesso. Tem sido essa a necessidade: saber executar o planejamento financeiro, conseguindo identificar as potencialidades da organização, buscando valorizá-las.

No cenário das organizações, estão os Hospitais, os quais merecem um olhar especial do ponto de vista da administração e que dispõem de uma estrutura administrativa que está presente em todo o mundo. Todos os hospitais possuem uma estratégia que, assim como outras empresas, pode ser desenvolvida, explicitamente, por meio de um processo de planejamento, como pode evoluir, implicitamente, ao longo do tempo, por intermédio das suas atividades funcionais no contexto das rotinas diárias (PICCHIAI; NERY, 2015).

Embora o Hospital, objeto deste estudo, tenha uma estrutura forte e até bem organizada

do ponto de vista administrativo, houve uma necessidade de se estabelecer um plano de ação que servisse como direção, guia ou organização para o futuro, pois a instituição deparou-se, dentre outros problemas, com uma dívida bancária de R\$ 15 milhões que precisava ser quitada para que a organização alcançasse o crescimento almejado.

Embora a consultoria, o diagnóstico empresarial e o plano de ação financeira tenham reconhecida importância, ainda existem muitas lacunas a serem exploradas pelos pesquisadores nessa área, sobretudo quando se trata de hospitais de grande porte no Brasil. Ademais, são ainda mais raros os estudos relacionados a esses temas associando-os à ferramenta 5W2H, em âmbito hospitalar, na literatura nacional (SCHUSTER; FRIEDRICH, 2017).

Para o pesquisador deste estudo, o fato de compor a gestão no Hospital pesquisado desperta nele uma inquietação particular, o que logo define o problema de pesquisa, a saber: ***Quais melhorias na gestão financeira podem ser evidenciadas, a partir da elaboração de um Plano de Ação, com uso da ferramenta 5W2H em um Hospital?***

### **1.3 JUSTIFICATIVA**

Financiamento e gestão são os eixos centrais a serem perseguidos na administração financeira das organizações, para a sobrevivência e sustentabilidade das mesmas a médio e longo prazo. Nesse sentido, o plano de ação é eficaz quando ocorre na organização a realização satisfatória de suas atividades com redução de custo, tempo e espaço (ALVES; DIAS; MONSORES, 2015).

É importante implantar sistematicamente um processo de avaliação aliado ao planejamento, a partir da sistematização de informações em um diagnóstico, contribuindo para as mudanças na organização (BRAUN; MUELLER, 2014). Para tal, alguns serviços são essenciais, como a consultoria.

Conceição (2015) afirma que a consultoria organizacional pode melhorar o setor financeiro, o que faz dela uma ferramenta indispensável para as organizações, por ofertar um conjunto de metodologias capazes de auxiliar na tomada de decisões. Esta irá contribuir para o desenvolvimento empresarial, permitindo assim, o seu desenvolvimento em meio à concorrência acirrada.

Segundo Dias (2015), a capacidade de planejamento exige a presença ativa dos principais representantes da instituição e, ainda, habilidade para gerenciar o plano. O plano de ação é um instrumento pelo qual é necessário realizar atividades que visem contribuir para o desenvolvimento das competências de uma dada organização, tendo em vista promover o seu desenvolvimento competitivo.

Nas formas mais tradicionais de planejamento, o recurso mais valorizado é, quase sempre, o financeiro. Por isso, surge a necessidade de otimizar a sua utilização e, nesse sentido, a implantação de um plano de ação financeira torna-se essencial.

A presente pesquisa descreverá a elaboração de um plano de ação financeira de um hospital de uma capital do Nordeste brasileiro, se colocando como aliada nesse processo de novas descobertas e explicitando que o plano de ação financeira funciona como ferramenta de controle, além de caracterizar-se como peça estratégica no processo de gestão (EYERKAUFER; POSSAMAI; GONÇALVES, 2014).

O trabalho traz contribuições para a Academia quando pretende discutir e aprofundar o quanto um plano de ação financeira é capaz de visualizar e até antecipar os resultados almejados pela instituição. Tal prática traz benefícios não só para a organização ou para o público a que são ofertados os serviços, mas também para a sociedade de uma forma geral, pois ao passo que o desempenho da instituição melhora diante da competição de mercado, a confiabilidade para com a mesma aumenta sobremaneira. Além disso, é relevante também para a Academia devido ao fato de que o setor hospitalar carece ainda de informações sobre gerência.

A relevância do tema está ainda no fato de o plano de ação financeira possibilitar a execução e controle de ações voltadas ao desenvolvimento do conhecimento da organização e de seus processos correspondentes, objetivando o alcance de vantagens competitivas, como afirmam Fátima, Nastasi Junior e Lima Junior (2015).

O estudo apresenta-se como novo e necessário para o cenário da gestão, pois, como descreve Goulart Júnior *et al.* (2014), o plano de ação financeira busca um alinhamento entre decréscimo de gastos e incremento dos resultados da organização. Torna-se oportuno e viabilizará maior conhecimento sobre a execução de um plano de ação financeira aplicado a um hospital. Assim, contribuirá com o referencial específico de gestão hospitalar, evitando, portanto, o amadorismo existente nos modelos de administração empresarial.

Os dados provenientes deste estudo acarretarão repercussão na área da gestão hospitalar, pois possibilitarão às empresas reverem seu posicionamento estratégico. Além disso, a pesquisa trará contribuições para a ciência, a partir da publicação de artigos em periódicos científicos qualificados, possibilitando a ampliação da produção científica e atualização dos conhecimentos na área. Ademais, serão desenvolvidos trabalhos para apresentação e publicação em eventos científicos nos âmbitos nacional e internacional.

## **1.4 OBJETIVOS**

### **1.4.1 Geral**

Descrever melhorias na gestão financeira de um hospital, implantadas a partir da elaboração de um plano de ação, utilizando-se a ferramenta 5W2H.

### **1.4.2 Específicos**

- a) Diagnosticar os principais problemas financeiros do hospital;
- b) Diagnosticar as principais causas dos problemas financeiros encontrados;
- c) Implementar Plano de Ação para atuar nas causas diagnosticadas.

## **1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO**

Para facilitar a leitura e compreensão, a dissertação está organizada em cinco capítulos. No primeiro, a parte introdutória, onde o tema é contextualizado, problematizado e justificado mostrando, assim, sua relevância para os estudos acadêmicos e organizacionais na área de administração de empresas. O segundo apresenta o referencial teórico, onde são aprofundados os estudos mais recentes na área, tomando como base três subtemas, a saber, “Consultoria; Diagnóstico Organizacional; e Plano de ação”. O terceiro apresenta o percurso metodológico,



que indica o caminho percorrido para alcançar o objetivo do trabalho. O quarto faz a análise e a discussão dos dados, resultados da pesquisa. E o quinto capítulo faz as considerações finais, apresentando as impressões, os desafios/limitações da pesquisa, bem como sugerindo a continuidade do estudo na área.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

Os estudos organizacionais originaram-se das necessidades impostas pelo capitalismo de modificar as relações estruturais, dada às transformações no cenário social, econômico e político, alicerçados no período do capitalismo industrial. Com isso, emergiram organizações amplas, de maior complexidade e coletividade, que demandavam novas formas de administração, que levou a ascensão da administração racional, voltada para princípios científicos de poder em detrimento das relações sociais (REED, 1999).

Reed (1999) interpreta as teorias organizacionais, que cursaram sob diversas perspectivas desde a sua origem, voltadas para aspectos de ordenação, consenso, liberdade controle e participação. Todas essas teorias se relacionaram com o período político e econômico da sociedade em vigor e passaram por contestações até conjuntura atual. Ele enfatizou questões sociais que não faziam parte das teorias organizacionais relacionadas a aspectos de gênero, etnicidade, entre outros.

Nesse contexto, as organizações administrativas se relacionam com aspectos importantes do cenário social e econômico da sociedade. No que concerne aos hospitais, esses incluem uma gama de fatores complexos, que envolvem relações interpessoais, prestação de serviço de qualidade, clientes, recursos e transações financeiras. Para que todos esses aspectos funcionem em equilíbrio, de modo a gerar bons resultados, cabe analisar, dentro de uma consultoria, o diagnóstico do local e com isso elaborar um plano de ação para implementar mudanças necessárias.

### **2.1 CONSULTORIA**

A consultoria, dentre várias definições, pode ser caracterizada como um serviço de assessoramento a pessoas ou empresas, de modo a auxiliá-los a alcançar determinadas metas e objetivos da organização. A consultoria atua nas organizações através do diagnóstico e análise de problemas no âmbito prático, bem como propõe planos de intervenção para solucionar tais problemas e implementar práticas relacionadas a gestão para o alcance da excelência e qualidade do serviço (SEBRAE, 2017).

Para Block (2004), a consultoria está presente em qualquer situação na qual se precise aconselhar alguém que está prestes a realizar escolhas. Ele ressalta que é necessário focalizar no vínculo com o cliente, de modo a gerar laços de confiança, para que o mesmo consiga desenvolver ou explorar capacidades, de maneira que também se sinta responsável pelos resultados conquistados. Com base nessa premissa, Pereira (2002) conceitua a consultoria como “uma via de mão dupla”, na qual tanto o cliente, como o consultor são responsáveis pelos resultados positivos alcançados na organização, uma vez que o cliente dispensa meios e recursos para viabilizar os serviços do consultor, enquanto que este trabalha para auxiliar na identificação de problemas e tomadas de decisões.

Oliveira (2011) define ainda que a consultoria consiste em um processo dinâmico de intervenção de um ou mais agentes externos a organização, que possuem a responsabilidade de auxiliar os membros internos a tomarem as melhores decisões, porém sem interferir diretamente nas ações da empresa.

O Instituto Brasileiro de Consultores de Organização (IBCO) caracteriza a consultoria como ramo que pretende investigar, identificar e estudar problemas nas organizações relacionadas à estrutura, funcionamento e administração de empresas, com o intuito de buscar soluções. O consultor atua baseados em conhecimentos para diagnosticar os problemas, analisar e planejar soluções para atender as necessidades do cliente referente ao sucesso da organização (IBCO, 2019).

A prestação desses serviços de consultoria não é algo novo e suas origens, enquanto profissão, datam do final do século XIX e início do século XX, a partir de firmas que se tornaram empresas de destaque no setor mundial da atualidade. O surgimento dessas empresas ocorreu, primariamente, nos Estados Unidos da América (EUA) e Inglaterra, em um período de grande desenvolvimento e expansão de indústrias, o que determinava a necessidade de outros profissionais externos às organizações para auxiliar na expansão e direcionamento dessas empresas (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

Nesse período, as empresas buscavam profissionais de outras especialidades que detinham conhecimentos específicos, principalmente na área financeira para contribuição técnica, com análise e resolução de problemas advindos da expansão das organizações, bem como eram delegados a esses profissionais, serviços de auditoria e organização financeira, avaliação de desempenho e novas possibilidades (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

A partir disso, a área de consultoria foi ganhando cada vez mais espaço, sobretudo com o avanço das leis aplicadas às empresas, relacionadas a impostos, taxações e outras questões financeiras, que proporcionaram aos profissionais de consultoria uma área propícia para sua atuação, uma vez que possuíam conhecimentos sobre a temática e capacidade de gerenciamento, o que fez com que o trabalho de consultoria tivesse função essencial para a continuidade da expansão, assim como sucesso das empresas (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

No período da Segunda Guerra Mundial, nos EUA, aparece uma nova fase importante para o avanço da consultoria, com a intensificação dos conflitos, gastos financeiros e necessidade de organização do setor público. Durante esse período, o governo contratou empresas de consultoria para reorganizar o gerenciamento das áreas militares e oferecer suporte a expansão das áreas de abrangência em poderio federal. Com isso, possibilitou-se a abertura da esfera pública à atuação dos serviços de consultoria (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

Diante disso, a formação da consultoria foi estruturada a partir da legitimação dos consultores como ramo externo alternativo às empresas em expansão, para análise e gerenciamento de organizações na esfera pública e privada, mediante mudanças nas normatizações financeiras e de empresas. As consultorias, nesse caso, possuíam papel de destaque no gerenciamento financeiro das empresas, com funções de análise e redução tributária, avaliação de desempenho econômico, rentabilidade, organização, de modo a realizar um aconselhamento financeiro para as principais empresas que vigoravam nesse período. Por outro lado, também surgiram empresas de consultoria voltadas para estratégias de mercado, que diferiam daquelas que focam em questões contábeis (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

Nas décadas subsequentes, ao final do século XX, ocorreu o crescimento e desenvolvimento do setor de consultoria. Esse setor ganhou maior visibilidade, competitividade e passou por mudanças nas relações com as empresas, um maior destaque com relação aos meios empresariais e gerenciais e implementação de pacotes gerenciais, com aumento da possibilidade de atuação dos consultores em diferentes ramos e uma melhor capacitação desses profissionais para atender empresas de grande porte (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

No Brasil, concomitante a expansão das multinacionais americanas no período pós-guerra, ocorreu também à expansão das consultorias, que ganharam destaque no país (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012). Os ramos de consultoria no Brasil surgiram por volta de 1960, mas ganharam força na década de 80 e 90, com a intensa necessidade das empresas em crescimento e imersas em um mercado competitivo, de contratar pessoas externas e com determinado conhecimento específico para auxiliar nas decisões das empresas, o que propiciou o surgimento de profissionais consultores terceirizados. A consultoria promoveu possibilidades a diversas profissões da área administrativa, empresarial e financeira de prestarem serviços a partir de seus conhecimentos nas áreas em ênfase para o gerenciamento e ascensão das organizações em expansão, bem como possibilitou que essas empresas pudessem melhorar a qualificação do quadro de funcionários internos, a partir desse serviço de consultoria (SEBRAE, 2017).

