

**UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ
DIRETORIA DE PESQUISA E PÓS GRADUAÇÃO
ESPECIALIZAÇÃO EM GESTÃO CONTÁBIL E FINANCEIRA**

CLEITON DE LIMA LESSA

**SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADO
BASEADO EM CENÁRIOS APLICADA EM UMA INSTITUIÇÃO
DE SAÚDE DO SUDOESTE DO PARANÁ**

TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO DE ESPECIALIZAÇÃO

**PATO BRANCO – PR
2019**

CLEITON DE LIMA LESSA

**SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADO
BASEADO EM CENÁRIOS APLICADA EM UMA INSTITUIÇÃO
DE SAÚDE DO SUDOESTE DO PARANÁ**

Monografia apresentada como requisito parcial à obtenção do título de Especialista na Pós-Graduação em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná – UTFPR – Campus Pato Branco.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Fernando Casagrande

**PATO BRANCO – PR
2019**

À minha filha Ana Laura, que ensinou desde antes de nascer o verdadeiro significado da palavra "Vencer".

AGRADECIMENTO

Agradeço, primeiramente, a Deus, pela minha vida, por tudo de bom que nela existe e por ter força, saúde e sabedoria para enfrentar as barreiras que surgiram nesta trajetória, por me proteger e iluminar, por estar sempre ao meu lado para me guiar e principalmente por me dar a oportunidade de estar em constante aprendizado.

A minha família, aos meus pais por me apoiarem, por me incentivarem, darem forças e por nunca desistirem de mim, pois sem isso, não teria alcançado meus objetivos e sonhos.

Agradeço à Universidade Federal do Paraná, funcionários e professores do Departamento de Especialização de Ciências Contábeis.

A meu orientador e mestre Professor Dr Luiz Fernando Casagrande, pela sua competência, ensinamentos e dedicação ao longo deste trabalho.

E a todos aqueles que, de alguma forma, contribuíram para a realização deste trabalho.



Ministério da Educação
Universidade Tecnológica Federal do Paraná
Diretoria de Pesquisa e Pós-Graduação
Especialização em Gestão Contábil e Financeira



TERMO DE APROVAÇÃO

SISTEMÁTICA PARA PREVISÃO DE RESULTADO BASEADO EM CENÁRIOS APLICADA EM
UMA INSTITUIÇÃO DE SAÚDE DO SUDOESTE DO PARANÁ

Por

Cleiton De Lima Lessa

Esta monografia foi apresentada às 14h20min do dia 30 de Março de 2019 como requisito parcial para a obtenção do título de Especialista no Curso de Especialização em Gestão Contábil e Financeira, da Universidade Tecnológica Federal do Paraná, *Câmpus* Pato Branco. O candidato foi arguido pela Banca Examinadora composta pelos professores abaixo assinados. Após deliberação, a Banca Examinadora considerou o trabalho **Aprovado**.

Prof. Dr. Luiz Fernande Casagrande
(orientador)

Profa. Msc. Luciane Dagostini
Avaliadora

Profa. Dra. Priscila Rubbo
Avaliadora

O termo de aprovação assinado encontra-se arquivado na coordenação do curso.

RESUMO

LESSA, Cleiton. **Sistemática para previsão de resultado baseado em cenários aplicado em uma instituição de saúde do Sudoeste do Paraná.** 2019. 55fl. Trabalho de conclusão de curso da Especialização em Gestão Contábil e Financeira. Universidade Tecnológica Federal do Paraná, Pato Branco, 2019.

Uma das maiores necessidades empresariais está em planejar estrategicamente o futuro. Modelos tradicionais de previsão fazem a análise dos anos passados e com a série histórica projetem o crescimento esperado para o futuro. Por outro lado, tendências e resultados passados não são garantias de assertividade para previsões futuras, evidenciando a necessidade de informações complementares ou até mesmo de modelos alternativos para se realizar previsões com melhor precisão e credibilidade. O presente estudo foi realizado numa instituição de saúde, que precisa de um grande planejamento estrutural, uma vez que atende a demanda regional e está ligada a uma das necessidades mais básicas do ser humano, a saúde. Porém como qualquer outra organização, precisa gerenciar recursos, captando-os e empregando da maneira mais adequada para possibilitar que a instituição tenha bons resultados e possa contar com excelência em atendimento tanto de profissionais como de estrutura e equipamentos. Diante disto, o principal objetivo do presente trabalho é prever os resultados desta Instituição para os anos de 2018, 2019 e 2020, com a aplicação de uma ferramenta de previsão de resultado. Para tanto, realizou-se uma análise dos resultados dos anos anteriores e identificação de variáveis internas e externas que podem afetar significativamente as receitas, custos e despesas da instituição. Assim, foram realizadas 5 reuniões com os gestores e líderes departamentais para o levantamento das principais variáveis e suas respectivas avaliações de impacto nos resultados da instituição, possibilitando a previsão e antecipando ações para modificar ou manter os cenários. Como resultado, percebeu-se a necessidade de modificar o planejamento em curso, visto que as variáveis que mais impactaram relacionam-se ao crescimento das despesas num grau mais elevado do que o crescimento das receitas e em especial a falta de reserva para eventos que podem ser imprevistos, que neste segmento ocorrem com frequência. Os resultados previstos foram R\$ - 1.102.466,23 de prejuízo para o ano de 2018 e lucros de R\$ 2.966.795,18 para 2019 e R\$ 6.841.540,95 para os anos de 2019 e 2020 respectivamente. No planejamento, um destaque especial refere-se à captação de recursos privados e governamentais para garantir reservas e investimentos, inclusive em treinamento de pessoal para diminuir a rotatividade.

Palavras-chave: Cenários, Previsão de Resultados, distribuição de recursos.

ABSTRACT

LESSA, Cleiton. **Systematics for prediction of outcome based scenarios applied at a South West Paraná.** 2019. 50fl. Completion of the Specialization course in Accounting and Financial Management. Federal Technological University of Paraná, Pato Branco, 2019.

One of the biggest business needs is strategically planning the future. Traditional models of forecasting make the analysis of the past years and with the historical series project the expected growth for the future. On the other hand, past trends and results are not guarantees of assertiveness for future forecasts, evidencing the need for complementary information or even alternative models for making forecasts with better precision and credibility. The present study was carried out in a health institution, which needs a great structural planning, since it meets the regional demand and is linked to one of the most basic needs of the human being, health. But like any other organization, it needs to manage resources, capturing them and employing them in the most appropriate way to enable the institution to have good results and can count on excellence in the care of professionals, as well as structure and equipment. In view of this, the main objective of the present study is to predict the results of this institution for the years 2018, 2019 and 2020, with the application of a result prediction tool. An analysis of the results of previous years and the identification of internal and external variables that could significantly affect the institution's revenues, costs and expenses were carried out. Thus, 5 meetings were held with the departmental managers and leaders to survey the main variables and their respective impact assessments on the institution's results, making it possible to forecast and anticipate actions to modify or maintain the scenarios. As a result, there was a need to modify the current planning, since the variables that most impacted were related to the growth of expenses at a higher level than the growth of revenues and especially the lack of reserve for events that may be unforeseen, which in this segment occur frequently. The expected results were R \$ - 1,102,466.23 loss for the year 2018 and profits of R \$ 2,966,795.18 for 2019 and R \$ 6,841,540.95 for the years 2019 and 2020 respectively. In the planning, a special highlight refers to the raising of private and governmental resources to guarantee reserves and investments, including personnel training to reduce turnover.

