

DIAGNÓSTICO DA CONTROLADORIA PARA TOMADA DE DECISÃO: UM ESTUDO DE CASO EM UMA CLÍNICA DE SAÚDE OCUPACIONAL

Data de aceite: 01/03/2024

Charles Miller de Góis Oliveira

Kennedy Paiva da Silva

<http://lattes.cnpq.br/7685125383253660>

João Victor de Lima Barroso

<http://lattes.cnpq.br/5535071216919048>

Maria Angélica Aires Gil

<http://lattes.cnpq.br/0287885013169671>

Helen Kaliane Dantas de Medeiros Santos

<http://lattes.cnpq.br/3320634650334097>

Wiliane de França Felipe

<http://lattes.cnpq.br/8370157682613027>

Bruno Seixas Dantas

Érika Katayane lima da costa

Flávia Rafaela Fernandes de Oliveira

Gizelda de Oliveira Batista

Kimbelly Ilara Dantas Lopes

Liduína Araujo Medeiros

Lívia Fernandes de Souza

RESUMO: O estudo teve por objetivo examinar as características da controladoria para tomada de decisão em uma clínica de saúde ocupacional. Para tanto, adotou-se como estratégia a realização de um estudo de caso por meio da técnica de entrevista. A análise dos dados tem caráter descritivos e foi feito por meio da narração e exposição da gestão. Onde, pretende-se entender se a controladoria esteve presente na organização. O questionário foi aplicado por meio do google forms e conteve 11 perguntas do tipo fechado, que tal como o nome indica são questionários que apresentam questões de resposta fechada. A fim de tornar a análise de dados mais compreensível, foi criado um quadro, identificado como Quadro nº 1, que relaciona cada pergunta com o objetivo do artigo: 1 a 5 serão relacionadas às características e formas como a controladoria é aplicada, de 6 a 8 sobre o quão a controladoria contribui para tomada de decisão e 9 a 11 a respeito da utilização das informações da controladoria para tomada de decisão. As limitações desta pesquisa estão principalmente relacionadas à dificuldade de acessar estudos de caso recentes de clínicas de saúde ocupacional sobre as características da controladoria e sua influência na tomada de decisão. Os

resultados revelaram, de forma ampla, que a clínica utiliza a controladoria apenas em alguns setores da gestão contábil. Portanto, pode-se dizer que a administração da clínica aplica a controladoria em algumas das suas atividades, porém não a incorpora em suas tomadas de decisões.

PALAVRAS-CHAVE: Controladoria; Saúde Ocupacional; Tomada de decisão.

ABSTRACT: The study aimed to monitor the characteristics of controllership for decision making in an occupational health clinic. Therefore, the case study was adopted as a strategy using the interview technique. Data analysis is of a descriptive nature and was carried out through narration and exposition of the management. Where, it is intended to understand if the controllership was present in the organization. Google Forms was applied through Google Forms and contained 11 closed-type questions, which, as the name implies, are interactive with closed questions. To make the data analysis more understandable, a table was created, identified as Table nº 1, which relates each question with the purpose of the article: from 1 to 5 will be related to the characteristics and ways of applying controllership, from 6 to 8 about how controllership contributes to decision-making and 9 to 11 about the use of controllership information for decision-making. The restrictions of this research are mainly related to the difficulty of accessing recent case studies from occupational health clinics on the characteristics of controllership and its influence on decision-making. The results broadly revealed that the clinic uses controllership only in some sectors of accounting management. Therefore, it can be said that the clinic's administration applies controllership in some of its activities, but does not incorporate it into its decision-making.

KEYWORDS: Controllership; Occupational health; Decision making.

INTRODUÇÃO

As organizações na área da saúde são, em sua essência, compostas por hospitais e instituições similares (como clínicas, postos de saúde e laboratórios), que podem variar entre ser públicas ou privadas, lucrativas ou sem fins lucrativos. Abbas (2001), aponta que boa parte dessas instituições do país não possui uma gestão adequada de seus custos dificultando a obtenção de receitas, compatíveis com as necessidades de manutenção destas organizações.