A grande polarização que ocorreu na área da consultoria no final do século XX culminou com a formação de consultorias multinacionais, que se destinam a prestar serviços a grandes empresas multinacionais, as quais derivam das firmas de contabilidade e possui uma atuação em grande escala; consultorias brasileiras, representadas pelas pequenas e médias empresas que surgiram a partir de ex-funcionários de consultorias multinacionais, mas que atuavam principalmente na prestação de serviço a essas mesmas empresas que os contrataram anteriormente; e, consultorias universitárias, que se formaram vinculadas às instituições de pesquisa, ligadas à universidade, no intuito aliar os serviços de consultoria aos conhecimentos adquiridos na universidade (DONADONE; SILVEIRA; RALIO, 2012).

O mercado de consultoria, na transição do século XX para o XXI teve crescimento considerável no final do século, devido à expansão das terceirizações com o objetivo de diminuir custos no setor privado, assim como a necessidade de adequação das organizações frente ao mercado competitivo que se instalou no período e o processo de privatização de empresas estatais. Entretanto, a partir do século XXI, o setor de consultoria passou por uma crise que resultou no crescimento das consultorias de médio porte em detrimento das grandes empresas de consultoria, dado que essas focavam na formação e organização de projetos e terceirizava o restante do serviço as empresas de médio porte que passaram a ofertar o serviço no todo, ganhado espaço para competir com as grandes empresas, que ainda sim, mantêm-se em evidência no mercado até a atualidade (COMPUTER ASSOCIATION, 2003).

O mercado de consultoria atual tem a área de tecnologia da informação e comunicação,

como uma das principais áreas que demandam serviços de consultoria, em razão dos avanços tecnológicos e digitais. Ademais, os principais setores de importância para as consultorias são representados por serviços, seguido de tecnologia e telecomunicações. Conforme dados do IBCO, a área de atuação da consultoria é direcionada, principalmente, para gestão de negócios ou desenvolvimento organizacional (SEBRAE, 2017).

Observa-se que o desenvolvimento da consultoria desde as suas origens até os dias atuais, expandiu-se em diversas áreas. Inicialmente, mediante breve resgate histórico realizado, a consultoria era voltada para a ascensão de empresas com foco em setores da economia e contava com profissionais economistas, contadores e advogados. Posteriormente, as consultorias atingiram outros tipos de organizações, com especificidades e diferentes níveis de complexidade, a exemplo das empresas da área da saúde.

A área de consultoria hospitalar é um dos ramos da área da saúde com grande importância para o setor, sobretudo na contemporaneidade, na qual cresce as exigências por inovações, modernidade nas gestões, organização e estratégia para progredir no mercado e ao mesmo tempo garantir a qualidade na assistência. Os profissionais de consultoria precisam atuar de forma especializada, com foco na gestão, organização, planejamento estratégia (CAMPOS; BORBA, 2003).

Sugere-se que as consultorias sejam realizadas com profissionais externos, embora esse trabalho também possa ser realizado por membros internos a organização, que configura a consultoria interna, formada por profissionais do serviço que possuem especialidades voltadas para consultoria hospitalar (CAMPOS; BORBA, 2003).

A equipe de profissionais que compõe a consultoria pode ser variada e também depende dos objetivos, como um projeto inicial ou reestruturação de um hospital. O intuito de obter várias especialidades auxilia no planejamento dos planos estratégicos, pelas especificidades em determinadas áreas, embora seja pertinente que todos os profissionais tenham proximidade com o funcionamento hospitalar. Destacam-se como os principais profissionais que integram a consultoria hospitalar: administrador, economista, contador, enfermeiro gestor e médico gestor (CAMPOS; BORBA, 2003).

O consultor nesse ambiente precisa agir cautelosamente, estudar muito bem o ambiente e prepara-lo para implementação de estratégias, considerando aspectos político-institucionais, financeiros, funcionamento e relações humanas, componentes estruturais de suma importância

no ambiente hospitalar. São necessárias ações sistemáticas e com máximo conhecimento específico para obter sucesso no desenvolvimento de processos, estratégias e implementações (CAMPOS; BORBA, 2003).

Em razão da importância do setor hospitalar para área da saúde, que possui uma complexidade de ordem organizacional, de processos e de técnicas, a consultoria tem importância vital para o planejamento e implementação de ações estratégicas. A consultoria hospitalar dedica-se especificamente a projetos estratégicos, com uma visão especializada e externa, importante para o diagnóstico e proposição de ações, além disso, apresenta um menor custo em detrimento de resultados negativos advindos de pessoal não qualificado para esse serviço. Salienta-se a agilidade e aprofundamento necessários para a gestão estratégica, que encontra no consultor da saúde, sobretudo, da área de administração, os atributos necessários (CAMPOS; BORBA, 2003).

Uma especialidade de destaque nas consultorias corresponde à área financeira, uma vez que a sobrevivência das empresas depende do bom funcionamento financeiro. E, nos hospitais, especialmente os do setor privado, precisam ter um controle minucioso da administração das finanças, para obtenção de lucros em consonância com a oferta de serviços assistenciais de qualidade. A consultoria financeira propõe-se então a analisar a estrutura financeira da organização, de modo a aprofundar o conhecimento sobre investimentos, faturamentos, custos e outros componentes da matriz financeira, bem como avaliar o desempenho, as dificuldades e aspectos promissores, que podem ser explorados para ampliar o desempenho financeiro da empresa (SEBRAE, 2019).

Segundo Schuster e Friedrich (2017), a consultoria exerce uma influência importante na gestão financeira dos negócios, auxiliando os empresários na correta tomada de decisões estratégicas. Dessa forma, os autores afirmam que os empresários geralmente buscam a consultoria a fim de soluções criativas e práticas que efetivamente auxiliem a empresa não só na tomada de decisões, mas também no entendimento e contextualização da empresa e na visão de futuro.

Monteiro (2016) alerta que é a consultoria, por intermédio do consultor, que possibilita um melhor conhecimento da instituição e do mercado, para que então se desenvolva e adote as devidas estratégias que visam aprimorar a gestão da empresa. Assim, a autora reforça que a necessidade da consultoria se dá quando as organizações encontram-se diante de novos

problemas ou quando pretendem amadurecer de forma estruturada.

Oliveira, Fonseca e Bonadiman (2014) destacam a contribuição que a consultoria proporciona às organizações de forma elevada e suficientemente convincente para o alcance do sucesso empresarial. No estudo dos referidos autores, vê-se também que a consultoria é uma ferramenta que, ao ser utilizada, agrega grande valor ao diferencial competitivo.

Conforme Ralio (2015), a consultoria se despontou e estabeleceu seu espaço no ambiente empresarial. A autora argumenta ainda que a consultoria tem atraído amplo interesse devido ao impacto promovido nas organizações que a utilizam, bem como na sociedade em geral.

Na abordagem do autor Pereira (2015), o serviço de consultoria provê desde informações financeiras gerais até serviços sofisticados. Oliveira e Modzinski (2016) enfatizam que a consultoria promove uma reeducação financeira e, por esse motivo, possuem um grande mercado.

Como afirmam Prim e Ehmke (2015), a consultoria é vista como um serviço prestado para a identificação e resolução de problemas, a qual, inevitavelmente, é realizada com o envolvimento direto ou indireto das equipes internas das organizações. Além disso, a mesma é entendida como um processo de aconselhamento.

Nessa perspectiva, Conceição (2015) sustenta a ideia de que a consultoria apresenta uma importante contribuição para a melhoria dos setores organizacionais, proporcionando ganhos, tais como vultosos aumentos no faturamento das empresas. Para o autor, de uma forma mais ampla, a consultoria é uma prestação de serviço que deve ser ofertada por um profissional qualificado e extremamente conhecedor do tema.

Segundo Braz (2014), por meio da consultoria desenvolvem-se estudos para auxiliar as empresas a ampliar os lucros. Ainda nesse pensamento, o autor acrescenta que o serviço de consultoria assume um papel de analista e avaliador dos negócios da empresa.

Alves, Dias e Monsorens (2015) corroboram que a consultoria é utilizada como um instrumento estratégico para o desenvolvimento da instituição no mercado em que atua. Assim, esclarecem que a mesma pode agregar valor para as empresas, apoiando o seu crescimento de forma organizada no mercado.



Ao abordar o tema, Pinto (2015) apresenta a consultoria como responsável por assumir tarefas e outras atividades no negócio, dando uma nova dimensão ao setor e contribuindo para o desenvolvimento e a evolução do segmento de serviços. O autor cita ainda que a consultoria corresponde à capacidade de estender os objetivos e políticas da empresa à sua cadeia produtiva, bem como trabalhar com a cultura da organização, gerando novas oportunidades.

Conforme Schmitz, Battist e Santos (2015), a consultoria é um ramo de atuação promissor que apresenta-se como uma necessidade premente nas empresas, carentes tanto de conhecimento quanto de tempo. Entre as várias necessidades de uma organização, a mesma desponta como um tipo de serviço cada vez mais necessário e, ao mesmo tempo, desafiador.

Como afirmam Marassi, Reif e Reis (2015), quando os gestores optam por buscar os serviços de uma consultoria, suas intenções consistem em obter as respostas que precisam para atingir os objetivos da organização por meio de propostas ou aconselhamentos dos consultores. Os autores entendem que as atividades de consultoria têm a capacidade de difundir e introduzir novos arranjos organizacionais, que podem influenciar e direcionar possíveis novos formatos para a empresa.

## **2.2 DIAGNÓSTICO ORGANIZACIONAL**

A administração de organizações envolve diversos fatores a serem analisados para escolha de estratégias e ações com a finalidade de desenvolver uma gestão eficiente. No entanto, para analisar, planejar e realizar a tomada de decisão, é necessário elaborar um diagnóstico da realidade da organização, com informações que servirão de base para escolha de ações mais adequadas frente à estrutura operacional existente (FAGUNDES *et al.*, 2014).

Assim, o diagnóstico organizacional pode ser definido como uma ferramenta de análise da estrutura organizacional, através de documentos, análise de processos, funcionamento e pesquisas com o público que compõe a empresa com a finalidade de identificar dificuldades e possibilidades para planejar ações que possam otimizar o serviço. Conforme Vieira (2010, p.1), “o diagnóstico oferece às empresas a possibilidade de identificar informações essenciais para criar oportunidades de gerar, em todos os níveis, uma excelência organizacional”.

Dessa forma, o diagnóstico organizacional e outros métodos utilizados para analisar a estrutura interna das organizações têm focado, principalmente, na gestão financeira. Pesquisas do Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE) demonstram aspectos ligados à importância de se analisar a gestão financeira, dado que, das empresas que começaram as atividades em 2007, 24,4% entraram em falência, tendo como uma das principais causas, a falta de gestão estratégica financeira (SEBRAE, 2013A). Além disso, uma análise realizada a respeito dos fatores determinantes para sobrevivência ou mortalidade de empresas, em 2016, aponta que os principais fatores que interferem nessa conjuntura estão relacionados à inexperiência de gestão, falta de planejamento de negócios, ausência de gestão de qualidade e falta de capacitação das pessoas à frente das empresas (SEBRAE, 2016).

Nesse sentido, pesquisas apontam que o primeiro fator para o fechamento das empresas é a falta de planejamento financeiro (ERCOLIN, 2007). Lenzi, Kiesel e Zucco (2010, p. 210) corroboram com a influência da falta de planejamento financeiro relacionado ao insucesso das empresas, ao afirmar que o motivo desse acontecimento está “nas finanças, desde a má gestão financeira da empresa, passando por falta de planejamento financeiro e do caixa, indo até a falta de recursos ou sua má gestão”.

Logo, cabe ao consultor financeiro, realizar atividades de gestão da estrutura financeira da organização. E, o diagnóstico, corresponde a uma das principais etapas, que irá fornecer informações sobre as lacunas nas quais se deve atuar para otimizar o funcionamento do serviço e obter êxito nos processos. Para isso, será necessário utilizar ferramentas de análise diagnóstica, que irão orientar a consultoria financeira (FAGUNDES *et al.*, 2014).