Keywords: Scenarios, Results Forecasting, resource distribution.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1: Matriz SWOT.....	25
Quadro 2: Aplicações já realizadas da sistemática.....	27
Quadro 3: Análise dos anos 2015, 2016 e 2017.....	32
Quadro 4: Variáveis levantadas.....	34
Quadro 5: Ranqueamento das receitas.....	35
Quadro 6: Ranqueamento dos Custos.....	36
Quadro 7: Ranqueamento das despesas.....	37
Quadro 8: Limites de variação das variáveis contingenciais	38
Quadro 9: Cenários com variáveis das Receitas.....	40
Quadro 10: Cenários com variáveis dos Custos.....	43
Quadro 11: Cenários com variáveis das despesas.....	44
Quadro 12: Resultados das avaliações dos cenários das Receitas.....	45
Quadro 13: Resultados das avaliações dos cenários dos Custos.....	45
Quadro 14: Resultados das avaliações dos cenários das Despesas.....	45
Quadro 15: Definição de cenários das Receitas para os próximos três anos...46	
Quadro 16: Definição de cenários dos custos para os próximos três anos.....	48
Quadro 17: Definição de cenários das despesas dos próximos três anos.....	49
Quadro 18: Impacto das Variáveis contingenciais.....	50

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 Tema e problema de pesquisa	11
1.2 Objetivos.....	11
1.2.1 Objetivo Geral	11
1.3 Justificativa	12
2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	14
2.1 Contabilidade financeira e Contabilidade gerencial	14
2.2 Análise das demonstrações financeiras	18
2.3 Ferramentas de planejamento estratégico	20
2.3.1 <i>Balanced Scorecard</i> - BSC.....	21
2.3.2 Previsão de Demanda	22
2.3.3 Orçamentos.....	23
2.3.4. Análise SWOT	23
2.3.5 Sistemática proposta para previsão de resultados.....	24
3 METODOLOGIA.....	30
3.1 Enquadramento Metodológico.....	30
3.2 Procedimentos metodológicos.....	31
4 ESTUDO DE CASO.....	32
4.1 Fase 1 - Diagnóstico da Instituição.....	32
4.1.1- Preparar as Equipes de Trabalho	33
4.1.2 - Análise da Situação Atual da Empresa	33
4.2 - Fase 2 – Variáveis Contingenciais	35
4.2.1 – Ranqueamento das variáveis	36
4.3 – Fase 3 - Avaliação dos cenários e definição dos modelos de regressão.....	40
4.3.1– Avaliação do impacto dos cenários nas variáveis dependentes. 46	
4.3.2 – Definição dos modelos de regressão	48
4.4 – Fase 4 - Previsão de resultados	49
4.5 Considerações sobre o estudo	55
5 CONCLUSÃO.....	57
REFERÊNCIAS	59

1 INTRODUÇÃO

As decisões gerenciais nas organizações inseridas em um contexto em evolução, competição sofrem influências de fatores que acontecem em qualquer lugar. Portanto, precisam ser rápidas, eficazes e com a maior assertividade possível.

No contexto hospitalar, esse processo acaba por ser mais frágil, dado o envolvimento com questões de saúde. As projeções para o setor são vulneráveis e influenciáveis por epidemias repentinas, que podem afetar a estrutura de leitos, por exemplo, aumentar os custos com medicações, equipamentos de alta tecnologia, pois envolvem geralmente pesquisas e importações (RAFFA *et al.*, 2017)

A Agência Nacional de Saúde – ANS, busca ordenar essas influências, mas ela própria acaba impactando com normativas que exigem das instituições um Planejamento prévio e consistente, caso contrário o risco de desequilíbrio fica iminente.

Segundo Moreira (2009), o Planejamento Estratégico auxilia a traçar objetivos e a desdobrá-los em metas, que de encontro com os princípios, valores e perspectivas da Instituições às direciona em um caminho a ser seguido para seu fortalecimento diante das variáveis internas e externas a que elas estiverem expostas.

Sendo um processo corporativo, quando se objetiva a eficiência, torna-se fundamental o envolvimento dos gestores e dos líderes de cada departamento, identificando as variáveis e comprometendo-se com os objetivos almejados.

O ponto de partida para a identificação dessas variáveis define-se pelo cenário atual, que em linhas gerais caracteriza-se por ter de um lado os serviços de saúde públicos com excesso de demanda, e de outro, serviços de saúde da rede privada que sofre influência das empresas operadoras de planos de saúde, que intermediam a relação com o usuário e possuem, dessa forma, certo grau de controle sobre a demanda (RAFFA *et al.*, 2017)

Além da gestão da demanda e do alto custo assistencial, existem as alterações no perfil demográfico do país, como a redução da taxa de natalidade, aumento da expectativa de vida e processo de urbanização. São

fenômenos que exigem, cada vez mais, ações voltadas para a idade adulta e para a terceira idade, que sabidamente utilizam esses serviços com maior intensidade e, por consequência, geram maiores custos. As mudanças de perfil das doenças, que vêm demandando a adoção de novos tipos de tratamentos, equipamentos, tecnologias, intervenções e, portanto, novos investimentos (RAFFA *et al.*,2017)

Para as empresas que operam no setor de saúde, essas mudanças constantes de ambiente operacional dificultam o planejamento estratégico, de forma que a previsão de resultados baseada em cenários pode viabilizar a percepção de oportunidades e ameaças com a mensuração quantitativa das variáveis que mais impactam o resultado das empresas.

1.1 Tema e problema de pesquisa

Diante do exposto, o tema da presente pesquisa é a previsão de resultados baseados em cenários. Identificar o cenário em que a Instituição está inserida, suas variáveis internas e externas que mais impactam nos seus resultados futuros pode direcionar várias decisões estratégicas de uma empresa.

Nesse sentido, tem-se como problema de pesquisa a seguinte questão: Qual a previsão de resultados de uma Instituição de Saúde, baseada em cenários, para o próximo triênio?

Para responder a essa questão, foram delimitados os seguintes objetivos:

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo Geral

Aplicar a sistemática de previsão de resultados baseada em cenários em uma instituição de saúde para os anos de 2018, 2019 e 2020.

1.2.2 Objetivos Específicos

- a) Coletar dados que possibilitem um diagnóstico da situação passada e atual da instituição de saúde;
- b) Identificar as variáveis independentes com maior potencial de impacto nos resultados da instituição segundo a percepção dos gestores;
- c) Mensurar o impacto percentual das principais variáveis independentes nas receitas, custos e despesas da instituição analisada por meio de equações de regressão.
- d) Projetar, segundo a percepção dos gestores, os cenários das variáveis para os anos de 2018, 2019 e 2020 e os resultados da empresa utilizando-se equações de regressão.

1.3 Justificativa

A presente pesquisa não pretende definir algo como imprescindível e nem esgotar a discussão sobre a necessidade das análises constantes nas organizações, mas levar a uma reflexão sobre o tema.

Esse objetivo agrega outros tantos, voltados a esclarecer a importância de que os conhecimentos teóricos e práticos descritos que possam auxiliar o subsídio de análise dos benefícios da previsão de resultados.

Segundo Ansoff (1990), durante muito tempo a Contabilidade deteve seu foco em analisar o que aconteceu e prestar informações mais fiscais e de impostos. O avanço tecnológico, alterou o cenário, e as empresas passaram a trabalhar com informações que mudam em questão de segundos e surgiu a necessidade de organizar e preparar essas informações para se tirar proveito delas.

Casagrande (2010), afirma que “a correta avaliação poderá fornecer parâmetros mais seguros para os gestores, e a sistemática proposta pretende prever o resultado de uma empresa frente a prováveis cenários,

além de fornecer informações úteis e relevantes que possam apoiar na tomada de decisões”.

Segundo Casagrande (2010), apesar de toda a complexidade do âmbito da análise e previsão, a sistemática tem o seguinte propósito: ajudar a organização a realizar um trabalho melhor e focar sua energia para que sejam tomadas decisões corretas, nos cenários de variáveis contingenciais em que a organização está inseridas.