Figueiredo e Caggiano (2008), comentam que devido à crescente complexidade, as organizações optaram por estabelecer um departamento de controladoria, com o objetivo de examinar e avaliar as informações pertinentes ao progresso social, bem como ao desempenho econômico e financeiro das entidades.

Frente a essas dificuldades, a formulação e consolidação de uma gestão estratégica adequada e seus planos derivados da controladoria pelas organizações podem oferecer contribuições significativas para que as decisões tomadas no presente respaldem as consequências resultantes no futuro.

Para Macedo (2015), a controladoria desempenha um papel crucial e exclusivo nos hospitais, permitindo que os administradores promovam a melhoria tanto das operações

quanto dos colaboradores. O planejamento é fundamental para a organização hospitalar e, por consequência, para a qualidade dos serviços durante a execução.

A controladoria também pode ser tratada como um órgão, pois, Villas Boas (2000), a define como sendo um órgão da empresa que possui uma estrutura funcional formada por conceitos e técnicas derivadas da Contabilidade, Economia e Administração para desenvolver as atividades contábeis, fiscais e administrativas e/ou funções relacionadas com o planejamento estratégico, tático e operacional.

Nesse sentido, a controladoria, presente em todas as áreas da organização, desempenha um papel essencial como ferramenta de apoio à Avaliação de Desempenho e na consecução de seus objetivos principais.

Conforme os autores El Tugoz *et al.* Julien (2017), no setor da saúde, é fundamental que as organizações adotem o planejamento estratégico como princípio fundamental. Esse processo aborda diversos aspectos cruciais para o desenvolvimento e o crescimento das entidades, e, portanto, deve ser conduzido por meio de metas claras e com o suporte de ferramentas organizacionais adequadas.

Tendo como problema de pesquisa quais as características da controladoria para tomada de decisão em uma clínica de saúde ocupacional?

Para atender esse problema de pesquisa se observou os seguintes objetivos, tendo como o objetivo geral deste artigo é identificar as características da controladoria e suas contribuições para a tomada de decisão em uma clínica de saúde ocupacional.

E os objetivos específicos: (i) Analisar as características e formas como a controladoria é aplicada; (ii) Observar o quão a controladoria contribui para tomada de decisão; (iii) Verificar se há utilização nas informações da controladoria para tomada de decisão.

Este artigo tem como divisão: Introdução para contextualização da pesquisa; Referencial teórico que tem a base de conceito das características da controladoria e sua influência na tomada de decisão; Metodologia que é descrito as técnicas de coleta e análise dos dados.

REFERÊNCIAL TEÓRICO

Características da Controladoria

A Controladoria é uma disciplina emergente que surgiu no início do século XX devido à demanda por um controle mais rigoroso na gestão das grandes empresas norteamericanas (Pletsch; Silva; Lavarda, 2016).

Conforme Mosimann, Alves e Fisch (1999), a controladoria abrange os princípios, procedimentos e métodos provenientes das áreas de administração, economia, psicologia, estatística e, sobretudo, contabilidade, com o propósito de direcionar as organizações rumo à eficiência.

O que é reafirmado pelo autor Carota (2018), que a controladoria pode ser definida como segmento da contabilidade e administração geral, que aliada a um conjunto de princípios contábeis, administrativos, financeiros, econômicos e estatísticos matemáticos.

Buscando estabelecer uma definição abrangente, Borinelli (2006) examina as principais contribuições teóricas de diversos estudiosos no campo, considerando as ideias prévias como complementares, resultando em uma definição mais abrangente e completa.

Portanto, Borinelli (2006) chega a uma conclusão que pode ser resumida da seguinte forma: A controladoria engloba um conjunto de conhecimentos teóricos e conceituais relacionados às áreas operacional, econômica, financeira e patrimonial, voltados para o controle do processo de gestão em uma organização.