Nesse contexto, algumas abordagens metodológicas podem facilitar o estudo do diagnóstico organizacional, como a pesquisa metodológica e aplicada, na qual Vergara (2010) define como instrumentos que modificam a realidade, relacionados a percursos metodológicos que tem a finalidade de solucionar problemas concretos, podem ser ou não imediatos.

Sobre as ferramentas utilizadas no diagnóstico, o fluxo de caixa é um levantamento importante para controle e planejamento de gastos, financiamentos, obter rendimento de aplicações, entre outros. Ele permite uma visão ampla de valores correspondentes a todas as entradas e saídas do caixa financeiro da empresa e o período na qual foram realizados, o que facilita a organização e projeções de diversos cenários para eficiência do caixa, a curto e longo prazo. A nível hospitalar, no setor privado, as entradas são representadas principalmente pelos

valores recebidos dos planos de saúde e do setor público para realização de procedimentos e internamentos e as saídas constituem os gastos com salários, recursos, insumos, dentre outros (SANTOS, 2010).

O Êxito financeiro está condicionado a um planejamento adequado que permita um fluxo de caixa positivo, capaz de arcar com custos necessários e ainda obter lucratividade. No entanto, constitui-se um trabalho árduo, pois o volume de informações é grande e é necessário um olhar crítico para avaliação, baseado nessas informações. Esse planejamento de caixa é imprescindível para evitar que as dificuldades financeiras pesem sobre o funcionamento da organização e permitem que estas sejam equilibrada, assim como haja uma otimização do uso de recursos (SANTOS, 2010).

Bernardi (2012) concebe que as despesas são gastos relacionados à obtenção de receitas e administração da empresa, associadas às atividades administrativas e de vendas, que podem diferenciadas em administrativas, financeiras e de vendas, com valores obtidos através de avaliação contínua realizada.

Aprofundar conhecimentos em fluxos de caixa auxilia o profissional de consultoria na avaliação de situações de caixa, para um melhor planejamento e tomada de decisão, o que propicia à empresa um equilíbrio de gastos, maior rentabilidade e aumento de lucros obtidos, evitando a perda de capitais investidos.

Sobre a descapitalização, destaca-se o capital de giro como importante componente das empresas, para a sobrevivência no mercado. O capital de giro consiste em um montante necessário para o funcionamento da empresa, o qual vai manter e definir os fluxos de caixas, ou seja, são os recursos que são aplicados na manutenção do negócio (SEBRAE, 2017). O capital subdivide-se em fixo ou permanente que representa os valores de renovação lenta, à exemplo de imóveis e instalações, e os de renovação rápida, que correspondem aos recursos circulantes, como produtos e materiais. Assim, o capital de giro consiste nos recursos de rápida renovação, que estão disponíveis para circular nos fluxos da empresa, o qual determina também os valores necessários para serem imobilizados, em caso de necessidade de despesas, o que evita a descapitalização (FAGUNDES *et al.*, 2014).

Alguns fatores podem dificultar a manutenção do capital de giro e estão relacionados ao aumento dos gastos, diminuição de vendas, má aplicação de investimentos, aumento de custos, inadimplências e evolução rápida do faturamento. Esses aspectos influenciam no capital de giro

e para reaver o valor necessário, cabe avaliar a formação de finanças imóveis, com a finalidade de cobrir as oscilações de caixa e necessidades que possam interferir na estrutura financeira, assim, uma opção seria utilizar finanças que seriam destinadas a expansão dos negócios para viabilizar o fundo de reserva. A redução de ciclos econômicos, bem como a diminuição de períodos entre a venda e a obtenção de estoque, também devem ser considerados (FREITAS; FREITAS, 2010).

Outro fator relevante é o prazo determinado aos clientes para o pagamento e prazos para sanar inadimplências, uma vez que proporcionalmente ao aumento de prazos oferecidos aos clientes, aumenta-se também a necessidade de capital de giro, por isso é necessário estabelecer prazos adequados.

O ciclo financeiro é outro fator que traz impactos para o capital de giro e pode ser definido como o período de tempo que corresponde a operacionalização financeira, desde o pagamento instituído aos fornecedores até o recebimento das vendas obtidas. Santos (2010) considera as seguintes variáveis: prazo médio de pagamento a fornecedores (PP); prazo médio de fabricação/estocagem (PE) e; prazo médio de recebimento das vendas (PR). Estas são calculadas para obter o ciclo financeiro através da fórmula:  $CF = PE + PR - PP$ . Em razão dos diferentes prazos para pagamento e recebimento, o ciclo financeiro corresponde às médias de pagamento e de recebimento (SANTOS, 2010). Desse modo, o planejamento estratégico e o controle das ações financeiras são importantes para conhecer as principais necessidades e estabelecer soluções.

Segundo o SEBRAE (2017, p.23), os principais desafios da gestão de capital de giro correspondem:

- Variação dos diversos custos absorvidos pela empresa.
- Aumento de despesas financeiras.
- Baixo volume de clientes em carteira.
- Pagamento das parcelas de possíveis financiamentos, tanto em relação à aquisição de equipamentos quanto de mobiliário.
- Aumento de custos operacionais do escritório de consultoria.

- Baixo retorno dos clientes em andamento, sendo insuficiente para manutenção da operação mínima do escritório de consultoria.
- Inadimplência no recebimento de honorários, dependendo da forma que tenha sido fechado o contrato com as empresas contratantes.

Outro componente essencial, que precisa ser analisado na pesquisa diagnóstica é a margem de lucro, que é definida como a medida do nível de eficiência da empresa em relação à administração de operações e é calculada a partir do lucro líquido dividido pelo total de vendas. Nesse caso, diminuir os valores das vendas, acarretará num aumento da quantidade de vendas e, por conseguinte, uma menor margem de lucro, que poderá ser favorável em razão da compensação obtida pelo aumento de vendas. A margem de lucro demonstra a rentabilidade da organização e precisa ser avaliada junto aos outros componentes financeiros (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2011).

Portanto, o fluxo de caixa ajuda a identificar e controlar os fluxos de entrada e saída dos valores financeiros da empresa, o que auxilia no planejamento de diversas situações; o capital de giro demonstra os recursos da empresa e os valores que são necessários para evitar dívidas e falências e a margem de lucro mostra a lucratividade da organização (FAGUNDES *et al.*, 2014).

O diagnóstico e planejamento financeiro é essencial para evitar situações de falências de organizações, bem como determinar o sucesso e destaque no mercado econômico. Avaliar o funcionamento financeiro interno auxilia no controle das finanças, com identificação das reais necessidades e o que precisa ser melhorado, o que torna os processos mais otimizados e eficazes (FAGUNDES *et al.*, 2014).

Sticca (2017) apresenta o diagnóstico organizacional como fundamental para nortear a atuação dos profissionais em contextos organizacionais. Ou seja, o mesmo visa otimizar a eficácia organizacional.

Como afirmam Goulart Júnior *et al* (2014), há a necessidade de as organizações direcionarem suas ações estratégicas a partir de um diagnóstico organizacional, pois entende-se que ele é uma ferramenta indispensável para garantir ao gestor a compreensão necessária das questões organizacionais, bem como para planejar estratégias de gestão (políticas e práticas) em direção ao comprometimento do trabalhador e ao desenvolvimento da organização. Sendo

assim, o diagnóstico organizacional feito com o objetivo de implantar novas propostas estratégicas à gestão possibilita detectar quais são os processos que devem ser reavaliados e de que forma isso deve ocorrer, norteados o setor estratégico em direção à intervenção adequada.

Teixeira, Dantas e Barreto (2015) chamam a atenção para o fato de que as possíveis estratégias elaboradas na etapa de diagnóstico organizacional devem ser agrupadas para que então se chegue às grandes estratégias. No desempenho organizacional, o planejamento financeiro e a boa gestão são considerados vitais para uma empresa crescer e sobreviver.

Dias (2015) reconhece a importância do diagnóstico organizacional enfatizando que o mesmo é necessário para responder aos desafios e exigências do mercado. Após tal diagnóstico ser estabelecido, segue-se o planejamento, que inclui a escolha do método mais eficaz e apropriado aos objetivos pretendidos. Depois da execução do que foi planejado, é necessário um acompanhamento para verificar em que medida os objetivos foram ou não alcançados.

Braga, Ferraz e Lima (2014), ao discorrer sobre o diagnóstico organizacional, idealizam que o estudo do mesmo pode levar ao alcance da performance organizacional desejada. O diagnóstico organizacional possibilita ainda identificar as áreas de resistência e de fraquezas da organização, e o exame da sua capacidade e prontidão para a mudança, nos níveis organizacional, por equipe ou individual.

Fátima, Nastasi Junior e Lima Junior (2015) descrevem o diagnóstico organizacional como uma ferramenta que auxilia os gestores das empresas a identificar e analisar a efetividade dos processos. Assim, ele ajuda as organizações a conduzirem melhor suas atividades de gestão.

Segundo Paula e Queiroga (2015), o diagnóstico organizacional em contextos de trabalho precisa ser o mais completo possível, evitando-se manter isoladamente as avaliações de cada variável. Ademais, o mesmo deve ser empregado para a realização de intervenções.

De acordo com o que apresentam Soares e Souza (2014), durante a fase de definição do diagnóstico organizacional, é possível identificar os aspectos que mais afetam o ambiente institucional. No mundo competitivo em que vivemos, o diferencial de sucesso das empresas está em manter líderes capazes de conduzir adequadamente o capital, proporcionando qualidade dos serviços, despertando comprometimento dos funcionários e, por conseguinte, propiciando um diagnóstico organizacional positivo.

Segundo Braun e Mueller (2014), para que a gestão tenha efetividade, o primeiro passo

para um planejamento estratégico é o diagnóstico organizacional, ou seja, a identificação de problemas, os quais devem ser traduzidos em demandas e necessidades, cenários atuais e construção de cenários futuros. O gerenciamento possui o controle do diagnóstico organizacional a partir de seus processos de trabalho, devendo buscar a melhoria da cadeia de relacionamentos e utilizar conceitos de utilização mínima de recursos e aproveitamento máximo de resultados.

Nascimento *et al* (2016) corrobora com o pensamento de que o diagnóstico organizacional constitui-se um importante elemento para a construção da identidade da organização, a partir da percepção de seus avaliadores. A partir da análise do diagnóstico organizacional, por exemplo, pode ficar demonstrada a existência de rigidez hierárquica, centralização de poder, individualismo e competição no trabalho, o que dificulta o desenvolvimento dos processos.

Segundo Ventura e Leite (2014), nas últimas décadas, o mercado vem se tornando cada vez mais competitivo e dinâmico. Esse ambiente oferece complexidade que desafia as organizações a desenvolverem mecanismos próprios, capazes de potencializar suas competências corporativas e de garantir a sustentabilidade do negócio. Logo, os indivíduos que compõem as organizações precisam estar comprometidos com os diagnósticos organizacionais de suas instituições, a fim de que os modifiquem quando necessário e, assim, possam acompanhar tais exigências.

### **2.3 PLANO DE AÇÃO**

Planejar consiste em prever ações que irão ocorrer. No caso do planejamento financeiro, o objetivo é antecipar situações e propor planos que irão orientar a tomada de decisão e proposição de ações estratégicas em consonância com as metas da empresa, para alcançar o êxito financeiro em um determinado período de tempo (SCHENKEL, 2011). Outra definição atribuída ao planejamento é que este representa o sucesso do pensamento antes da ação ocorrer e está relacionado às decisões no presente que terão influência nos acontecimentos futuros (MIREK; RODRIGUES, 2014).

Na administração estratégica são definidas estratégias para o alcance de objetivos pré-

determinados. Essas estratégias devem ser desenvolvidas de forma eficiente, nas quais são elaboradas metas específicas e qual será o percurso metodológico para o alcance desses resultados esperados, identificando fatores intervenientes e tudo que será necessário para o alcance do sucesso das metas (SCHENKEL, 2011).

Para elaborar o plano de ação financeira é importante considerar o planejamento financeiro de longo prazo, que constitui a proposição de mudanças na organização, a partir da identificação das reais metas, análise destas e da situação da empresa e as ações necessárias para que se atinja as metas financeiras estabelecidas. Esse tipo de planejamento trabalha sob a perspectiva dos objetivos da empresa e de como operacionaliza-los de melhor forma (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2011).

O planejamento financeiro a curto prazo diferencia-se do anterior em aspectos da distribuição de fluxo de caixa no tempo, já que envolvem entradas e saídas em um prazo menor de tempo e correspondem a finanças que influenciam passivos e ativos de grande liquidez, como compra de insumos e pagamentos de salário (ROSS; WESTERFIELD; JORDAN, 2011).