Como contribuição científica, os resultados do presente trabalho podem ser comparados com resultados de aplicações anteriores da sistemática de previsão de resultados baseados em cenários, possibilitando o avanço científico considerando que tal cotejamento poderá contribuir para identificar possíveis convergências e/ou divergências da ferramenta, servindo de subsídio para seu aprimoramento.

Tanto a aplicação prática quanto o embasamento teórico justificam as intenções do presente estudo. Portanto essa sistemática para previsão de resultado baseado em cenários pode ser útil e de importância significativa para empresas, realizando-se um planejamento estratégico em que a gestão poderá tomar decisões mais seguras e assertivas, dando assim uma melhor segurança para seus investidores, na obtenção de melhores resultados.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Neste capítulo são apresentados os fundamentos teóricos que permitiram suportar este trabalho durante todas as etapas da pesquisa. A revisão bibliográfica aqui proposta tem por objetivo esclarecer a discussão a respeito das análises e projeções que são utilizadas na pesquisa.

2.1 Contabilidade financeira e Contabilidade gerencial

Em todas as ciências as nomenclaturas, terminologias e conceitos ao longo do tempo se adequam e se modificam. Esse processo normalmente, parte do princípio que os estudos avançados tendem a se afunilar nas suas especificidades (IUDÍCIBUS, 2013).

Ainda segundo Iudícibus (2013), a contabilidade é uma ciência social e para entendê-la precisa vê-la como um todo, perceber todas as informações por ela geradas e as consequências do andamento da empresa / instituição com a utilização dessas informações e então perceber e especificar suas partes, buscando gerar informações condizentes com a realidade para servirem de base para avanços, mudanças e crescimento.

Os primeiros registros contábeis datam de 20.000 a.C., quando da necessidade humana controlar suas riquezas, e esse conhecimento seguiu naturalmente de geração em geração. A informação transferida, como em qualquer outro segmento seja em humanas, exatas ou sociais, tende a ser testado, aprovado e modificado, de acordo com a época, situação, fato ou ato, este processo é a evolução propriamente dita (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2019)

Ainda descrito no Portal da Contabilidade (2019), associando a contabilidade ao controle de riquezas, não se pode precisar seu surgimento, devendo ser tão antiga a ponto de se poder percebê-la na demarcação de território dos homens primitivos. A intensificação e desenvolvimento da arte de controlar riqueza, aconteceu com o movimento Renascentista, quando a

exploração marítima ganhou espaço e a comercialização exigia cada vez mais controles.

A partir do movimento renascentista surge a figura mais conhecida da ciência contábil, o Frade Luca Pacioli (1445 -1517), que desenvolveu o método das partidas dobradas, utilizado desde e até a atualidade no universo contábil.

Nos meados do século XX acontece a Revolução Industrial, e o avanço acelerou-se em grandes proporções, pois os avanços tecnológicos deram suporte para a divisão do trabalho, que executado separadamente, em partes específicas tornava-se mais eficiente, preciso e rentável (PORTAL DA CONTABILIDADE, 2019).

A separação propiciou a criação de linhas de produção, com máquinas separadas, pessoas executando trabalhos específicos, mantendo o foco na geração de riquezas, na expansão e conseqüentemente a exigência de controles que gerassem informações direcionando os próprios investidores.

“(…) Desta forma, a Ciência Contábil entendida como ciência da riqueza humana teve papel importante nesse processo, pois todo suporte de informações necessárias à administração e gestão da riqueza das entidades foi gerado e fornecido graças ao desenvolvimento desta ciência” (HOSS, *et al.* 2006, p.30)

Inicialmente a Contabilidade Financeira cuida da elaboração e divulgação das informações contábeis de uma entidade direcionadas aos usuários externos. Esses usuários externos são os acionistas, potenciais investidores, o governo, o fisco, bancos e credores. As informações oriundas da contabilidade financeira evidenciam o resultado, o desempenho da gestão da entidade em dado exercício e perspectivas futuras. Seria, portanto uma fotografia da empresa para falar de sua saúde aos que quisessem nela investir ou ceder crédito.

“Até o início do século passado, o foco da Contabilidade Financeira (...), na qual a preocupação dos contadores estava centrada em elaborar de acordo com as normas contábeis e em atendimento à legislação” (FAVERO, 2009 p.24).

Nesse ponto percebe-se em especial a evolução da Contabilidade, onde suas partes nem se excluem e nem perdem a importância. E que sendo a Contabilidade uma demonstração de bens, direitos e obrigações, a natureza inicial dela era ser estática, ou seja, a Contabilização tinha o objetivo mais focado em apenas demonstrar a situação da empresa. Atualmente agregam – se muitos fatores a essa função.

“Quando falamos em Contabilidade Geral ou Financeira, estamos nos referindo à Contabilidade no seu sentido mais amplo, considerando como ciência social que têm por objeto o patrimônio de todas as entidades, sejam elas públicas ou particulares, tenham ou não finalidade econômica”(RIBEIRO, 2009 p. 12)

No que tange a importância, bem coloca o autor, mencionando a contabilidade financeira como a “mãe” da Contabilidade, pois se analisarmos a empresa ou entidade como visadoras de lucros, torna – se a afirmação inquestionável.

A globalização parece ser um termo moderno, porém a sua característica fundamental sempre existiu, as relações, desde os remotos tempos as civilizações buscavam ampliar seu comércio com outros povos, por exemplo. Diversos fatores, em especial os avanços em transportes e comunicações, garantiram que esse processo de se intensificasse e as informações influenciáveis mudam a todo segundo. Nesse contexto de competitividade de influências econômicas e políticas as organizações procuram ganhos de produtividade e de mercado e para tanto precisam de ferramentas de Gestão eficazes.

A Contabilidade emerge, neste sentido, como um reflexo das necessidades e expectativas, que as informações possam realmente embasar as decisões.

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada como um enfoque conferido à várias técnicas que geram informações claras e objetivas para o processo decisório, ou seja, a informação simplificada para que o Administrados possa perceber a empresa como um todo com rapidez e clareza para direcioná-la.

Para Iudícibus (1986), a contabilidade gerencial está voltada única e exclusivamente para a administração da empresa, procurando suprir informações que se encaixem de maneira válida e efetiva no modelo decisório do Administrador”.

Pode-se dizer que a Contabilidade Gerencial e Financeira são duas grandes ramificações que iniciam juntas e andam lado a lado, porém em um determinado momento a Contabilidade Financeira cessa, fluindo em Contabilidade Gerencial. Essa contextualização não objetiva diminuir nem uma das ramificações e sim diferenciá-las em suas importâncias fundamentais.

“Certos relatórios, cúpula do processo contábil – financeiro, tais como o Balanço Patrimonial, a Demonstração de Resultados do Exercício e as Demonstrações de Fontes e Usos de Capital de Giro Líquido, representam de certa forma, a fronteira entre a Contabilidade Financeira e a Gerencial.” (IUDÍCIBUS, 1986, p. 16)

O bom profissional que trata da Contabilidade Gerencial ou de apresentá-la, precisa, portanto, refinar e apresentar de maneira clara e simplificada a Contabilidade de Custos e a Financeira. Ou seja, ao mesmo tempo que busca entendê-las em suas especificidades, os ramos unem –se e ficam dependentes um no outro.

“As pressões dos usuários para que tivessem em mãos informações confiáveis para a tomada de decisões, aliadas a outros fatores que contribuíram para o surgimento da escola norte –americana, foram decisivos para a que a ótica fosse voltada para os usuários internos, gerando as bases para o Surgimento da Contabilidade Gerencial” (FAVERO, 2009 p.24)

Não existe um cargo específico de Contador Gerencial, as características são decorrentes do perfil, sendo que para o sucesso é necessário uma preparação, um entendimento diferenciado e principalmente uma visão mais ampla que não se detenha apenas nas demonstrações e sim no que se obtêm de informações com e a partir delas para sugerir as melhorias e as

intervenções necessárias para um lucro maior, princípio e razão de qualquer empreendimento.