Martin, Santos e Dias Filho (2004) defende-se que a Controladoria deve ter foco na governança empresarial, no estabelecimento de controles internos e na gestão de riscos, visando prevenir o colapso das empresas contemporâneas. Já Borinelli (2006), enfatiza as diversas funções desempenhadas pela controladoria, incluindo contabilidade, gestão estratégica, análise de custos, questões tributárias, proteção e controle de ativos, estabelecimento de controle interno, gerenciamento de riscos, gestão da informação, além de auditoria e tesouraria.

Dessa forma, a controladoria exerce influência sobre o processo decisório por meio das informações de planejamento e controle. Nesse sentido, o objetivo principal é otimizar os resultados econômicos da empresa, estabelecendo um modelo de informações alinhado ao modelo de gestão.

Controladoria na tomada de decisão

Na literatura, há um consenso sobre a controladoria como uma unidade funcional da organização, cujo propósito é fornecer aos gestores informações que subsidiem o processo de tomada de decisão. Essas informações abrangem fatos tanto internos quanto externos à organização, abarcando o passado, presente e futuro, com o objetivo de transformá-los em informações relevantes e úteis para a organização (Wahlmann, 2003). Tal suporte informacional desempenha um papel crucial ao capacitar os gestores a tomar as melhores decisões (Maciel; Lima, 2011).

Nos últimos anos, tem havido uma crescente pesquisa no sentido de compreender a estrutura da controladoria adotada pelas empresas brasileiras. Por exemplo, Mendes *et al.* (2016) ressaltaram que o crescimento do porte e a complexidade das organizações têm demandado a estruturação das informações como um meio de acompanhar e apoiar a gestão de forma eficaz.

É a partir dos processos da controladoria que é possível auxiliar a melhor tomada de decisão e obter bons resultados conforme propõe Carota (2018): “absorve e processam as informações com a finalidade de efetuar a gestão, avaliação, controle e monitoramento

do desempenho econômico-financeiro da atividade empresarial, objetivando subsidiar a tomada de decisões por parte dos gestores para melhoria contínua de resultados, sustentabilidade do empreendimento e cumprimento de metas”.

Segundo o autor citado, a controladoria é presente em todos os processos da organização, salienta concomitantemente o grau de importância desse maquinário indispensável para o alcance de metas e objetivos.

Desse modo, é fundamental realizar análises que permitam averiguar o desempenho e lacunas das organizações da saúde para a tomada de novas decisões e mudança processuais.

Conforme os autores Campos *et al.* Marques (2013, p.132) o processo científico está constantemente em processo de mudança e melhorias, isto é, independentemente do tamanho da empresa é possível implementar o mecanismo adaptável a realidade da empresa e seu segmento de atividade.

Segundo os autores citados, além das adversidades de implementação da controladoria perfaz a questão do profissional qualificado em planejar, dirigir e controlar, faz-se necessário além da capacidade de coordenar esse projeto, trabalhar harmoniosamente com a política da empresa, dado que, sem comunicação, pessoas e processo a controladoria não funcione adequadamente.

Garcia (2010), comenta que os resultados obtidos sejam um reflexo das decisões de investimento tomadas, e, como resultado, a controladoria desempenha o papel de avaliar o desempenho dessas decisões.

Em suma, a tomada de decisão dentro de uma empresa é de suma importância e ocorre em um contexto que engloba fatores internos e externos. O objetivo é identificar diversas alternativas para resolver as dúvidas existentes.

Controladoria nas organizações de saúde

Baer, Campino e Cavalcanti (2001) comentam que as organizações hospitalares, ao não adotarem padrões de desempenho e continuarem a utilizar práticas gerenciais ultrapassadas, enfrentam desafios como baixa produtividade, desperdício de recursos em larga escala, falta de conhecimento sobre o custo real dos procedimentos e, conseqüentemente, uma maior vulnerabilidade a problemas financeiros.