O plano de ação deve estar pautado na análise diagnóstica e recursos disponíveis que serão investidos, formados pelo investimento fixo, capital de giro e investimentos. As estimativas de investimento fixo são feitas baseada nos recursos financeiros necessários para adquirir os bens que irão contribuir para o funcionamento do negócio de forma adequada.

Considera-se também os resultados da análise diagnóstica do capital de giro, no qual se avalia todos os recursos do montante para o funcionamento da empresa, que envolve a estimativa do estoque, composto pelos materiais necessários, no caso dos hospitais, todos os insumos e matéria-prima utilizadas. Determina-se o capital de giro próprio, que é o valor que a empresa precisa ter disponível para arcar com custos antes de receber os pagamentos dos clientes e o caixa mínimo, que é o valor necessário para o financiamento das operações iniciais, calculada a partir da fórmula que multiplica o capital de giro necessário pelo custo diário da empresa (SEBRAE 2013B).

A base de contabilidade da empresa é outro componente que embasará o plano de ação, pois se deve ter um controle detalhado das contas a receber: sendo capaz de analisar o faturamento e verificar a política de cobranças se estão sendo efetivas; contas que devem ser pagas: ter conhecimento das dívidas para planejar os valores e prazos que serão necessários para saldá-las; Folha de pagamento: para verificar os gastos totais com o quadro de funcionários



e necessidades de previsões de encargos trabalhistas; e, outros registros: verificar outras contas importantes para planejar gastos futuros (SEBRAE 2013A).

O ponto de equilíbrio é outro fator que fornece ao consultor financeiro um panorama do volume de vendas e o nível em que a receita se iguala aos gastos, para obter um número mínimo de vendas para que a empresa não venha a ter prejuízos. O ponto de equilíbrio auxilia no planejamento e é representado matematicamente pela divisão dos custos somados as despesas fixas pela margem de contribuição unitária (MARTINS, 2008).

Também é relevante realizar o planejamento tributário, baseado nos tributos cobrados, definidos como um imposto obrigatório por lei que contribui para gerar valores para o Estado arcar com atividades destinadas a sociedade. Estão presentes em atividades trabalhistas que geram renda e nas empresas, torna-se essencial analisar o peso da tributação sobre as finanças e planejar de que forma a empresa pode otimizar o pagamento desses tributos, para destinar o menor valor possível (SCHENKEL, 2011).

Oliveira (2005, p.50) ressalta que:

A primeira etapa de um processo de redução lícita dos tributos é a elaboração do planejamento tributário. Esta ferramenta possibilita que as empresas obtenham uma análise gerencial antecipada sobre a carga tributária que incide sobre suas diversas operações comerciais.

A partir da análise e planejamento, ao considerar os fatores descritos anteriormente pode-se fomentar as mudanças que precisam ser realizadas, a partir do plano de ação, de modo a contribuir para o bom funcionamento financeiro da empresa.

Estudo realizado para diagnosticar e planejar ações em uma empresa de informática, elaborou propostas para obter um melhor controle das finanças da referida empresa. As ferramentas propostas correspondem: implementação de fluxo de caixa, fixação de um pró-labore para os sócios, com objetivo de verificar as despesas mensais e evitar conflitos, por falta de consenso sobre real valor a ser apurado, necessidade de otimizar capital de giro e analisar com maior critério a margem de lucro (FAGUNDES *et al.*, 2014).

Portanto, a proposta de um plano de ação financeiro para o hospital envolve, primariamente, os componentes descritos que compõem a estrutura financeira de uma empresa e que devem ser cuidadosamente analisados para se planejar ações estratégicas. Embora uma

empresa hospitalar envolva uma rede interligada de diferentes complexidades que envolve a assistência à saúde como principal produto a ser ofertado, ao invés de matéria prima ou outros serviços palpáveis, como a maioria das empresas, é necessário ainda sim analisar sob a ótica administrativa financeira, como está o funcionamento dessa organização e como deve ocorrer para melhorar a efetividade da empresa.

O planejamento estratégico da organização deve propor, em seu fechamento, um plano de ação, que traçará as principais diretrizes de ação frente aos dados obtidos no diagnóstico organizacional (GOULART JÚNIOR *et al.*, 2014). O plano de ação é uma das etapas que compõem a consultoria (MONTEIRO, 2016).

É importante traçar um plano de ação contendo todo o planejamento das ações necessárias para o alcance dos objetivos almejados. Para que o mesmo seja elaborado, é preciso responder a seis perguntas, a saber: O que fazer? Por que fazer? Quem vai fazer? Quando será feito? Como será feito? Quanto vai custar? (OLIVEIRA; MODZINSKI, 2016).

Para se realizar as atividades de trabalho, deve-se partir da compreensão do problema e elaborar um plano de ação, o qual funciona como ferramenta de controle e caracteriza-se como peça estratégica no processo de gestão. O plano de ação é um instrumento de ação que busca visualizar e antecipar os resultados almejados e constitui-se numa prática adotada, em geral, pelas grandes organizações (PAULA; QUEIROGA, 2015).

De acordo com Eyerkauffer, Possamai e Gonçalves (2014), o plano de ação corresponde ao planejamento advindo de decisões presentes que foram projetadas com resultados futuros, podendo ser classificado em três categorias: planejamento estratégico de longo prazo, planejamento tático de médio prazo, e, ainda, planejamento operacional ou de curto prazo. Uma vez definidas as diretrizes instrumentais para a montagem do plano de ação, posteriormente trabalha-se o orçamento, o qual é um plano administrativo que expressa quantitativamente todas as operações da empresa, num período determinado para o qual algumas técnicas devem ser usadas na elaboração: a tendência, a correlação e o estudo de mercado.

O plano de ação envolve o processo de seleção dos objetivos a serem alcançados por uma organização. Ele determina as políticas e os programas estratégicos necessários para atingir tais objetivos, bem como define os métodos adequados para assegurar a execução dessas políticas e desses programas (PICCHIAI; NERY, 2015).

Conforme o que foi discutido, o plano de ação é vantajoso para a organização, pois lhe garante confiabilidade na informação, possibilita melhorar o processo de coleta e alimentação de dados, reduz falhas, bem como torna as informações mais precisas. O instrumento, através da resolução de suas etapas, possibilita entender o motivo das atividades a serem realizadas e ajuda a corrigir ou melhorar os processos institucionais.

## **2.4 GESTÃO HOSPITALAR**

A gestão hospitalar caracteriza-se atualmente como uma das áreas mais importantes e em franco crescimento no Brasil devido, principalmente, a preocupação que as organizações que lidam com saúde vêm demonstrando no atual contexto brasileiro. Em virtude disso, verifica-se que os serviços de saúde e bem estar estão ganhando espaço e, que, portanto, necessitam que seus serviços, por lidarem com um bem tão precioso que é a vida de seus clientes/usuários, sejam de elevada qualidade bem como de total satisfação de seus pacientes (ROSA, 2016).

Uma pesquisa realizada no início das ações do Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar (PNHAH) mostrou que o aprimoramento da gestão hospitalar é necessário para que ocorra a humanização nos hospitais. Assim, é preciso que a gestão hospitalar esteja afinada com a melhoria das condições de trabalho, com a motivação pessoal dos profissionais, com o espírito de trabalho em equipe e a responsabilidade social no exercício do serviço (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2001).

Carvalho (2012) relata que humanizar é qualificar a atenção e a gestão em saúde, contribuindo para a atenção integral, equânime, com responsabilidade e vínculo, valorizando os trabalhadores e avançando na democratização da gestão e do controle social.

Aliado a isso, deve-se melhorar o financiamento em saúde e corrigir os procedimentos organizacionais para reduzir custos, eliminar desperdícios, retrabalho, e reduzir a variabilidade nos processos de trabalho. Dessa forma, o que deve mover a administração hospitalar é a boa utilização do orçamento, e não o aumento de lucro. Sendo assim, a área de saúde é um ambiente único e desafiador para implantar mudanças na forma de gestão (LIMA, 2006).

Nesse sentido, segundo Picchiali e Nery (2015), o desempenho organizacional é muito

importante e este deve estar relacionado a resultados em todos os sentidos. Para garantir a competitividade no setor da saúde, os hospitais privados necessitam relevantes investimentos não só tecnológicos, mas de metodologias e programas que auxiliem na obtenção de diferenciais competitivos. Para isto é necessário estabelecer objetivos e traçar as estratégias para alcançá-los. Tal excelência seria fruto do comprometimento com a resolubilidade, qualidade assistencial e custos aceitáveis.

Com base no estudo de Cardoso *et al.* (2016), nos serviços assistenciais de saúde exige-se definição clara dos objetivos, normatização do processo produtivo e avaliação contínua para que se possa oferecer atendimentos com qualidade. Ademais, as instituições de saúde que em suas missões não objetivam a melhoria da qualidade do local onde atuam, são inapropriadas para operação.

Para que a administração hospitalar seja exitosa, há uma demanda cada vez maior por dirigentes hospitalares qualificados, ou seja, que possuam uma formação específica nas áreas de gestão e afins, a saber, profissionais administradores. Por possuírem uma formação e qualificação voltada essencialmente à gestão, os profissionais administradores entendem a necessidade do estabelecimento de metas e objetivos e de um bom relacionamento interpessoal, que são fundamentais para o sucesso de qualquer organização. Apesar disso, os administradores devem buscar se especializar na área específica de gestão hospitalar, posicionar-se e, principalmente, agir com competência, demonstrando, através de ações, a importância do trabalho exercido, levando em consideração a complexidade e as especificidades e características próprias das instituições de saúde, de forma a buscar, com o apoio de todos os demais profissionais, exercer uma gestão compartilhada e que vise primordialmente atingir os objetivos organizacionais e a qualidade dos serviços prestados. (MACÊDO; ROMEIRO; MARSIGLIA, 2015).

É essencial compreender que a gestão hospitalar faz-se necessária pelo fato de esse segmento ter deixado de ser visto apenas como fornecedor de serviços de saúde, mas também como uma empresa que gera lucros, controla materiais, planeja ações e gerencia pessoas (MELO, 2016).

Sendo assim, como em qualquer empresa, é necessário se modernizar para manter sua posição e, inclusive, obter vantagem competitiva perante seus concorrentes. A gestão hospitalar deve ser capaz de controlar todo o processo, desde a entrada do paciente a sua alta, considerando

de forma interligada as atividades assistenciais e as administrativas.

## **2.5 FERRAMENTA DE QUALIDADE 5W2H**

A gestão hospitalar caracteriza-se atualmente como uma das áreas mais importantes e em franco crescimento no Brasil devido, principalmente, a preocupação que as organizações que gerenciam os serviços de saúde demonstram no atual contexto brasileiro. Em virtude disso, verifica-se que os serviços de saúde e bem estar estão ganhando espaço e, que, portanto, necessitam que seus serviços, por lidarem com um bem tão precioso que é a vida de seus clientes/usuários, sejam de elevada qualidade bem como de total satisfação de seus pacientes (CARDOSO *et al.*, 2016).

Qualidade é um processo de melhoria contínua dos serviços prestados, envolvendo mudanças organizacionais e culturais. Para obtê-la é preciso conhecer e aplicar ferramentas que ajudarão os gestores a diagnosticar problemas e encontrar soluções para suas atividades diárias. Neste contexto, foi realizada a utilização da ferramenta 5W2H (CARVALHO, 2012).

O 5W2H é considerado um *checklist* das atividades que devem ser desenvolvidas com o máximo de clareza possível pelas partes envolvidas no processo (ROSA, 2016). O preenchimento do quadro 5W2H permite entender e delimitar com alto grau de detalhes o problema a ser resolvido (SANTOS NETO *et al.*, 2016).

Neste plano de ação financeira foram propostas algumas linhas de ação que objetivam sanar ou minimizar os problemas encontrados.

## **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Para responder à questão de pesquisa de qualquer estudo, é essencial traçar o melhor método que fará alcançar o objetivo final, encontrando respostas. Para Marconi e Lakatos (2008), a escolha do método científico é fundamental, visto que este tem o intuito de explicar o fato ou resolver determinado problema.

Para chegar a esse resultado, é necessário identificar os procedimentos e técnicas que permitem determinar o método responsável por conduzir o conhecimento.

### **3.1 TIPO DE PESQUISA**

Trata-se de um estudo do tipo pesquisa-ação. Esse tipo de método científico é caracterizado como um tipo de pesquisa social com base empírica, concebida e realizada em estreita associação com a resolução de um problema coletivo, no qual pesquisadores e participantes estão envolvidos de modo cooperativo (SCHMITT; MEDEIROS, 2014).

Seu propósito fundamental é analisar intensivamente uma dada unidade social. No caso desta pesquisa, o objeto de estudo será um Hospital de uma capital do Nordeste brasileiro.