Pode-se concluir que a Contabilidade Gerencial difere-se da Contabilidade Financeira e da Contabilidade de Custos, tem por objetivo principal auxiliar os administradores em suas tomadas de decisões visando alcançar maior produtividade com a otimização dos recursos disponíveis reduzindo custos e aperfeiçoando a qualidade dos produtos fabricados para melhorar a competitividade da empresa e, conseqüentemente alcançar resultados mais satisfatórios no desenvolvimento de suas atividades operacionais (RIBEIRO, 2009)

2.2 Análise das demonstrações financeiras

A análise financeira propicia as avaliações de patrimônio da empresa e das decisões propicia as Avaliações do Patrimônio da empresa e das decisões tomadas, tanto em relação ao passado, retratado nas demonstrações financeiras, como em relação ao futuro, espelhado no orçamento financeiro (IUDÍCIBUS, 2013)

A análise financeira é uma ferramenta poderosa nas mãos dos acionistas, dirigentes, bancos, clientes e outros.

Na verdade, a análise começa onde termina o trabalho do contador, ou pelo menos era o que se entendia, não querendo dizer que o contador não possa ser o gestor, muito pelo contrário, pois a gama de conhecimentos do contador é um fator altamente positivo para o perfil do administrador da entidade.

A análise de balanços objetiva extrair informações das Demonstrações financeiras para a tomada de decisão.

As demonstrações financeiras fornecem uma gama enorme de dados sobre a empresa, que são dispostas e seguem as regras contábeis. A análise de Balanços transforma esses dados em informações, que quanto mais

específicas, claras e em maior quantidade melhor embasarão uma tomada de decisão.

“O produto da Análise de Balanços são relatórios escritos em linguagem corrente. Na medida do possível, recomenda-se gráficos para simplificar as conclusões mais complexas. Devem ser redigidos como se fossem lidos por leigos, ou seja, com linguagem inteligível por qualquer mediano gerente da empresa, gerente de banco, ou gerente de crédito” (MATARAZZO, 2003, p.17).

A Análise de balanços, em linhas gerais, produz informações como, a situação financeira, a situação econômica, desempenho, eficiência na utilização de recursos, pontos fortes e fracos, tendências e perspectivas, quadro evolutivo, adequação das fontes e aplicações de recursos, causas das alterações na situação financeira, rentabilidade, evidência de erros da administração, avaliação de alternativas futuras, entre outras. Estas, são comuns à maioria dos autores que escrevem sobre o assunto e deixam uma boa noção do caminho a que se direciona a análise em si.

Para Ludícibus (1986), analisar o desempenho econômico-financeiro de uma entidade significa extrair dos seus relatórios contábeis e de suas extensões e detalhamentos, se for o caso, relações úteis para o objetivo econômico que se tem em mente.

O surgimento da análise tem uma ligação direta com o sistema bancário, que era seu principal usuário, não deixando de ser em tempos atuais, porém a gama de utilidades dessa prática intensificou-se em outros aspectos e possibilidades de utilização.

Ludícibus apresenta algumas generalidades, que colocam quesitos necessários e para basear a análise.

“- Registros contábeis da empresa devem ser mantidos com esmero;

- Ainda que o departamento de Contabilidade da empresa realize um grande esforço para manter os registros de formas correta, é altamente desejável que os relatórios financeiros sejam auditados por auditor independente ou, pelo

menos, tenha havido uma minuciosa revisão por parte da auditoria interna;

- É preciso tomar cuidado na utilização de valores extraídos de balanços iniciais e finais, principalmente na área de contas à receber e estoques;

- Os demonstrativos, objetos de análise, devem ser corrigidos tendo em vista as variações do poder aquisitivo da moeda; (IUDÍCIBUS, 2013, p.77)

Conforme Silva (1995), a análise de demonstrações financeiras, caracteriza-se por um conjunto de informações obtidas através das demonstrações financeiras, com o intuito de compreender e avaliar aspectos como: a capacidade de pagamento da empresa através da geração de caixa, capacidade de remunerar investidores gerando lucros em níveis compatíveis com suas expectativas, nível de endividamento, motivo e qualidade do endividamento, políticas operacionais e seus impactos na necessidade de capital de giro e diversos outros fatores que atendam ao propósito do objetivo da análise.

2.3 Ferramentas de planejamento estratégico

Atualmente no mundo dos negócios para que uma empresa consiga manter-se consistente, rentável e conquistando os objetivos que projeta, precisa estar sensível ao ambiente externo e interno, necessita ser coesa, ter uma identidade própria e construir interna e externamente seu sistema de inteligência competitiva, além de ser capaz de governar seu próprio crescimento e sua evolução (HOSS *et al.*, 2010).

Diante dessa visão de mundo corporativo, o planejamento estratégico torna-se fundamental para as empresas. Buscando apresentar algumas das ferramentas utilizadas pelo planejamento estratégico, elenca-se a seguir de forma resumida algumas abordagens que podem auxiliar as empresas nessa tarefa.

2.3.1 *Balanced Scorecard* - BSC

Os autores do modelo, Kaplan e Norton (1997, p.8), definem o BSC como uma ferramenta que —complementa as medidas financeiras do desempenho passado com as medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro.

Na concepção de Hoss *et al.* (2010, p.83) o BSC vale-se dos indicadores financeiros, que são a descrição dos resultados obtidos como consequência das ações ocorridas no passado organizacional. Os indicadores financeiros, geralmente são o ponto de partida, contudo junta-se a estes a satisfação dos clientes, os processos internos e a capacidade da organização de aprender e melhorar.

Segundo Soares (2001), esse conjunto de indicadores partiu do conhecimento de que a gestão, baseada em medidas meramente financeiras, não atende às necessidades das organizações, com valor e visão estratégica.

Mais do que um conjunto de indicadores de desempenho, o BSC constitui-se em um sistema de gestão, funcionando como condutor de informações, habilidades e conhecimentos entre as áreas funcionais da organização (SOARES, 2001).

Segundo este autor (Hoss *et al.*, 2010 p.83) a estruturação do projeto de construção do BSC cumpre-se em oito etapas:

a) Preparação: nesta etapa se define a unidade de negócios onde se aplicará um Scorecard considerando-se a unidade que disponha de componentes próprios de indicadores, tais como: clientes, distribuição, produção e controle de

desempenho financeiro;

b) Entrevistas: primeira rodada: nesta etapa os gestores revisam a missão, a visão e as estratégias da empresa. Em seguida todos são entrevistados;

c) Workshop executivo: primeira rodada: Executivos e facilitador buscam o consenso para a missão e estratégias propostas. Formula-se então o BSC preliminar a partir dos fatores críticos de sucesso;

d) Entrevistas: segunda rodada: Nova entrevista dos executivos, visando análise da segurança do BSC;

e) Workshop executivo: segunda rodada: Aqui debatem-se as estratégias e o BSC experimental. Propõem-se plano de implementação e objetivos para os indicadores propostos, com suas metas de melhorias;

f) Workshop executivo: terceira rodada: Busca-se o consenso final quanto ao programa de implementação;

g) Implementação: A equipe responsável pelo BSC inicia o seu funcionamento com base nos dados alimentados;

h) Revisões periódicas: A organização revisa as informações com rodadas de análises e discussões, mensalmente e anualmente;

2.3.2 Previsão de Demanda

Na literatura é possível encontrar algumas definições de demanda, Kotler (1991), define a demanda de mercado para um produto como sendo o “volume total que seria comprado por um grupo de clientes definido, em uma área geográfica definida, em um período definido, em um ambiente de marketing definido e sob um programa de marketing definido”.