Dessa forma a identificação e o controle dos custos hospitalares são cruciais para as organizações de saúde, uma vez que a apuração dos custos permite o acompanhamento e controle da gestão, enquanto o controle dos custos possibilita a implementação de medidas corretivas para melhorar o desempenho das unidades organizacionais.

Conhecer o verdadeiro custo dos serviços e o valor de cada conjunto de atividades relacionadas aos procedimentos médicos é um fator competitivo essencial para a empresa no mercado. A falta de conhecimento dos custos impede que eles tenham parâmetros

claros para identificar suas necessidades e tomar decisões embasadas nesse aspecto. (Rosadas; Macedo, 2003).

Conforme Oliveira *et al.* (2011) a controladoria é o departamento encarregado de desenvolver, preparar, implementar e manter um sistema integrado de informações operacionais, financeiras e contábeis em uma organização específica, independentemente de seu objetivo lucrativo ou não.

Em consonância com a literatura de Kettermann (2019), o papel desempenhado pela controladoria é essencial no processo de gerenciamento de uma organização, especialmente na implementação do planejamento, orçamento, execução e monitoramento. Além disso, o departamento de controle é encarregado de garantir a consistência e eficiência dos sistemas de informação e da gestão de pessoal.

METODOLOGIA

Uma vez que tem uma finalidade imediata, visando a produção de resultados e tendo relevância prática. O método utilizado na coleta de dados da presente pesquisa classifica-se como estudo de caso. Que conforme Yin (1994) embora o estudo de caso seja comumente relacionado à pesquisa descritiva ou exploratória, o método não está limitado a essas áreas e pode ser aplicado para testar teorias.

A apresentação dos dados tem caráter descritivos, que segundo Carvalho *et al.* (2019) essa metodologia desempenha um papel fundamental no projeto de pesquisa, exigindo cuidado e atenção, pois é por meio dela que as pessoas compreendem os procedimentos e métodos a serem empregados na condução da pesquisa. Nenhum detalhe deve ser omitido na descrição do projeto pelo autor, pois o tipo de pesquisa pode variar de acordo com a fase em que é realizada.

A unidade de estudo onde se desenvolveu a pesquisa foi em uma clínica de saúde ocupacional, em Mossoró, no Estado do Rio Grande do Norte, é atuante no mercado há 3 (três anos). É uma pesquisa de caráter aplicado, que segundo Manual Frascatti da OECD (2002) a pesquisa aplicada busca adquirir novos conhecimentos por meio de investigação, visando alcançar objetivos práticos.

Foi aplicado questionário de perguntas objetivas relacionadas as características da controladoria, a influência da controladoria na tomada de decisão e benefícios e limitações encontrada ao aplicar a controladoria. A temática aborda o ano de 2022.

O questionário conterà 11 perguntas e será do tipo fechado, que tal como o nome indica são questionários que apresentam questões de resposta fechada. De 1 a 5 serão perguntas relacionadas às características e formas como a controladoria é aplicada, de 6 a 8 sobre o quão a controladoria contribui para tomada de decisão e 9 a 11 a respeito da utilização das informações da controladoria para tomada de decisão, será aplicado com a gestão por meio do *google forms*.

A análise dos dados será por meio da narração e exposição da gestão. Onde, pretende-se entender se a controladoria esteve presente e quais foram os impactos positivos e negativos na ausência dele, se tiver ocorrido.

ANÁLISE DOS DADOS

A fim de tornar a análise de dados mais compreensível, foi criado um quadro, identificado como Quadro nº 1, que relaciona cada pergunta com o objetivo do artigo.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS	QUESTÕES
Características e formas como a controladoria é aplicada	1, 2, 3, 4 e 5
O quão a controladoria contribui para tomada de decisão	6, 7 e 8
Utilização das informações da controladoria para tomada de decisão	9, 10 e 11

Quadro 1: Objetivos e questionário

Fonte: Dados da pesquisa, 2023.