A pesquisa-ação, segundo Franco (2005), é a condição para um mergulho crítico na práxis de um grupo a ser estudado, no qual percebe-se as expectativas, o oculto, o que norteia as práticas que enfatizam o coletivo e que podem assumir o caráter crítico. Nesta pesquisa-ação buscou-se refletir sobre a gestão hospitalar, sobretudo no que tange ao planejamento financeiro da instituição.

Quanto à finalidade, a pesquisa caracteriza-se como descritiva.

### **3.2 PARTICIPANTES DA PESQUISA**

A Pesquisa Científica exige uma amostra, um grupo, uma empresa, um produto e/ou pessoas a serem estudadas. O universo desta pesquisa constituiu-se de um hospital privado. Os participantes considerados neste estudo foram os membros da direção do hospital, dos quais o pesquisador é um deles, bem como os demais funcionários da instituição.

A escolha do campo de pesquisa deve-se à facilidade e à liberdade de acesso na organização, uma vez que o pesquisador, sendo diretor administrativo e financeiro, conhece bem as estruturas do hospital.

### 3.3 INSTRUMENTO DE PESQUISA

O levantamento de dados é uma das atividades mais importantes, decisiva e complexa durante a elaboração da pesquisa. O desenvolvimento deste plano de ação financeira contou com a ferramenta 5W2H, que possibilita evidenciar a ação que precisa ser feita, por que precisa ser feita, como deve ser feita, onde deve ser feita, quem deve fazê-la, quando deve ser feita e quanto custará para ser feita.

Para se chegar ao diagnóstico, utilizou-se como instrumento de coleta de dados na empresa o debate entre os gestores sobre a situação financeira do hospital, a observação da produtividade dos funcionários em suas respectivas unidades de trabalho e a análise documental por meio de contratos, folhas de pagamento, prontuários e sistemas de informação.

### 3.4 PROCEDIMENTO DE COLETA DE DADOS

Especialmente na pesquisa de campo, como é o caso da pesquisa-ação, o diário de campo é o procedimento básico há mais de um século. Os interesses de pesquisa apresentados via esse método são variados e buscam compreender contextos diferenciados. O registro inclui notas (das observações, e também *insights* teóricos e metodológicos), fotografias, filmagens, mapeamentos, documentos, entrevistas. Neste diário são anotados, da forma mais

minuciosa possível, os acontecimentos ocorridos em campo, assim como as impressões subjetivas decorridas destes acontecimentos (AFONSO *et al.*, 2015).

Em geral, sua forma de coleta de dados está na observação participante e não participante. Neste caso, o estudo propõe chegar aos objetivos por meio da observação participante.

Marconi e Lakatos (2008, p. 176-177) falam sobre a observação “não-participante”, na qual o pesquisador tem contato com a comunidade, o grupo ou a realidade estudada, mas sem integrar-se a ela, ou seja, “permanece de fora”; e a observação “participante”, que pode ser “natural”, quando o observador pertence à comunidade ou ao grupo investigado, ou “artificial”, quando o observador se integra ao grupo a fim de obter informações para a pesquisa. Segundo as autoras retrocitadas, o observador participante exerce influência no grupo e pode ser

influenciado por simpatias ou antipatias pessoais, e ainda pelo “choque no quadro de referência entre observador e observado”. Assim, o “observador participante enfrenta grandes dificuldades para manter a objetividade” (MARCONI; LAKATOS, 2008, p. 177).

### **3.5 DIAGNÓSTICO E TÉCNICA DE TRATAMENTO DE DADOS**

Os dados foram obtidos junto ao responsável pela gestão financeira, no período de janeiro de 2019 a agosto de 2019, com o objetivo de levantar informações a respeito das práticas de gestão financeira adotadas, bem como de decisões que pretende-se tomar.

Os dados coletados na pesquisa foram tabulados em planilhas eletrônicas elaboradas no *Microsoft Excel* versão 2010, a fim de agrupar as respostas a partir de cada linha de ação.

## **4 ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS**

Esta seção busca mostrar os resultados obtidos a partir da aplicação da ferramenta 5W2H na elaboração de um plano de ação financeira de um hospital. Tal plano de ação foi iniciado em 2013, quando o pesquisador assumiu o cargo de diretor administrativo e financeiro da instituição e, a partir de um diagnóstico organizacional, identificou algumas dificuldades a serem superadas, dentre elas uma dívida em torno de R\$ 120.000.000,00.

### **4.1 CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO PESQUISADA**

O presente trabalho refere-se à elaboração de um plano de ação financeiro de um hospital já existente na cidade de Natal/ RN. Localizado estrategicamente em um ponto próximo de grandes centros de diagnóstico por imagem, laboratoriais e anatomia patológica o hospital conta com duas unidades integradas dispendo de instalações preparadas para as exigências de acessibilidade, com bloco cirúrgico, centro de unidade de terapia intensiva (UTI), centro de transplante, serviços de pronto atendimento, hemodinâmica, Unidade de atendimento oncológico (UNACON) e internações (apartamento e enfermaria).



Com o intuito de buscar melhoria nos resultados operacionais e financeiros, elevar, recuperar seu valor econômico e ser reconhecido como hospital de referência no Nordeste, promovendo saúde de alta qualidade, o plano de ação mergulha na estrutura financeira do hospital que serão compostas por três pilares; Diagnóstico situacional, descrever e apontar alternativas para solução dos problemas e elaboração de um plano de ação.

#### 4.1.1 A História do Hospital

Na década de 90 uma equipe de cardiologistas de Natal, pioneira em procedimentos de alta complexidade no Rio Grande do Norte, decidiu construir naquela cidade o que passaram a chamar de Natal Hospital Center, no intuito de exercer alto padrão de medicina, com estrutura voltada especialmente para Cardiologia e Oncologia.

Para a ideia se transformar em realidade, as empresas especializadas mais conceituadas do país foram contratadas e o projeto arquitetônico ficou a cargo do Arquiteto Carlos Eduardo Pompeu que edificou a ideia em um terreno com acesso pelas principais avenidas da cidade, numa edificação de 10 pavimentos e área total de 18.715 m<sup>2</sup>.

A obra iniciada em 1997 foi inaugurada em 2002, com a presença das maiores autoridades políticas e nomes de grande importância no cenário da saúde nacional, como o ex-Ministro da Saúde Dr. Adib Jatene.

Em 2004 o Hospital se habilita como centro de transplante de medula óssea e coloca o estado do Rio Grande do Norte no cenário internacional da medicina, sendo o principal centro transplantador do Norte e Nordeste, e a partir de 2012, através do reconhecimento pelo Ministério da Saúde passa a ser um centro transplantador Classe A. Esta categoria se confere apenas aos centros transplantadores que realizem todos os tipos de transplantes de medula óssea.

Em 2010, com o aumento do volume de procedimentos cirúrgicos e internações, o Hospital realiza sua primeira ampliação de leitos, ativando o 5º andar de internação, aumentando a oferta de leitos no sistema de saúde da alta complexidade no RN. Como estratégia de crescimento da atividade, em 2011 os sócios recebem através de um investidor debenturista, aporte financeiro que revigorou os negócios da companhia. Sua previsão de permanência como

investidor se encerra em 2020 com a possibilidade de também se tornar sócio junto com os demais médicos. Nesse processo, o hospital passou a contar com um novo processo de gestão e a eleição de uma nova Diretoria.

Em 2013, se reposiciona no sistema de saúde se direcionando para o perfil cirúrgico de média e alta complexidade. Neste ano potencializa especialidades cirúrgicas importantes, e se torna referência nas especialidades de cirurgia oncológica de média e grande porte, cirurgia cardíaca minimamente invasiva, na cirurgia urológica, na cirurgia bariátrica e do aparelho digestivo e se firma com o principal centro de cirurgia plástica do estado.

Nesse mesmo período o Hospital renova sua Diretoria estatutária no intuito de realizar uma gestão mais qualificada e profissional, buscando eficiência, recuperação nos resultados operacionais (EBTDA) e aumento do seu patrimônio líquido. O processo de recuperação precisou de um diagnóstico situacional e, principalmente, a elaboração de um plano de ação que foi constituído e focado na recuperação financeira do hospital.

Para isso, a nova diretoria buscou como ponto de partida e eixo principal, a implantação da eficiência dos gastos, elaboração de indicadores como parâmetro de comparação de outras instituições hospitalares no Brasil, através dos indicadores da ANAHP (Associação Nacional de Hospitais Privados), eficiência das unidades produtivas, melhoria no desempenho de cada colaborador, elaborações de relatórios para acompanhamento e mensuração dos novos modelos implantados com a nova gestão e redução do custo financeiro relacionados aos empréstimos bancários.

Com a implantação do plano de ação, todos os gestores passaram a conhecer o dilema situacional financeiro do hospital e como cada unidade produtivas ou de apoio estavam participando para sua recuperação. Nesse contexto, os setores com baixa rentabilidade passaram a ser acompanhando de perto pela gestão onde se buscava constantemente melhoria na eficiência ou, em último caso, a extinção da unidade dentro do portfólio do hospital.

Com a crise dos anos de 2015 até final de 2017 no cenário nacional somado a situação financeira do hospital, a nova composição societária resolveu buscar no mercado de Natal/RN um grupo de médicos conceituado com capacidade de atrair demanda e reposicionar o hospital no estado do Rio Grande do Norte, surge então à composição, através de parceria, entre o Grupo Delfin e Incor - RN no final do ano de 2017.

Em parceria com o INCOR - RN o hospital, através de pesquisa de mercado e consultoria de uma empresa de publicidade muda o nome da instituição e elabora um plano de ação para os anos de 2018 até 2022, surgindo o Hospital Rio Grande.

#### 4.1.2 **Dados Importantes**

Localizado na capital do RN, o hospital conta com uma moderna edificação de 19.014 m<sup>2</sup>, distribuídas em 10 pavimentos, com 3 elevadores de grande porte e sistema de climatização Chiller instalado em 2015. Conta com duas unidades integradas - a unidade Hospitalar (Av Afonso Pena) e a unidade de Pronto Atendimento (Av. Rodrigues Alves).

Os acessos das instalações estão preparados para as exigências de acessibilidade, com rampas e o endereço onde está edificado o Hospital Rio Grande reúne a maior concentração das classes A e B do estado, conferindo uma excelente alternativa para exploração do público particular de alta renda, além de estar próximo de grandes centros de diagnósticos por imagem, laboratoriais e anatomia patológica. As unidades estão totalmente integradas internamente, compondo um único imóvel operacional, nos planos horizontais e verticais. Abaixo segue a divisão do empreendimento em seus respectivos pavimentos.

Quadro 1 – Divisão do hospital e seus respectivos pavimentos.

	Área Total (m2)	Área acabada	Área a acabar	Utilização atual	Utilização a adicionar
Ático	173	173	0	Área técnica	Área técnica
7 andar	1.159	1.159	0	Internação	-
6 andar	1.159	386	773	Consultórios e Reabilitação	Ortopedia
5 andar	1.159	1.159	0	Internação	-
4 andar	1.159	1.159	0	Internação	-
3 andar	1.159	1.159	0	Internação/TMO	-
2 andar	2.318	2.102	216	UTI (Adulto/ Cardiológica/ Pediátrica)	Adulto
1 andar	2.407	2.407	0	Centro Cirúrgico/Consultórios/He modinâmica	-
Térreo	2.105	2.105	0	Pronto atendimento/Imagem e Recepções	-
1 Sub solo	2.822	2.243	579	Administração e Unacon	-
2 Sub solo	3.394	2.327	1.067	Estacionamento	Medicina Nuclear / Radioterapia
Total	19.014	14.834	4.180	-	-

Fonte: dados da pesquisa (2019).

Cada andar de internação dispõe de 25 acomodações, que podem servir a estrutura de apartamentos ou as enfermarias, com postos de enfermagem amplos, 3 elevadores tipo “leito 3”, e demais estruturas administrativas de alas de internação, com capacidade de geração de

2.200 até 2940 diárias/mês, considerando enfermarias adultas de 2 leitos.

Unidade de Terapia Intensiva (“UTI”) dispõe de 4 alas para adultos e 1 ala pediátrica, com 50 leitos em operação e capacidade de geração de 1.500 diárias/mês.

O centro de Transplante de Medula Óssea (“TMO”) dispõe de 10 leitos e é classificado como Classe A, pelo Ministério da Saúde, estando habilitado e credenciado para todas as modalidades desse tipo de transplante.

O Bloco Cirúrgico conta com 6 salas cirúrgicas, sendo 2 salas de grande porte e 4 salas de médio porte, 09 leitos de “SRPA4” (Sala de Recuperação Pós Anestesia) com capacidade de gerar 900 até 1200 cirurgias/mês, 2 salas de hemodinâmica e capacidade de realização de 1.500 procedimentos de grande porte por mês.

O Serviço de Pronto Atendimento funciona ininterruptamente durante 24 horas todos os dias do ano, atendendo plantões de Ortopedia, Cardiologia, Clínica Médica e Odontológica e mais plantões em regime de “sobrevisto” de Urologia, Buco-Maxilo e Cirurgia Geral. A estrutura conta ainda com 19 leitos de observação e mais 34 poltronas de recuperação.