Consul e Werner (2010), explicam a importância da previsão de demanda pelo fato de se ficar evidente o “que”, “quanto” e “quando” comprar, os autores ainda expressam que os benefícios dessa previsão afetam a velocidade de entrega e o custo do produto.

Para Casagrande e Hoss (2010), a dificuldade de se fazer uma previsão correta de demanda depende da análise precisa das variáveis que vão afetar a avaliação e as múltiplas combinações destas variáveis. Para eles, a dificuldade de composição de uma boa previsão de demanda aumenta exponencialmente com essas combinações, configurando um obstáculo considerável à boa administração.

O foco da Demanda está nas receitas, ou seja, numa análise de consumo ou utilização de determinado produto ou serviço.

Diante do exposto acima, pode-se compreender que a previsão de demanda se constitui como uma importante ferramenta para a previsão do

resultado econômico de uma empresa, bem como, para auxiliar os gestores no momento da tomada de decisões.

2.3.3 Orçamentos

O Princípio do Planejamento orçamentário está na programação dos recursos, prevendo onde e quando serão utilizados os resultados do período determinado.

Para uma elaboração correta do orçamento deve-se conhecer a fundo a empresa em que o mesmo será aplicado, para que os objetivos desejados possam ser alcançados, uma vez que é com ele que a administração inicia o planejamento das metas tais como, a participação no mercado, comercialização de novos produtos ou serviços, faturamento entre outros e define os limites de investimentos, custos e despesas necessários para atingi-las (RODRIGUES, 2010)

Para Padoveze (2004), orçar significa processar todos os dados constantes do sistema de informação contábil de hoje, introduzindo todos os dados previstos e considerando as alterações já definidas para o próximo exercício. Portanto, o orçamento não deixa de ser uma pura repetição dos relatórios gerenciais atuais, só que com os dados previstos.

Não há basicamente nada de especial para se fazer o orçamento; basta colocar no sistema de informação contábil, no módulo orçamentário, os dados que deverão acontecer no futuro, dentro da melhor visão de que a empresa tem no momento de sua elaboração.

No processo orçamentário são englobadas três ferramentas fundamentais: previsão, orçamento e controle. Para Marion e Ribeiro (2011), a previsão é o estudo antecipado dos objetivos desejados; o orçamento é a formalização do plano de ação e o controle é a comparação entre o que foi proposto e com o resultado obtido.

2.3.4. Análise SWOT

O conceito de SWOT é uma sigla originada do inglês, de forças (*Strengths*), fraquezas (*Weaknesses*), oportunidades (*Opportunities*) e ameaças (*Threats*), ou em sua tradução FOFA, relacionando em ordem diferente os mesmos significados (KOTLER e ARMSTRONG, 2003).

A aplicabilidade desta ferramenta tem uma forte ligação com a previsão de resultados proposta, pois conforme explana Casagrande, 2010, para o levantamento de dados, recomenda-se a aplicação de uma análise SWOT, que consiste em uma ferramenta para avaliar forças fraquezas, oportunidades e ameaças. Essa ferramenta pode ser utilizada em qualquer empresa e tem como objetivo principal definir as relações existentes entre os pontos fortes e fracos da empresa com as tendências mais importantes que se verificam em seu ambiente externo.

Ambiente	Pontos Positivos	Pontos Negativos
Interno	Forças * _____ * _____ * _____	Fraquezas * _____ * _____ * _____
Externo	Oportunidades * _____ * _____ * _____	Ameaças * _____ * _____ * _____

Quadro 1 -Matriz SWOT

Fonte: Adaptado de Wright et al. (2000)

Ainda de acordo com Casagrande (2010), por ser representada geralmente em forma de matriz, como pode ser observado no quadro acima, permite que seja demonstrada a situação atual do negócio. E no momento de sua aplicabilidade pode-se verificar se o planejamento estratégico está devidamente alinhado com os objetivos da empresa quanto às possibilidades de explorar as oportunidades, eliminar ou minimizar as ameaças, utilizar pontos fortes da organização e corrigir os pontos fracos existentes.

Em linhas gerais, trata-se de uma maneira de conduzir um planejamento de forma a buscar maior potencial de exploração do lado racional de uma análise situacional e a otimização dos recursos que compõem um negócio.

2.3.5 Sistemática proposta para previsão de resultados

Esta ferramenta gerencial foi proposta por Casagrande (2010), e objetiva prever o resultado econômico de uma empresa através da utilização de cenários que são elaborados a partir da avaliação das principais variáveis internas e externas que podem influenciar no resultado das receitas, custos, despesas e impostos da empresa analisada.

Como define Casagrande (2010, p.85) sobre seu estudo, “esta sistemática contribui no planejamento estratégico da empresa, municiando o gestor de informações sobre o ambiente em que sua empresa está inserida”.

Casagrande destaca ainda, que a previsão de resultado se caracteriza pelo desempenho econômico potencial de uma empresa, incluindo-se o desempenho do capital tangível, intangível e dos prováveis cenários de variáveis contingenciais em que a empresa poderá operar. Os resultados poderão ser positivos ou negativos e seu valor será sempre uma previsão estimada do resultado real (CASAGRANDE, 2010).

As empresas ou instituições estão inseridas em realidades diferentes e sofrem influências diferentes, portanto o modelo contempla fases que possibilitam a identificação de variáveis específicas para cada empresa que buscam uma assertividade maior da análise, desde a projeção dos cenários até a previsão dos resultados.

O Presente estudo seguirá as fases como proposta a seguir, aplicado à Instituição de Saúde do Sudoeste do Paraná.

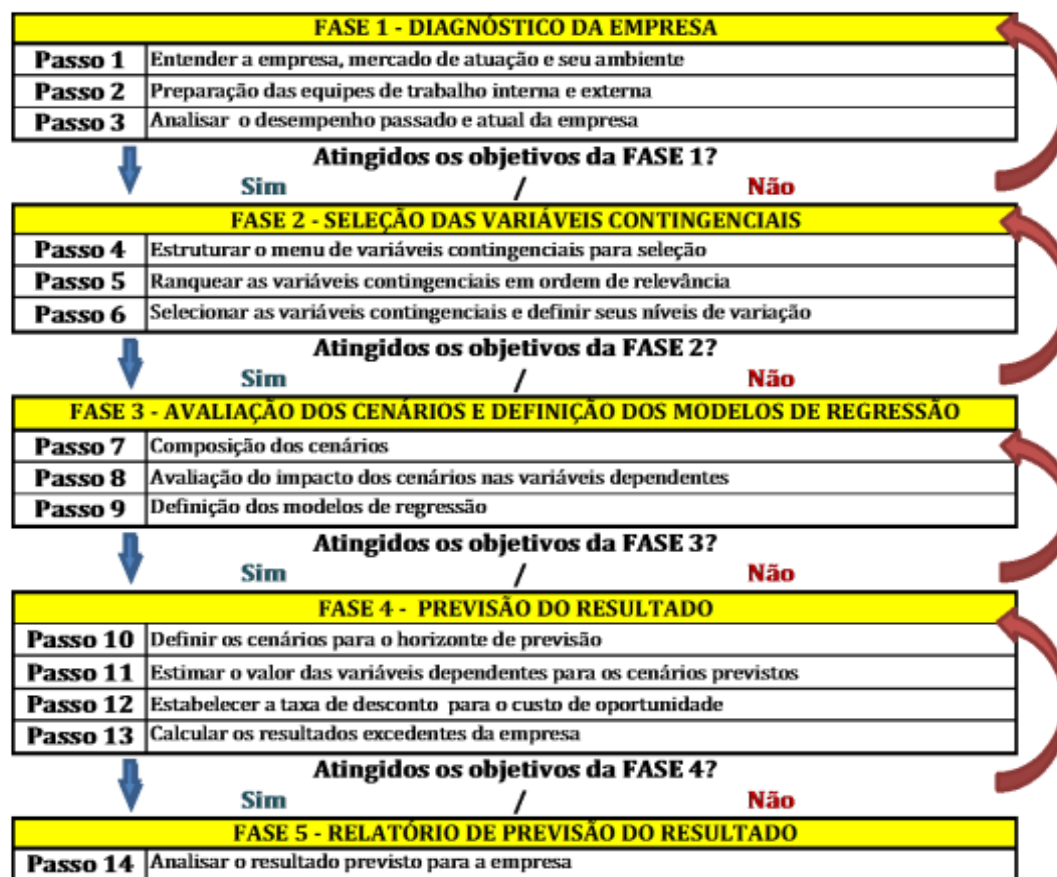


Figura 1 - Sistemática para previsão de resultados
Fonte: Casagrande (2010)