QUESTÃO 1: Qual é o papel da controladoria na gestão da sua clínica?

O respondente da empresa estudada respondeu que a controladoria é responsável apenas pela gestão contábil (Guias DARF, INSS, FGTS e folha de pagamento funcionário) e emissão das certidões negativas (Federal, Estadual e Municipal).

Porém, a controladoria tem diversas funções em uma organização, conforme Borinelli (2006), as diversas funções desempenhadas pela controladoria, incluindo contabilidade, gestão estratégica, análise de custos, questões tributárias, proteção e controle de ativos, estabelecimento de controle interno, gerenciamento de riscos, gestão da informação, além de auditoria e tesouraria.

QUESTÃO 2: A controladoria da sua clínica participa nos controles internos, externos ou em ambos?

Os responsáveis pela clínica admitiram que somente usa a controladoria para o controle interno da organização. No entanto, o controle interno é imprescindível para a prevenção de riscos em uma organização.

Segundo os autores Martin, Santos e Dias Filho (2004), defende-se que a Controladoria deve ter foco na governança empresarial, no estabelecimento de controles internos e na gestão de riscos, visando prevenir o colapso das empresas contemporâneas.

Ademais, o controle externo, através de informações interessantes podem potencializar as forças da empresa e aproveitar as oportunidades. Wahlmann (2003) acrescenta que essas informações abrangem fatos tanto internos quanto externos à organização, abarcando o passado, presente e futuro, com o objetivo de transformá-los em informações relevantes e úteis para a organização (Wahlmann, 2003).

QUESTÃO 3: A controladoria da sua clínica participa do processo de precificação dos serviços oferecidos?

O processo de precificação dos serviços da clínica estudada é realizado pelo setor comercial, que é responsável por um dos sócios, a controladoria não faz parte desse processo.

Todavia, é crucial que uma empresa estabeleça preços adequados para seus produtos e serviços, uma vez que uma precificação inadequada pode impor desafios significativos ao processo de gestão e reduzir a lucratividade do negócio.

Nesse contexto, Rosadas e Macedo (2003) afirmam que conhecer o verdadeiro custo dos serviços e o valor de cada conjunto de atividades relacionadas aos procedimentos médicos é um fator competitivo essencial para a empresa no mercado. A falta de conhecimento dos custos impede que eles tenham parâmetros claros para identificar suas necessidades e tomar decisões embasadas nesse aspecto. (ROSADAS; MACEDO, 2003).

QUESTÃO 4: Como a controladoria da sua clínica monitora a eficiência dos processos financeiros?

A clínica adota planilhas eletrônicas para o monitoramento dos processos financeiros.

Vale ressaltar que, a utilização de ferramentas adequadas para estabelecer padrões de desempenho permite a comparação de resultados, o controle de objetivos e a busca constante por melhorias nos processos.

Conforme os autores Baer, Campino e Cavalcanti (2001) comentam que as organizações hospitalares, ao não adotarem padrões de desempenho e continuarem a utilizar práticas gerenciais ultrapassadas, enfrentam desafios como baixa produtividade, desperdício de recursos em larga escala, falta de conhecimento sobre o custo real dos procedimentos e, conseqüentemente, uma maior vulnerabilidade a problemas financeiros.

QUESTÃO 5: A controladoria da sua clínica fornece relatórios periódicos sobre o desempenho financeiro aos gestores?

Os relatórios periódicos são fornecidos por um dos sócios, este apresenta mensalmente o desempenho financeiro da clínica por meio de *excel* contemplando os desempenhos anteriores.

Logo depois, o gestor se beneficia grandemente ao possuir um maior volume de informações à sua disposição. Wahlmann (2003) afirma que na literatura, há um consenso sobre a controladoria como uma unidade funcional da organização, cujo propósito é fornecer aos gestores informações que subsidiem o processo de tomada de decisão (WAHLMANN, 2003).

QUESTÃO 6: A controladoria da sua clínica fornece informações financeiras relevantes para auxiliar na tomada de decisão?