A ala de Oncologia conta com 4 consultórios médicos, recepção e espera de pacientes e 8 poltronas de quimioterapia, com capacidade de 240 atendimentos quimioterápicos/mês.

Às 16 especialidades médicas que o hospital oferece contam com 27 consultórios, recepção e espera de pacientes. Seu estacionamento coberto oferece vagas para 125 carros, com controle de acesso por catraca eletrônica e manobrista e o piso do estacionamento é servido por 3 elevadores com capacidade para 16 passageiros e integração vertical para todos os andares do hospital e do pronto atendimento.

Toda essa estrutura é servida com serviço autônomo de energia elétrica, contando com 2 grupos geradores a diesel, com capacidade de 260 KVA cada e dois tanques de 1.000 litros, conferindo uma autonomia de 40 horas em regime normal.

O Hospital Rio Grande dispõe de serviço próprio de lavanderia com equipamento recém-instalado (2015), setor de esterilização - CME, nutrição - com cozinha industrial - e refeitório para os funcionários.

#### 4.1.3 Ficha Técnica

Ramo de Atividade: Prestação de Serviço

Tipo de Negócio: Serviços Hospitalares e Diagnósticos Clínicos

Setor da Economia: Terciário

Regime de Trabalho: 24 horas diárias/semanal

Área Construída: 19.014 m<sup>2</sup>

Área Equipada e em utilização: 14.834 m<sup>2</sup>

Número de Pavimentos: 10

Estacionamento: Arrendado, no subsolo, contando com 125 vagas.

Principais Especialidades: Clínica Médica, Cardiologia, Cirurgia Geral, Ortopedia, Traumatologia, Cirurgia Buco- Maxilo - Facial, Neurocirurgia, Cirurgia Torácica, Medicina Intensiva, Nefrologia, Cirurgia Oncológica, Cirurgia Hematologia, Cirurgia Cardíaca, Urologia e Cirurgia Plástica.

Serviços: Pronto Atendimento, Consultório de Especialidades, Internamento (apartamentos, enfermarias e UTI), Hemodinâmica, Unacon (Unidade oncológica), Centro de Transplantes e Centro Cirúrgico.

Número de Leitos: 205 (140 para internações, 10 para transplante de medula óssea e 55 UTI);

Número de Empregados: 935 (diretos).

Corpo Clínico Aberto: 140 médicos.

Corpo Clínico em regime de plantão = 65 médicos.

Número de Atendimentos: 55.600/ano no Pronto Atendimento e 11.760/ano no Centro Cirúrgico.

Convênios Aceitos: AIG Saúde, AMBEP, Amil, Amil-ASL Assist-Card, Petrobras,

Camed, Capesaude, Cassi, Embratel, Fusex, Gama Saúde, Geap, Inter Partner Assist, Life Empresarial, Marinha do Brasil, Mediservice, Norclinica, Notredame, Pame S/C, Postal Saúde, Pro-vida Saúde, Caixa, Sesap e Sus municipal (regulados), Smile, Unimed Intercambio, Unimed Natal e Vitallis Saúde.

#### 4.1.4 Visão, Missão e Valores

Missão - Oferecer serviços hospitalares de média e alta complexidade, com segurança e qualidade, melhorando a saúde das pessoas.

Visão - Ser reconhecido como hospital de referência no Nordeste, atuando com excelência, responsabilidade social e de forma competitiva, inovadora e sustentável.

Valores - Ética, comprometimento, busca pela excelência, trabalho em equipe e respeito à vida e às pessoas.

Vale salientar que para que se concretizem a missão, a visão e os valores, o planejamento torna-se um poderoso instrumento, sendo fundamental para o desenvolvimento da organização de acordo com o que está proposto nesses aspectos.

## 4.2 PERFIL DO HOSPITAL E DO GESTOR

O hospital funciona há 17 anos, tendo superado os riscos dos primeiros anos de existência e estando já firmado no mercado. Seu quadro de funcionários possui 935 empregados (diretos), sendo classificado como empresa de grande porte.

O responsável pela gestão financeira é um dos sócios, cujo grau de escolaridade é Mestrado Profissional em Administração (em andamento), o que comprova que há provimento de formação acadêmica e de conhecimentos técnico-gerenciais por parte da gestão para conduzir os negócios.

### 4.3 LINHAS DE AÇÃO

Assim, a fim de alcançar uma excelência organizacional, o diretor administrativo e financeiro do hospital iniciou o planejamento de suas ações focado na gestão financeira, na qual definiu linhas de ação a serem perseguidas para a obtenção de melhores resultados financeiros para a instituição. Tais linhas de ação forneceram insumos que culminaram na base para montagem do plano de ação que será apresentado neste trabalho. As mesmas estão elencadas a seguir:

Linha de ação A – Redução da dívida;

Linha de ação B – Redução do custo financeiro do hospital;

Linha de ação C – Melhorar as cobranças dos convênios;

Linha de ação D – Reaproximar os parceiros.

Nos quadros 2, 3, 4 e 5, a seguir, foram inseridas as referidas linhas de ação, as quais foram aplicadas diretamente às questões da ferramenta 5W2H. Cada item foi devidamente respondido, transformando-se assim nos elementos constitutivos do Plano de Ação Financeira proposto à instituição.

Quadro 2: Linha de ação A

Redução da dívida bancária	
What: O que será feito?	Redução do custo dos empréstimos do hospital.
Why: Por que será feito?	Operar com um caixa regular e previsível.
Where: Onde será feito?	Nos bancos envolvidos.
Who: Quem irá fazer?	Diretor administrativo e financeiro.
When: Quando será feito?	2013 a 2016.
How: Como será feito?	Extinguir os empréstimos bancários; Mudar as taxas de juros; Trocar a dívida bancária com custo alto para custo baixo.
How much: Quanto irá gastar?	R\$ 13,5 milhões.

Fonte: dados da pesquisa (2019).



O diretor administrativo e financeiro, ao assumir o referido cargo de gestão, deparou-se com uma dívida de R\$ 15 milhões, sendo esse o primeiro grande problema a ser resolvido. A principal causa dessa dívida correspondia ao estudo de viabilidade equivocado no nascedouro da instituição e financiamento da obra em instituições financeiras de mercado e não de desenvolvimento, como por exemplo o Banco do Nordeste. Além disso, para manter a operação em atividade eram necessários antecipações de receitas e empréstimos bancários com juros elevadíssimos devido ao risco que o hospital proporcionava e ao não pagamento de impostos, gerando multas e juros elevados. Ou seja, por muito tempo o hospital foi gerido por profissionais sem conhecimentos específicos na área financeira.

Logo, na Linha de ação A – Redução da dívida, o diretor administrativo e financeiro do hospital preocupou-se em quitar todas as dívidas possíveis. Para reduzir tamanha dívida, foi necessário fazer negociações com os bancos envolvidos.

Assim, buscou-se pagar os empréstimos bancários, com parcelas calculadas a partir do PMT (*Payment*) e trocar a dívida bancária com custo alto para custo baixo através de outras formas de empréstimos (debêntures, vendas de ações e outros). Além disso, trocou-se de domicílio bancário quase 100% dos recebíveis dos convênios e, com isso, foram substituídos os empréstimos com taxas de juros altas para taxas de juros dentro do mercado. Com essa venda dos empréstimos para bancos de menores taxas, reduziu-se em média R\$ 230.000,00 por mês.

Dessa forma, o débito passou de R\$ 15 milhões para R\$ 1,5 milhão em 3 anos, sendo possível operar com um caixa regular e previsível.

Segundo Lima (2006), faz-se necessário e urgente rever o mecanismo de captação de recursos dos hospitais, devido às dificuldades que podem ser encontradas, dentre elas a ausência por muitos anos de um modelo de gestão interna, para acompanhamento e controle dos custos. Tal fato foi o que ocorreu no hospital objeto deste estudo e por isso foi preciso que essas dificuldades fossem superadas para que a instituição pudesse retomar sua viabilidade financeira.

Quadro 3: Linha de ação B

Redução do custo e despesas do hospital	
What: O que será feito?	Eliminar desperdícios em vários setores do hospital.
Why: Por que será feito?	Obter maior retorno financeiro.
Where: Onde será feito?	No próprio hospital e nas empresas envolvidas.
Who: Quem irá fazer?	Diretor administrativo e financeiro.
When: Quando será feito?	2013 a 2015.
How: Como será feito?	<p>Redução de 25% da folha de pagamento;</p> <p>Diminuição da carga horária nos horários de pouca produtividade;</p> <p>Redução em quase 90% de aluguel de equipamentos;</p> <p>Redução do quadro de diretoria;</p> <p>Eliminação dos quadros de gerência;</p> <p>Troca da curva A e B de fornecedores de insumos em quase 40%;</p> <p>Negociação com todos os parceiros terceirizados;</p> <p>Compra de demanda de energia na COSERN;</p> <p>Organização dos fluxos internos de faturamento financeiro;</p> <p>Suspender hora extra.</p>
How much: Quanto irá gastar?	R\$ 3.410.000,00

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O segundo grande problema identificado dizia respeito a gastos exacerbados que estavam havendo no hospital. A principal causa desses desperdícios correspondia ao número de funcionários que estava acima do necessário, bem como a serviços que não eram essenciais ou que estavam gerando custos incoerentes.

Então, com relação à Linha de ação B – Redução do custo financeiro do hospital, a fim de eliminar tais desperdícios e obter maior retorno financeiro, algumas estratégias foram adotadas.

Quando o diretor administrativo e financeiro assumiu a gestão do hospital, a demanda da instituição correspondia a 50% com um quadro de 100%. Sendo assim, achou-se conveniente reduzir o número de funcionários em 25%, para que tal quadro ficasse de acordo com a demanda necessária.

---

Como resultado dessa conclusão, os funcionários alocados em setores improdutivos foram demitidos.

Essa medida custou em torno de R\$ 2.312.500,00 (valor das rescisões), uma média de R\$ 166.000,00 por mês. O retorno desse custo foi em média 6 meses e meio.

Outra estratégia adotada para reduzir o custo financeiro do hospital foi a diminuição da carga horária médica nos horários de pouca produtividade, o que gerou uma economia de R\$ 500.000,00 por mês e teve custo zero.

Além disso, reduziu-se em quase 90% o aluguel de equipamentos e adicionou-se novos equipamentos com o custo menor em 50%, reduzindo em média R\$ 2,8 milhões por ano.

Para isso, foram trocados os aluguéis dos equipamentos para novas compras financiadas por banco de fomento, reduzindo em R\$ 90.000,00 por mês; e, na maior parte utilizamos os comodatos, reduzindo mais R\$ 120.000,00 por mês. O custo dessa medida foi zero.

Foi reduzido também o quadro de diretoria do organograma do hospital, no qual existiam 7 diretores e foi possível reduzir para 3, o que custou R\$ 1.000.000,00 (R\$ 250.000,00 para cada um dos 4 diretores), mas gerou uma economia de R\$ 1,5 milhão por ano, ao reduzir o custo total em R\$ 125.000,00 equivalente a salário e custeio. Ainda, foram eliminados os 3 quadros de gerência existentes e passou-se a organizar o organograma com coordenadores e diretoria, o que custou R\$ 75.000,00 (valor rescisório), mas gerou uma economia de R\$ 580.000,00 por ano e uma redução de R\$ 48.333,33 por mês.

Outra estratégia utilizada para reduzir os custos financeiros do hospital foi a troca da curva A e B de fornecedores de insumos em quase 40%, comprando melhor, melhorando prazo de pagamento (descasamento entre recebimento e pagamento) e reduzindo o custeio em 18%. Isso teve custo zero e gerou uma redução em média de R\$ 1.730.000,00 por ano. Para tal, identificou-se na curva A e B os potenciais fornecedores que não trabalhavam com o hospital e foram aliadas parcerias de longo prazo, reduzindo em 20% o valor de custo mensal, equivalente a R\$ 200.000,00 por mês.

Ademais, negociou-se com todos os parceiros terceirizados, o que gerou uma

---

redução em média de 20% nos contratos vigentes, trazendo uma economia de R\$ 180.000,00 a R\$ 240.000,00 por mês. Nessas negociações, reduziu-se em média 15% de todos os contratos terceirizados que o hospital tinha em funcionamento, dentre os quais havia alimentação de funcionários, lixo hospitalar, lixo comum, segurança, limpeza de pisos, jardinagem, laboratório e imagem. Essa negociação com todos os parceiros terceirizados teve custo zero.

Realizou-se também a compra de demanda de energia na empresa responsável pela distribuição de energia no estado (COSERN), pois verificou-se que não existia compra de demanda em horário de pico com a mesma, o que foi estudado e avaliado por engenheiros elétricos.