A sistemática já foi aplicada desenvolvida e aplicada inicialmente na Cooperativa de Crédito SICREDI São Cristóvão e que após sua aplicação, Casagrande (2010), afirma que;

“a proposta atinge os objetivos propostos na sua concepção inicial, de prever o resultado de empresas utilizando a projeção de cenário, oferecendo informações úteis e relevantes aos gestores para tomada de decisões. Também se considera que a sistemática proposta contribui efetivamente no preenchimento de lacunas científicas, transpondo deficiências apresentadas em outros modelos de avaliação. Desta forma, a sistemática proposta pode ser classificada como inédita, não-trivial e relevante para o avanço científico na área de atuação.”

Essa sistemática, também foi base para vários estudos de caso, entre eles, incluem-se os trabalhos acadêmicos citados no Quadro 02.

Autores	Segmentos
LIMA, Cristina R. (2011)	Comércio de materiais hospitalares
BRUSCHI, Pâmela (2012)	Regeeneradora de óleos minerais
CASAGRANDE, Sônia M. M. (2012)	Cooperativa de trabalho médico
CARDOSO, Jéssica B. (2013)	Comércio e Serviços de reparação mecânica
SCHWABE, Ocilmar V. (2013)	Software
GNOATTO, Michely (2013)	Cerealista
MARTARELLO, Camila (2014)	Concessionária de Veículos

Quadro 02: Aplicações já realizadas da sistemática.

Fonte: (SOUZA e BARBOSA, 2015)

Analisando os estudos com estrutura semelhante de análise, com previsão de cenários futuros e resultados para três anos, os pesquisadores aplicaram a sistemática de previsão de resultados em diferentes áreas organizacionais, contribuindo assim para a diversidade de análises e resultados e possibilitando a compreensão e comparação de tais realidades.

Dentre as diversas características presentes em todas as aplicações realizadas, a que mais se assemelha ao presente estudo é a análise de Casagrande (2012), cujos índices financeiros e econômicos – liquidez, endividamento e rentabilidade – são de uma cooperativa de trabalho médico.

No estudo aplicado em um comércio de materiais hospitalares por Lima (2011), após analisados os índices pertinentes à realidade e necessidade da empresa, constatou - se que o fator mais preocupante da análise em questão foi retratado no índice do Custo Médio da Dívida e na queda dos índices de liquidez nos períodos históricos analisados.

Segundo Lima (2011, p.49), mesmo que exista equilíbrio entre alguns índices, outros reduzem seus números lentamente, permitindo concluir-se assim que as variáveis contingenciais utilizadas na sistemática deveriam ser analisadas com mais precisão, visto que estas influenciam consideravelmente no aumento dos custos e despesas da entidade (LIMA, 2011, p.49). Ainda, ressalta a importância da sistemática nas contribuições que excedem a previsão de resultados, uma vez que se utilizando da percepção dos gestores consegue tornar visíveis elementos importantes que comumente passam despercebidos no processo de gestão.

Ainda que se estimem provisões em valores percentuais presumidos, devido à importância alocada na escolha das variáveis contingenciais, qualquer percepção errônea dos envolvidos no estudo pode acarretar distorções significativas nos resultados obtidos. Na concepção de Bruschi (2012, p.45), tal previsão só se concretizará se a percepção dos gestores estiver certa quanto ao impacto das variáveis contingenciais nos resultados e se os cenários previstos se realizarem da forma que foram previstos.

Em seu estudo, Bruschi (2012) vivenciou uma limitação que a impediu de realizar comparações com outros estudos e empresas do ramo, uma vez que a organização por ela estudada detinha monopólio sobre tal segmento. Contudo, concluiu com a aplicação da sistemática que o uso dessa ferramenta é de grande auxílio para a tomada de decisão, posto que consegue definir com mais clareza as interferências das variáveis contingenciais nos resultados.

Utilizando-se do diagnóstico realizado com base as análises das demonstrações disponibilizadas pela empresa em estudo, Casagrande (2012, p.13) observou em seus estudos que a cooperativa de trabalho médico em questão vinha aumentando seus custos e despesas em proporção maior do que suas receitas, o que não trazia a margem de lucro operacional almejada por seus investidores.

Considerando realista a expectativa de deterioração e piora dos índices analisados, o estudo em tal cooperativa retratou a degradação do resultado da empresa nos três anos consecutivos. Contudo, e apesar de seus cenários e projeções serem bastante influenciáveis pelas inconstâncias dos fatores externos à empresa, políticas da ANS e intercâmbio, por exemplo, os gestores desta organização surpreenderam-se com as possibilidades de adaptação apresentadas pela ferramenta às tais realidades constantemente alteradas.

Cardoso (2013, p.27), em seu estudo realizado em um comércio de peças automotivas e prestadora de serviços de reparação, identificou que a previsão de resultados para os três anos seguintes à aplicação da sistemática projetava favoráveis resultados à organização. De acordo com a autora, a sistemática se mostrou eficiente e oportunizou aos empreendedores analisar a viabilidade de utilização de controles internos mais eficazes e detalhados.

Diante do que apresenta Schwabe (2013) em seu estudo na empresa de software em que se realizou a aplicação da sistemática, ao projetar seus

prováveis cenários e integrar os gestores diretamente à execução da ferramenta, destacava então, a sistemática, uma de suas principais características já apontadas em outras aplicações: a dinamicidade dos processos e informações. Através da ferramenta, segundo o autor, tornou-se possível a transformação das variáveis subjetivas em variáveis objetivas e mensuráveis, o que beneficiou significativamente as programações de receitas, custos e despesas da organização.

Para Gnoatto (2013) e Martarello (2014) destacam como ponto da aplicação da sistemática o envolvimento dos gestores durante todo o processo de avaliação e a previsão do resultado. Complementam afirmando que a ferramenta utilizada é de grande valia, já que permite aos gestores tomarem decisões antecipadas, evitando ou minimizando os resultados negativos e maximizando os resultados positivos. Neste, como nos outros estudos citados anteriormente, os gestores consignaram ações afirmativas que corroboram com a utilidade estratégica da ferramenta proposta, e como se observa, a ferramenta possui uma aplicação flexível e de grande importância no momento da decisão, podendo sim ser aplicada em qualquer segmento empresarial.

3 METODOLOGIA

3.1 Enquadramento Metodológico

Segundo Teixeira (2008), metodologia significa, etimologicamente, o estudo dos caminhos, dos instrumentos usados para se fazer pesquisa científica, os quais respondem o como fazê-la de forma eficiente.

Quanto à natureza o presente trabalho trata-se de uma pesquisa aplicada. A pesquisa aplicada objetiva gerar conhecimentos para aplicação prática, dirigidos a solução de problemas específicos.

De acordo com Barros e Lehfel'd (2000), a pesquisa aplicada tem como motivação a necessidade de produzir conhecimento para aplicação de seus resultados, com o objetivo de contribuir para fins práticos, visando à solução mais ou menos imediata do problema encontrado na realidade.