Na clínica, essa função não é desempenhada pela controladoria. Contudo, dados que abrangem aspectos como finanças, recursos humanos e vendas, entre outros, agregam valor ao processo de tomada de decisão.

Segundo Maciel e Lima (2011) tal suporte informacional desempenha um papel crucial ao capacitar os gestores a tomar as melhores decisões (MACIEL; LIMA, 2011).

QUESTÃO 7: A controladoria da sua clínica participa da análise de resultados e desempenho financeiro para tomada de decisões corretivas?

Essa função é desempenhada por outros setores da clínica e não pela controladoria.

Posto que, a controladoria é um recurso de extrema relevância para promover a geração e a preservação do conhecimento dentro das organizações, desempenhando um papel fundamental ao fornecer suporte para o processo de tomada de decisões.

Conforme propõe Carota (2018): “a controladoria absorve e processam as informações com a finalidade de efetuar a gestão, avaliação, controle e monitoramento do desempenho econômico-financeiro da atividade empresarial, objetivando subsidiar a tomada de decisões por parte dos gestores para melhoria contínua de resultados, sustentabilidade do empreendimento e cumprimento de metas”.

QUESTÃO 8: A controladoria da sua clínica auxilia na definição de metas e objetivos financeiros?

Na clínica, essa responsabilidade é atribuída a outros setores. Logo, estabelecer metas e objetivos é crucial, uma vez que eles fornecem orientação e propósito para a empresa.

Esses elementos são fundamentais para delinear os destinos desejados e traçar os caminhos que serão percorridos para alcançá-los. Segundo Carota (2018), a controladoria é presente em todos os processos da organização, salienta concomitantemente o grau de importância desse maquinário indispensável para o alcance de metas e objetivos.

QUESTÃO 9: Quem é o responsável pela controladoria na sua clínica?

A controladoria da clínica é feita por um contador terceirizado. O respondente aqui deixa claro, que o serviço de controladoria é prestado por terceiros.

Vale lembrar que, a presença de profissionais altamente capacitados permite às empresas uma avaliação mais precisa de suas competências essenciais para o desempenho de suas funções, reduzindo, assim, os riscos de erros, baixa produtividade e problemas técnicos.

Conforme os autores Campos et al. Marques (2013, p.132), além das adversidades de implementação da controladoria perfaz a questão do profissional qualificado em planejar,

dirigir e controlar, faz-se necessário além da capacidade de coordenar esse projeto, trabalhar harmoniosamente com a política da empresa, dado que, sem comunicação, pessoas e processo a controladoria não funcione adequadamente.

QUESTÃO 10: Quais benefícios você identifica ao aplicar a controladoria na sua clínica?

A clínica relata que tem melhor controle e monitoramento de desempenho na área que a controladoria atua.

Então, ao adotar técnicas de planejamento, é possível garantir um controle mais abrangente sobre os processos da empresa, permitindo uma administração mais precisa dos recursos disponíveis, assim, trazendo benefícios para a organização como uma tomada de decisão mais assertiva.

Garcia (2010), comenta que os resultados obtidos sejam um reflexo das decisões de investimento tomadas, e, como resultado, a controladoria desempenha o papel de avaliar o desempenho dessas decisões.

QUESTÃO 11: Quais limitações você observa ao aplicar a controladoria na sua clínica?

A clínica relatou que não encontrou nenhuma limitação ao aplicar a controladoria na área a qual ela atua.

Vale destacar o que os autores Baer, Campino e Cavalcanti (2001) comentam, que as organizações hospitalares, ao não adotarem padrões de desempenho e continuarem a utilizar práticas gerenciais ultrapassadas, enfrentam desafios como baixa produtividade, desperdício de recursos em larga escala, falta de conhecimento sobre o custo real dos procedimentos e, conseqüentemente, uma maior vulnerabilidade a problemas financeiros.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo deste estudo foi examinar as características da controladoria para tomada de decisão em uma clínica de saúde ocupacional. Esta pesquisa teve como problema, quais as características da controladoria para tomada de decisão em uma clínica de saúde ocupacional?