Com isso, reduziu-se 20% da conta de luz do hospital, gerando uma economia de R\$ 25.000,000 por mês. Tal medida custou R\$ 22.500,00.

E, ainda, foram reestruturados os processos de fluxos internos de faturamento financeiro. As contas levavam 80 dias para faturar (pós alta do paciente) e isso custava financeiramente, devido às antecipações bancárias, um valor de R\$ 80.000,00 mês. Com a organização, criou-se fluxo e processo para as contas hospitalares faturarem mais rápido (10 até 20 dias), reduzindo a necessidade de antecipação de receita nos bancos e reduzindo o custo financeiro para R\$ 20.000,00 mês. Essa organização dos fluxos internos teve custo zero.

A realização do conjunto dessas medidas durou cerca de 2 anos, custou R\$ 3.410.000,00 e gerou uma economia de mais de R\$ 9,5 milhões por ano.

Martins (2017) afirma que o panorama econômico atual força muitas empresas a reduzir os desperdícios do processo de produção.

Já Lima (2006) reitera que não basta melhorar o financiamento na saúde, é preciso corrigir os procedimentos organizacionais para reduzir custos, eliminar desperdícios, retrabalho, e reduzir a variabilidade nos processos de trabalho.

Sendo assim, o que deve mover a administração é a boa utilização do orçamento, e não o aumento de lucro.

Quadro 4: Linha de ação C

Melhorar as cobranças dos convênios	
What: O que será feito?	Criação do setor de controle de contas a receber.
Why: Por que será feito?	Reduzir inadimplências.
Where: Onde será feito?	No próprio hospital.
Who: Quem irá fazer?	Diretor administrativo e financeiro.
When: Quando será feito?	2014
How: Como será feito?	Reduzir necessidade de antecipações de recebíveis.
How much: Quanto irá gastar?	R\$ 7.200,00/mês

Fonte: dados da pesquisa (2019).

No tocante ao terceiro grande problema identificado, tem-se que não havia um setor de controle de contas a receber com informatização e baixa dos recebíveis no sistema operacional (Smart) do hospital. A principal causa para a ausência dessa ferramenta correspondia ao fato de que por muito tempo o hospital teve uma condução não profissional, em que não havia o completo entendimento da gestão hospitalar e na qual não era atribuída a devida importância aos sistemas de informação e de gerenciamento de dados.

Portanto, no que diz respeito à Linha de ação C – Melhorar as cobranças dos convênios, foi criado um setor de controle de contas a receber com informatização e baixa dos recebíveis no sistema operacional (Smart) do hospital. Todo os meses, buscava-se os valores e notas fiscais não pagas para comunicar aos convênios a falta de pagamento.

Se a inadimplência chegasse a 90 dias, era enviada uma carta de cobrança oficial. E, se atingisse 120 dias, era emitido um ofício de suspensão do atendimento. O resultado foi a redução da inadimplência em 90%, o que reduziu drasticamente a necessidade de antecipações de recebíveis.

A realização desta Linha de ação ocorreu em 2014 e o custo foi de R\$ 7.200,00 por mês, equivalente à contratação de duas funcionárias.

De acordo com Quaggio, Serafin, Pena (2010), além de produtividade e qualidade em seus serviços, as empresas devem ter um controle orçamentário eficaz para maximizar os seus resultados e se consolidarem no mercado.

Quadro 5: Linha de ação D

Renegociação com todos os planos de saúde	
What: O que será feito?	Contato com todos os planos de saúde e marcação de reuniões.
Why: Por que será feito?	Reaproximar os parceiros.
Where: Onde será feito?	No próprio hospital.
Who: Quem irá fazer?	Diretor administrativo e financeiro.
When: Quando será feito?	2013 a 2014.
How: Como será feito?	Atualização das tabelas dos convênios no sistema de gerenciamento do hospital.
How much: Quanto irá gastar?	Custo zero.

Fonte: dados da pesquisa (2019).

O quarto grande problema identificado tratava-se do fato de que a instituição estava tendo pouca força no relacionamento com os convênios. A principal causa desse afastamento correspondia ao fato de que ela sempre foi, dentro do *market share* dos hospitais na capital do Rio Grande do Norte, a última ou penúltima lembrada e procurada pelos médicos e consumidores.

Por conseguinte, quanto à Linha de ação D – Reaproximar os parceiros, buscou-se o retorno de relacionamento com os convênios. Para tal, o diretor administrativo e financeiro contatou todos os planos de saúde e marcou reuniões a fim de voltar a ter uma aproximação com as fontes pagadoras, chegando a ter três rodadas de reuniões com os cinco maiores convênios do estado do Rio Grande do Norte.

Com o intuito de reaproximar os parceiros, ofereceu alternativas e modelos de pagamento diferentes do mercado, tais como diárias globais, *captecion* e banda. Com isso, trouxe a sinistralidade para o próprio hospital.

Para desenvolver esta linha de ação, foram atualizadas as tabelas dos convênios no sistema de gerenciamento do hospital, as quais estavam defasadas há 4 ou 5 anos. Foi possível atualizar quase 90% dos convênios e alcançar o ajuste da inflação “saúde”, acumulada, na maioria dos convênios, há 3 anos.

Conforme Fagundes *et al.* (2014), após o diagnóstico organizacional, propõe-se que as empresas renegociem os prazos de pagamento com fornecedores para que não necessitem

de empréstimos para capital de giro, e que reavaliem seus custos e receitas a fim de obter maior precisão ao definir o preço final dos seus serviços, uma vez que a margem de lucro pode não estar sendo suficientes para cobrir os custos, despesas e ainda fornecer lucro para a empresa.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo possibilitou uma melhor compreensão do diagnóstico organizacional com uso da ferramenta 5W2H e sua aplicação para melhoria do planejamento e da gestão financeira do hospital objeto desta “pesquisa-ação”. Para tanto, foi necessário enxergar de forma clara as deficiências e falhas no processo das atividades, entre elas: as dívidas, o alto custo financeiro do hospital, a falta de um controle de contas a receber e uma desatualização das tabelas dos convênios no sistema de gerenciamento do hospital há quase 5 anos.

Vale ressaltar que a ferramenta pode ser bastante eficaz se alinhada também a outras ferramentas de gestão, tais como o Ciclo PDCA (*Plan, Do, Check, Act*), a Matriz SWOT (*Strengths, Opportunities, Weaknesses, Threats*) e o BSC (*Balanced Scorecard*), e este estudo não fez este alinhamento. Neste sentido, sugere-se para estudos futuros estas associações. Indica-se, ainda, que posteriormente sejam avaliados os resultados obtidos com a utilização da ferramenta 5W2H em todos os processos da instituição.

Sendo assim, conclui-se que o objetivo proposto foi alcançado, pois ocorreu a elaboração do plano de ação financeira do hospital objeto deste trabalho utilizando a ferramenta 5W2H, bem como a proposta de melhorias para o planejamento e gestão financeira do hospital. Dessa forma, foi possível verificar que a planilha 5W2H é bastante útil para a instituição, a qual almeja crescimento e vantagem competitiva. Além de prática, a ferramenta atua como suporte ao planejamento, apontamento e resoluções de problemas de empresas de qualquer porte.

Os resultados apontam que a aplicação da ferramenta 5W2H tornou-se relevante, pois desta forma possibilitou a elaboração do planejamento das ações do hospital objeto desta “pesquisa-ação” de forma clara, direta e objetiva. Como desdobramento do plano de ação, são sugeridas ações de melhorias para todo o processo pesquisado.

A partir da aplicação do plano de ação financeira do hospital utilizando a ferramenta 5W2H, foi possível aumentar a produção em 115%, inverter o EBITDA de – 16,68% para

+16,96%, relação EBITDA/ENDIVIDAMENTO não era calculado devido ao EBITDA negativo para 9,91 vezes. O caixa começou operar de forma regular e previsível; diminuiu-se a carga horária nos horários de pouca produtividade, o que gerou uma economia de R\$ 500.000,00 por mês; reduziu-se em quase 90% o aluguel de equipamentos e adicionou-se novos equipamentos com o custo menor em 50%, reduzindo em média R\$ 2,8 milhões por ano; foi reduzido o quadro de diretoria do organograma do hospital, no qual existiam 7 diretores e foi possível reduzir para 3, gerando uma economia de R\$ 1,5 milhão por ano; foram eliminados os 3 quadros de gerência existentes e passou-se a organizar o organograma com coordenadores e diretoria, o que gerou uma economia de R\$ 580.000,00 por ano; foi reduzida a inadimplência dos convênios em 90%, o que reduziu drasticamente a necessidade de antecipações de recebíveis; obteve-se o retorno de relacionamento com os convênios; além de outros resultados.

Com isso, fica claro que o setor hospitalar se insere num contexto organizacional que precisa cada vez mais investir no planejamento financeiro. O tema em estudo possibilitará muitos outros desdobramentos na área da administração hospitalar.

Outrossim, com esse trabalho espera-se elevar a instituição objeto desta “pesquisa-ação” a um novo patamar competitivo.



## REFERÊNCIAS

AFONSO *et al.* **O Uso do Diário de Campo na Inserção Ecológica em uma Família de Uma Comunidade Ribeirinha Amazônica.** *Psicologia & Sociedade*, 27(1), 131-141, 2015.

ALVES, J. C.; DIAS, N. T.; MONSORES, G.L. **Consultoria Empresarial como Ferramenta Estratégica de Desenvolvimento em Pequenas Empresas.** Anais do XII Simpósio de excelência em Gestão e Tecnologia, 2015.

BERNARDI, L. A. **Manual de empreendedorismo e gestão: fundamentos, estratégias e dinâmicas.** São Paulo: Atlas, 2012.

BLOCK, P. **Consultoria: o Desafio da Liberdade.** São Paulo: MAKRON BOOKS, 2004.

BRAGA, G. G. A.; FERRAZ, S. F. S.; LIMA, T. C. B. **Cultura Organizacional em Empresas Industriais: um estudo nas maiores empresas de Maracanaú/CE.** *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa (RECADM)*, Campo Largo, v. 13, n. 2, p. 6-20, mai-ago. 2014.

BRAUN, C. C.; MUELLER, R. R. **A gestão do conhecimento na administração pública municipal em Curitiba com a aplicação do método OKA — Organizational Knowledge Assessment.** *Rev. Adm. Pública — Rio de Janeiro*, v. 48, n. 4, p 983-1006, jul.-ago. 2014.

BRAZ, Rodrigo. **Reestruturação capitalista, firmas multinacionais de consultoria e telecomunicações: a privatização do Sistema Telebrás na lógica da mundialização do capital.** Tese (Doutorado em Comunicação e Sociedade) – Universidade de Brasília, Brasília, 2014.

CAMPOS, J.Q.; BORBA, V. R. **Consultoria hospitalar: Conceitos, instrumentalização e abordagem estratégica.** São Paulo: Jotacê, 2003.

CARDOSO, A. T. *et al.* **O ciclo PDCA para a melhoria da qualidade dos serviços de consulta em uma unidade de saúde de Belém do Pará.** VII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2016.

CARVALHO, Ana Maria de Oliveira. **Gestão da Qualidade nos Serviços Assistenciais Públicos.** *Revista Inova Ação, Teresina*, v. 1, n. 1, art. 6, p. 52-70, jan./jun. 2012.

COMPUTER ASSOCIATES. **As Grandes Bandeiras Perdem Terreno**. 2003.

CONCEIÇÃO, Gilroque Jesus. **Consultoria Empresarial como Ferramenta de Gestão Financeira para Pequenas Empresas: Um Estudo de Caso na FKS Moda Center da Cidade de Conceição do Almeida-Ba**. Revista Formadores: vivências e estudos , Cachoeira - BA , v. 8, n. 2, p. 25-36, Junho, 2015.

DIAS, Ana Carina. **Diagnóstico de Necessidades de Formação em Contexto Organizacional**. Mestrado em Sociologia. Évora. Espírito Santo, 2015.

DONADONE, J.C.; SILVEIRA, F.Z; RALIO, V.R.Z. Consultoria para pequenas e médias empresas: as formas de atuação e configuração no espaço de consultoria brasileiro. **Gest. Prod.**, São Carlos, v. 19, n. 1, p. 151-171, 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/gp/v19n1/a11v19n1.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2019.

ERCOLIN, C. A. **Fatores financeiros determinantes da mortalidade de micro e pequenas empresas**. 2007. Dissertação de Mestrado em Administração. Universidade de São Paulo. Disponível em: <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-30012008-094646/pt-br.php>. Acesso em: 28 fev. 2019.

EYERKAUFER, M. L.; POSSAMAI, J. P.; GONÇALVES, M. B. **Quantificação dos Planos Estratégicos através do Orçamento Empresarial: Uma Aplicação Prática com Métodos Estocásticos**. XVII SEMEAD – Seminários em Administração, Santa Catarina, out. 2014.