Quanto a forma de abordagem do Problema trata-se de uma pesquisa qualitativa. A pesquisa qualitativa busca o aprofundamento da compreensão, de um grupo social ou de uma organização.

Conforme Gil (1994), a pesquisa qualitativa considera que existe uma relação entre o mundo e o sujeito que não pode ser traduzida em números, a pesquisa é descritiva, o pesquisador tende a analisar seus dados indutivamente.

Essa pesquisa pode ser classificada como pesquisa bibliográfica e estudo de caso. Segundo, Fonseca (2002), um estudo de caso pode ser caracterizado como o estudo de uma entidade bem definida, uma instituição, um sistema educativo, uma pessoa ou uma unidade social. Visa conhecer em profundidade o como e o porquê de uma determinada situação que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico.

Sendo assim, foram pesquisados livros, monografias e artigos científicos com o intuito de se levantar o referencial teórico, para aprofundar - se sobre o assunto, aplicando no estudo de caso. O presente trabalho teve para o estudo de caso, a aplicabilidade em um Instituto de Saúde do Sudoeste do Paraná, aqui denominado com ISPR.

O processo de coleta de dados realizou-se através da consulta e análise de documentos, arquivos, manuais e sistemas. O suporte à análise do estudo de caso, foi realizada por meio de livros e sítios eletrônicos, uma vez que proporciona um maior domínio teórico do assunto.

3.2 Procedimentos metodológicos

Inicialmente para a coleta de dados e indicadores, se fez necessário uma análise de indicadores econômicos financeiros de forma comparativa dos anos de 2015, 2016 e 2017, afim de evidenciar as evoluções e pontos críticos através dos balanços patrimoniais e demonstrativos de resultados de exercícios (DRE), análise horizontal e vertical.

Esses dados foram comparados à Instituição de saúde Sírio Libanês denominada nesse estudo como instituição “X”, que atualmente é referência de saúde no âmbito nacional, e publica seus dados em Diário Oficial.

A partir desse ponto foram programadas e efetivadas cinco reuniões, realizadas na sala de reuniões da própria instituição, com duração média de uma hora a uma hora e meia.

A equipe de líderes e gestores composta por 7 integrantes, sendo 6 internos e 1 externo, foi a responsável por todo processo de previsão. No primeiro momento o método de pesquisa utiliza o raciocínio dedutivo, quando se pretende fazer um estudo sobre o estado passado e atual de avaliação do resultado econômico da empresa, incluindo os intangíveis empresariais.

Nesta etapa são identificados, classificados e relacionados conceitos e teorias que possam apoiar o mapeamento das variáveis contingenciais que podem afetar o desempenho, ou seja, aplicar a sistemática de previsão de resultados baseado em cenários, criada por Casagrande (2010), para, posteriormente, obter um *feedback* dos resultados e manter e/ou modificar o planejamento estratégico do instituto para os anos seguintes.

Os procedimentos adotados seguem as fases e passos descritos na Figura 01, que apresenta a sistemática desenvolvida por Casagrande (2010).

4 ESTUDO DE CASO

Nesse capítulo são apresentados os resultados da pesquisa. Para tanto foi desenvolvido um estudo em um Instituto de Saúde do Sudoeste do Paraná, neste denominado ISPR para identificação das variáveis contingenciais mais relevantes e seus potenciais impactos nos cenários em que em que o instituto deverá operar nos anos de 2018, 2019 e 2020, segundo a percepção de seus gestores.

A seguir, são apresentadas as fases e passos descritos na sistemática de previsão de resultados baseados em cenários de Casagrande (2010), efetivamente aplicados no instituto analisado.

4.1 Fase 1 - Diagnóstico da Instituição

O ISPR atua no atendimento hospitalar das famílias do Sudoeste do Paraná desde 1947. Milhares de sudoestinos tiveram, e continuam tendo, aqui, seus primeiros momentos.

Trata-se de um Instituto moderno, com infraestrutura atualizada e a ampla estrutura física, ótima localização, no centro da cidade, com o Centro Cirúrgico mais moderno da região e equipamentos de última geração e um corpo clínico diferenciado. Os funcionários continuamente estimulados a prestar uma atenção mais humanizada, assegurando carinho, respeito e conforto aos pacientes e familiares.

Atualmente são 123 leitos, distribuídos em três alas de internação, com suítes, apartamentos e enfermarias, além de CTI Adulto, CTI Pediátrica e CTI Neonatal. O ISPR é referência regional em Cirurgia Bariátrica, Neurocirurgia, Neonatologia, Obstetrícia e UTI.

Conta com diversos intensivistas adultos e neonatais, neurocirurgiões, cirurgiões do aparelho digestivo, da cabeça e pescoço, otorrino, cirurgiões plásticos, buco-maxilo-facial, ortopedistas, urologistas, ginecologistas e

obstetras, cardiologistas, cirurgiões vasculares, mastologista, pediatras, neurologista, nefrologista, cirurgião oncológico, oftalmologistas, radiologistas, anesthesiologistas, patologistas, pneumologista, psiquiatras, clínicos e outros.

O trabalho desenvolvido pelo corpo médico e colaboradores, constantemente reconhecido pelos próprios usuários/clientes, também é reconhecido através de honrarias concedidas por instituições e órgãos de nível nacional e até internacional.

Alguns Pontos de Reconhecimento:

- Reconhecido pela UNICEF e pelo Ministério da Saúde com o Título de "Hospital Amigo da Criança".
- Referência Regional em "Gestação de Alto Risco".
- Recentemente reconhecido pelo Ministério da Saúde com o Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social – CEBAS.

4.1.1- Preparar as Equipes de Trabalho

A equipe foi composta por 7 integrantes, sendo 6 internos e 1 externo. Os internos pertencem às seguintes áreas: Compras, Faturamento, Contabilidade, Financeiro e Diretoria.

O integrante externo, na qualidade de consultor e mediador, conduziu os trabalhos sem que sua opinião fosse contabilizada na avaliação da relevância das variáveis contingenciais.

4.1.2 - Análise da Situação Atual da Empresa

Segundo Casagrande (2010), para essa análise faz-se necessário o cálculo dos índices econômico-financeiros e a análise interna da empresa, se possível será feita uma comparação entre o desempenho da empresa avaliada com os índices médios do setor ou de empresas líderes no segmento econômico. A análise dos índices e a evolução da variabilidade dos resultados

servem de base para diagnosticar o desempenho histórico da empresa e suas causas.

De uma maneira geral o ISPR conta com a captação de recursos externos, caracterizando a dificuldade em prever a demanda. Em uma análise prévia e sucinta em comparação com uma Instituição X e renomeada alguns índices foram destacados.

A Receita Operacional Bruta aumentou 2,3 vezes no Comparativo de três anos, o custo operacional aumentou 1,6 vezes e nota-se um aumento muito significativo nos custos com o pessoal, cerca de 50% das receitas, sendo que na instituição comparada, esse índice fica em torno de 28%.

Os índices da tabela abaixo, foram mensurados e discutidos, bem como sua comparação com uma Instituição de saúde que é referência no Brasil, no Quadro 3 denominada de “X”.