Sendo respondida, pois, com base na evidência fornecida através do questionário respondido pela gestão da clínica, é possível concluir que: a empresa utiliza somente a controladoria em alguns setores da gestão contábil, na emissão de guias como DARF, INSS, FGTS e cálculos da folha de pagamento dos funcionários; e também na emissão das certidões negativas Federal, Estadual e Municipal.

Respondeu também que a controladoria é aplicada somente no controle interno da organização. A respeito do processo de precificação a controladoria não participa. Para o monitoramento dos processos financeiros pela controladoria, a clínica adota planilhas

de *excel*, na resposta seguinte o respondente se contradiz, que os relatórios financeiros periódicos são fornecidos por um dos sócios.

Além disso, o responsável respondeu que a controladoria não participa da análise de desempenho financeiro e não auxilia na definição de metas e objetivo financeiros. A controladoria é feita por um contador, ou seja, é terceirizado. A respeito dos benefícios o respondente informa que a aplicação da controladoria melhorou o controle e monitoramento e que não tem nenhuma limitação ao aplicá-la na área que é destinada.

As limitações desta pesquisa estão principalmente relacionadas à dificuldade de acessar estudos de caso recentes de clínicas de saúde ocupacional sobre as características da controladoria e sua influência na tomada de decisão. E outro fator foi às respostas curtas dos responsáveis pela clínica.

Ademais, é importante além da contribuição dessa pesquisa para bibliografia, novos estudos ainda se fazem necessário para aprofundamento sobre o tema abordado. Sendo observado que há maiores relevâncias para o conhecimento acerca de controladoria em instituições de saúde.

REFERÊNCIAS

FERNANDES, Ailton et al GALVÃO, Paulo. A controladoria como ferramenta de gestão nas micros e pequenas empresas: Um estudo da viabilidade e a relação custo benefício. Revista de tecnologia aplicada (RTA), v 5, N.1, p 3-16, abril 2016: <https://www.cc.faccamp.br/ojs-2.4.8-2/index.php/RTA/article/view/904>

CAROTA, Jose carlos. Gestão de controladoria. Ed 3.São Paulo. Freitas Bastos. 2017.

CAMPOS, Domingo et al Marques, Isabel. Custeamento abc numa organização hospitalar: um estudo comparativo do custo de cirurgias eletivas com valores remunerados por planos de saúde. E&G - revista economia e gestão ISSN 1984-6606. – v. 13, n. 33, set./dez. 2013

MENDES, René et al DIAS, Elizabeth. Revista saúde pública. Sal Paulo, v 25, p 9-341, 1991. Acessado: <https://www.nescon.medicina.ufmg.br/biblioteca/imagem/2977.pdf>. 13.05.2023.

YIN, R. K. Estudo de caso: planejamento e métodos. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.

RIBEIRO, Osni Mouro; RIBEIRO, Natália Moura. Gestão Organizacional com ênfase nas organizações hospitalares. São Paulo: Saraiva, 2017.

_____, Osni Moura. Contabilidade Básica Fácil. 29. ed. São Paulo: Saraiva, 2017.

PLETSCH, C. S.; SILVA, A. da; LAVARDA, C. E. F. Conteúdo da disciplina de controladoria e as funções do controller no mercado de trabalho. Revista Pretexto, v. 17, n. 1, p. 118-133, 2016.

CALIJURI, M. S. S.; SANTOS, N. M. B. F.; SANTOS, R. F. Perfil do controller no contexto organizacional atual brasileiro. In: XII CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS. Anais... Florianópolis, SC, Brasil, 2005.

KETTERMANN, Marilene. Diagnostico para implantação da controladoria: estudo de caso em um hospital filantrópico de Montenegro/RS. São Sebastião do Caí: UCS, 2019.