FAGUNDES, A.R. et al. Diagnóstico financeiro e plano de ação em uma empresa do ramo de informática. **Convibra**, 2014. Disponível em: [http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/33/2014\\_33\\_10391.pdf](http://www.convibra.com.br/upload/paper/2014/33/2014_33_10391.pdf). Acesso em: 28 fev. 2019.

FÁTIMA, A. C.; NASTASI JUNIOR, E.; LIMA JUNIOR, F. R. **Uma Ferramenta para Avaliação do Nível de Maturidade da Gestão do Conhecimento Organizacional**. Revista Eletrônica Gestão & Saúde, v. 6 (Supl. 2). p.873-90, abr. 2015.

FRANCO, M. **Pedagogia da pesquisa-ação**. Educação e Pesquisa, São Paulo, v. 31, n. 3, p. 483- 502, set./dez. 2005.

FREITAS, M. M. de; FREITAS, M. I. C. de. **Capital de Giro: O que é e como controlar**.

2010.

GOMES, M. A.; SANTOS, R. N. M. **INFORMAÇÃO E CONHECIMENTO EM EMPRESAS DE CONSULTORIA**. Ci. Inf. Rev., Maceió, v. 1, n. 1, p. 17-27, jan./abr. 2014.

GOULART JÚNIOR *et al.* **O Diagnóstico Organizacional como uma Ação Estratégica de Gestão de Pessoas**. Caderno de Administração, São Paulo, v. 22, n. 1, 2014.

IBCO. **Consultoria de organização**. 2019. Disponível em: <http://ibco.org.br/consultoria-de-organizacao-uma-atividade-relevante-para-o-desenvolvimento-do-brasil/>. Acesso em: 28 fev. 2019.

KELLER, J.; RAFAEL, D.H. **Gestão na Comunidade**. Revista Conhecimento Online, Novo Hamburgo, a. 7, v. 1, p. 35-41, abr. 2015.

LENZI, F. C.; KIESEL, M. D.; ZUCCO, F. D. (Org). **Ação empreendedora: como desenvolver e administrar o seu negócio com excelência**. São Paulo: Editora Gente, 2010.

LIMA, Maria Bernadete Barros Piazzon Barbosa. **A Gestão da Qualidade e o Redesenho de Processos como Modelo de Desenvolvimento Organizacional em Hospitais Públicos Universitários: O Caso do Hospital de Clínicas da UNICAMP**. Campinas: Faculdade de Engenharia Mecânica, Universidade Estadual de Campinas, 2006. 176 p. Dissertação (Mestrado Profissional).

MACÊDO, D. F.; ROMEIRO, T. I. C.; MARSIGLIA, D. C. **A Importância do Administrador na Gestão Hospitalar: percepção de médicos, enfermeiros e administradores de um hospital universitário**. Revista FOCO, v.8, n.2, p.37-58, ago./dez, 2015.

MARASSI, R. B.; REIF, E.; REIS, L.G. **A Institucionalização de Práticas de Contabilidade Gerencial com auxílio de uma Consultoria Gerencial em uma Rede de Farmácias**. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.9, n.3, p. 65-81, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Fundamentos de metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 9 Ed. São Paulo: Atlas, 2008.

MARTINS, Maria Oliveira. **Aplicação do Método 5W2H em uma Microempresa de Artefatos Têxteis**. Manaus: 2017. 39 p. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção).

MELO, Alan Bandeira de. **O PLANO DE AÇÃO COMO INSTRUMENTO DE CONTROLE NO PROCESSO DE GESTÃO ESTRATÉGICA DA PRODUÇÃO**. João Pessoa: 2016. 62p.

MINISTÉRIO DA SAÚDE, Secretaria de Assistência à Saúde. **Programa Nacional de Humanização da Assistência Hospitalar**. Brasília, 2001.

MIREK, Z.M; RODRIGUES, L.A. Plano de ação administrativo e financeiro para instituições do terceiro setor. **Revista de administração**, v. 12, n. 22, p. 86-105, 2014. Disponível em: <http://revistas.fw.uri.br/index.php/revistadeadm/article/view/1081>. Acesso em: 28 fev. 2019.

MONTEIRO, Jadna. **Consultoria Empresarial: Um Estudo de Caso sobre as Prestadoras de Serviço em Consultoria Empresarial do Município de Criciúma/SC**. Monografia. Universidade do Extremo Sul Catarinense. Criciúma: 2016.

NASCIMENTO, *et al.* **Valores organizacionais: uma análise bibliométrica da produção nacional do período de 2000 a 2013 na área de administração**. Organizações em contexto, São Bernardo do Campo, v. 12, n. 24, p. 1982-8756, jul.-dez. 2016.

NEVES JÚNIOR, Waldir Viana das. **Plano de Ação para minimizar o absenteísmo na atenção ambulatorial de um hospital universitário federal da região Metropolitana II, na cidade Niterói – RJ**. UFF, 2017.

OLIVEIRA, D.P.R. **Manual de Consultoria Empresarial**. São Paulo: Atlas, 2011.

OLIVEIRA, G. M.; MODZINSKI, M. D. **Identificação de Elementos para Projeto de Consultoria e Assessoramento para Reeducação Financeira: um teste de viabilidade no setor farmacêutico da Grande Florianópolis/SC**. Florianópolis: 2016.

OLIVEIRA, G. P. de. **Contabilidade Tributária**. São Paulo: Saraiva, 2005.

OLIVEIRA, L. N. Q., FONSECA, P. S.; BONADIMAN, T. K. P. **Consultoria empresarial:**

O diferencial nas empresas modernas. Três Lagoas: 2014.

PAULA, A. P. V.; QUEIROGA, F. **Satisfação no trabalho e clima organizacional: A relação com autoavaliações de desempenho.** Revista Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 15, n. 4, p. 362-373, out-dez. 2015.

PEREIRA, Fernando Batista. **Notas de um plano nacional de capacitação financeira** [manuscrito], v. 3, 153 f., Belo Horizonte, 2015.

PEREIRA, M.J.L.B. **Na cova dos leões: o consultor como facilitador do processo decisório.** São Paulo: MAKRON BOOKS, 2002.

PICCHIAI, D.; NERY, A. R.L. **Estudo de caso de dois hospitais: estratégias, estrutura, competências organizacionais e o desempenho financeiro.** J Bras Econ Saúde, São Paulo, v. 7, n. 1, p. 17-27. 2015.

PINTO, Ronaldo Carvalho. **Excelência em serviços: o valor percebido pelo cliente.** Revista de Ciências Gerenciais, Campinas, [v. 10, n. 12](#), 2015.

PRIM, A. L.; EHMKE, R. M.. **A influência da cultura organizacional no processo de consultoria empresarial.** Revista Organizações em Contexto. São Bernardo do Campo, v. 11, n. 21, jan.-jun., 2015.

QUAGGIO, A. M.; SERAFIN, D. P. C.; PENA, K. A. **Gerenciamento Matricial de Resultados: Marfrig Alimentos S.A.** Andresa Moura Quaggio; Dulcimar Paz da Cruz Serafin, Kleber Alves Pena. - - Lins, 2010. 87p. il. 31cm.

RALIO, Vanise Rafaela Zivieri. **O SEBRAE e a Consultoria para Pequena Empresa no Brasil: processos históricos e arranjos organizacionais nas últimas décadas.** (Tese de Doutorado em Engenharia de Produção). São Carlos: UFSCar, 2015.

REED, Michael. **Teorização organizacional: um campo historicamente contestado.** In: CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (Orgs.) Handbook de estudos organizacionais. São Paulo: Atlas, 1999. Vol. 1, p.61-98.

RODRIGUES *et al.* **AUTOAVALIAÇÃO SINAES: UMA ESTRATÉGIA DE GESTÃO DE UM HOSPITAL UNIVERSITÁRIO.** Avaliação, Campinas; Sorocaba, SP, v. 19, n. 1,

p. 111-129, mar. 2014.

ROSA, Fernanda Raquel. **Diagnóstico do gerenciamento de resíduos em um hospital do Vale do Rio Pardo**. 2016. 84 f. DISSERTAÇÃO (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Tecnologia Ambiental, Universidade de Santa Cruz do Sul, Santa Cruz do Sul, 2016.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. **Princípios da Administração Financeira**. São Paulo: Atlas, 2011.

SANTOS, E. O. dos. **Administração financeira da pequena e média empresa**. São Paulo: Atlas, 2010.

SANTOS NETO *et al.* **Quadro 5W2H: Uma ferramenta para Definição do problema de projeto e de suas variáveis**. *Perspectiva Online: Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 6, n. 16, ago. 2016.

SCHENKEL, P. T. **Diagnóstico financeiro e proposta de recuperação de uma microempresa**. 2011. 58 f. TCC (Graduação) - Curso de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Rio Grande do Sul, 2011.

SCHMITT, B. D.; MEDEIROS, J. C. **Pesquisa-ação: direcionamento das produções de artigos científicos da área de educação física e saúde**. *Cinergis* 2014;15(3):163-167.

SCHMITZ, C. J.; BATTIST, P. S. S.; SANTOS, S. R. F. **Uma Análise da Consultoria Secretarial como Novo Nicho de Mercado e como Disciplina nos Cursos de Secretariado Executivo**. *Revista de Gestão e Secretariado – GeSeC*, Paraná, [v. 6, n. 2](#), 2015.

SCHUSTER, W. E.; FRIEDRICH, M. P. A. **A Importância da Consultoria Empresarial na Gestão Financeira das Micros e Pequenas Empresas**. *Revista de Administração IMED*, Passo Fundo, v. 7, n. 2, p. 183-205, jul.-dez., 2017.

SEBRAE. **Como elaborar um plano de negócios**. Brasília: SEBRAE, 2013A. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/como-elaborar-um-plano-de-negocio,37d2438af1c92410VgnVCM100000b272010aRCRD>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SEBRAE. **Como montar um escritório de consultoria**. 2017. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ideias/como-montar-um-escritorio-de->

consultoria,4c187a51b9105410VgnVCM1000003b74010aRCRD. Acesso em: 28 fev. 2019.

SEBRAE. **Consultoria em gestão financeira e econômica**. 2019. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/ufs/ap/artigos/consultoria-em-gestao-financeira-e-economica,a37e388a3be5b510VgnVCM1000004c00210aRCRD?origem=estadual&codUf=3>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Brasília-DF: SEBRAE, 2016. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/Sebrae/Portal%20Sebrae/Anexos/sobrevivencia-das-empresas-no-brasil-102016.pdf>. Acesso em: 28 fev. 2019.

SEBRAE. **Sobrevivência das empresas no Brasil**. Coleção de estudos e pesquisas: 2013B. Disponível em: [http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjunturaeconomica/Sebrae\\_CE\\_jul13\\_Sobrevivencia\\_MPE\\_%20Brasil.pdf](http://gestaoportal.sebrae.com.br/uf/rio-de-janeiro/sebrae-no-rio-de-janeiro/estudos-e-pesquisas-1/conjunturaeconomica/Sebrae_CE_jul13_Sobrevivencia_MPE_%20Brasil.pdf). Acesso em: 28 fev. 2019.

SILVA, Júlio Fernando da. **CONSULTORIA INTERNA EM GESTÃO DE PESSOAS: A CHAVE PARA A ATUAÇÃO ESTRATÉGICA DA ÁREA**. Revista do CEPE. Santa Cruz do Sul, n. 46, p. 131-148, jul./dez. 2017.

SOARES, J. J.; SOUZA, M. M. M. **Diagnóstico na área de Recursos Humanos e clima organizacional**. Revista Diálogos Interdisciplinares, São Paulo, v. 3, n.2. 2014.

STICCA, Marina Gregghi. **Resenha do livro**: "Análise e diagnóstico organizacional: teoria e prática". Rev. Psicologia: Organizações e Trabalho, Brasília, v. 17, n. 3, p. 190-191, set. 2017.

TEIXEIRA, C. A. C; DANTAS, G. G. T; BARRETO, C. A. **A Importância do Planejamento Estratégico para as Pequenas Empresas**. Revista Eletrônica Científica da FAESB Ano 2, v. 1., n. 1, abr. 2015.

VENTURA, V.L. S.; LEITE, N. R. P. **Percepção da Influência da Gestão Estratégica de Pessoas no Comprometimento Organizacional**. Pretexto (Revista online), Belo Horizonte, v. 15, n.3, p. 11-28, jul.-set. 2014.

VERGARA, S. C. **Projetos e relatórios de pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2010.

VIEIRA, S.E.D. **A importância do Diagnóstico Organizacional**. CRA: 2010. Disponível em  
:[http://www.crasc.org.br/arquivos/article/5001\\_2010\\_3\\_A%20importancia%20doDiagnostico%20Organizacional2.pdf](http://www.crasc.org.br/arquivos/article/5001_2010_3_A%20importancia%20doDiagnostico%20Organizacional2.pdf). Acesso em: 28 fev. 2019.