ÍNDICE	2015	2016	2017	X
Participação de Capitais de Terceiros	1.000,00	658,40	178,23	48,73
Composição do Endividamento	96,75	61,69	60,04	47,80
Imobilização do Patrimônio Líquido	1.000,00	286,97	96,16	92,90
Liquidez Geral	0,30	0,72	1,02	1,12
Liquidez corrente	0,31	1,16	1,70	2,16
Liquidez Imediata	0,06	0,16	0,41	0,16
Giro do Ativo	13,98	3,23	3,96	0,85
Margem Líquida	-14,11	9,01	6,45	13,08
Rentabilidade do Ativo	(197,35)	29,09	25,53	11,09
Rentabilidade do Patrimônio Líquido	(124,63)	220,64	71,02	16,49
Custo da Dívida (ao ano)	(3,94)	12,29	29,67	12,14
Rentabilidade do Ativo antes das Despesas Financeiras	(199,70)	29,94	27,24	13,51
Grau de alavancagem financeira	0,62	7,37	2,61	1,22

Quadro 3 – Análise de indicadores dos anos 2015, 2016 e 2017

Em linhas gerais, esse passo da sistemática busca analisar e comparar os resultados de cada indicador sob a perspectiva dos gestores da instituição. O objetivo é descobrir quais variáveis foram responsáveis por variações significativas de desempenho nos anos passados.

Cabe destacar que a grande variação na comparação dos indicadores foi registrada entre os anos de 2015 e 2016, que segundo os gestores, deve-se à transferência de todo o patrimônio e operações do hospital para o Instituto e as consequências dessa mudança em termos de leis e regulamentações.

Além da análise de balanços, com foco no desempenho passado, os gestores também foram indagados sobre a situação atual da instituição, buscando-se elencar o maior número de variáveis possíveis que podem impactar nos resultados da instituição.

4.2 - Fase 2 – Variáveis Contingenciais

A partir das reuniões gerenciais, com a equipe já citada anteriormente, composta por composta por 7 integrantes, sendo 6 internos e 1 externo. Os internos pertencem às seguintes áreas: Compras, Faturamento, Contabilidade, Financeiro e Diretoria. Considerando o Planejamento estratégico, foram elencadas as variáveis que podem influenciar nos resultados.

VARIÁVEIS CONTINGENCIAIS
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.
HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.
Convênios (não públicos), baixa capacidade de contratos com convênios
Convênio SUS - Obrigatoriedades de atender pelo menos 60% SUS
Doações Governo Estadual para aquisição de Equipamento + nota Paraná
Doações Governo Federal (Dep. Federal, Time-mania, complemento UTI)
Doações Particulares (ITAÚ e outros)
Transparência e confiança na Gestão Financeira
Isenção de contribuição. (igual a 1)
Infraestrutura atualizada, ótima localização, centro cirúrgico moderno
Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".
Lideranças Democráticas e Descentralizadas
Repasso SUS estagnado a anos e sem expectativa de reajustes pelo governo
Alta rotatividade de funcionários
Corpo clínico especializado
Gestão de leitos - aumentar capacidade (dias) de internação
Falta Bons profissionais em algumas especialidades médicas
Falta estrutura física para expansão (adquirir espaço)
Hospital lotado, demora no atendimento

Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária
Concorrência (outros hospitais)
Aproveitamento da estrutura nos finais de semana
Falta de segmentação e controle de custos, receitas (SUS, convênios e Particulares)
Constante avanço tecnológico de equipamentos
Modificações na política econômica
Crescente grau de exigência de clientes
Abranger municípios deficitários da área da saúde
Abrir uma filial em uma região sem unidade Filantrópica
Projetos como Energia Solar Fotovoltaica
Terceirização de alguns serviços problemáticos - lavanderia e limpeza
Adquirir um espaço para expansão

Quadro 4 – Variáveis levantadas

Casagrande (2010) destaca que o objetivo principal é selecionar as variáveis contingenciais (variáveis independentes) para o cálculo dos coeficientes de ajuste a serem utilizados na previsão das variáveis dependentes Receita, Custo, Despesas e Impostos.

Neste primeiro passo, a equipe elenca para em outro momento aplicar a relevância e posicioná-las em uma ordem, passo que é realizado a seguir.

4.2.1 – Ranqueamento das variáveis

Após a seleção dos pontos chave e de sua relevância para as variáveis Receitas, Custos e Despesas, foram elencadas e avaliadas individualmente com notas para se chegar às que causam, na opinião da equipe, a maior influência e que merecem a atenção especial separadamente, para a projeção de cenários.

O ranqueamento é realizado com a atribuição de notas que podem variar de 01 a 10, sendo 1 a variável mais importante e 10 a menos importantes. Após cada avaliador (Av) atribuir suas notas de forma individual, é realizado o somatório dos números inversos, ou seja, dividindo-se no número 1 pela por cada nota atribuída. Assim a nota 1 possui o valor invertido de 1 (1/1), a nota 2 possui o valor invertido de 0,5 (1/2), a nota 3 possui o valor invertido de 0,33 (1/3), e assim por diante. O somatório dos maiores valores invertidos determina a posição de cada variável no ranqueamento.

Segue os Quadro 05, 06 e 07, com destaque para as variáveis consideradas de maior ponto de relevância, dentro das variáveis.

RECEITAS	Av 01	Av 02	Av 03	Av 04	Av 05	Av 06	TOTAL
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	1	1	2	1	1	2	5,0
HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	2	8	4	3	4	3	1,8
Convênio SUS - Obrigatoriedade atender pelo menos 60% SUS	1	3	1	1	3	4	0,9
Doações Governo Federal (Dep. Federal, Time- mania, complemento UTI)	3	7	1	7	9	1	0,7
Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	5	2	1	2	2	1	3,7

Quadro 5 – Ranqueamento das receitas.

O Maior impacto sugerido nas questões de receitas, está na manutenção do CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde que garante a isenção impostos e contribuições, e caracteriza como Instituição propriamente dita.

Sendo além desses benefícios sociais, possibilita captação de recursos destinados à filantropia. Destaca-se também a referência Regional em Cirurgia bariátrica e Gestão de Alto Risco, que oferece um serviço diferenciado para um grupo crescente.

CUSTOS	Av 01	Av 02	Av 03	Av 04	Av 05	Av 06	TOTAL
Convênio SUS - pelo menos 60% SUS	1	1	1	1	1	1	1,01
Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	1	1	1	1	1	8	1,13
Alta rotatividade de funcionários	4	7	4	2	1	1	1,14
Corpo clínico especializado	5	4	3	1	5	1	1,98
Falta especialidades médicas	1	1	1	1	1	1	1,01
Falta estrutura expansão	1	1	1	9	4	1	2,36
Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar e manutenção de equipamentos deficitária	2	5	1	6	1	2	1,37
Falta de segmentação e controle de custos, receitas (SUS, convênios e Particulares)	9	2	10	1	1	3	1,05

Quadro 6 – Ranqueamento dos Custos.

Em relação às variáveis de Custos o destaque está em questões de estrutura e corpo clínico especializado, uma vez que são pontos essenciais de investimento.

DESPESAS E IMPOSTOS	Av 01	Av 02	Av 03	Av 04	Av 05	Av 06	TOTAL
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	1	1	1	1	1	1	2,0
Repasse SUS estagnado a anos e sem expectativa de reajustes pelo governo	5	1	1	1	1	1	1,2
Alta rotatividade de funcionários	2	1	4	3	5	1	2,3
Corpo clínico especializado	9	1	5	1	10	4	1,7
Gestão de leitos - aumentar capacidade (dias) de internação	1	5	1	1	1	3	1,5
Hospital lotado, demora no atendimento	4	9	2	10	1	6	1,1
Crescente grau de exigência de clientes	1	1	1	1	1	8	1,1
Folha de pagamento	7	2	1	2	4	1	1,4

Quadro 7 – Ranqueamento das despesas.

Dentre as variáveis de impostos e despesas, destacou-se a rotatividade de pessoal, que acaba por impactar significativamente em outros pontos, além da despesa, como por exemplo fatores intangíveis, de credibilidade, capital intelectual, especializações e tempo de rotinas.

Logo após o ranqueamento das variáveis a equipe de gestores seleciona as 3 ou 4 variáveis mais importantes para cada variável dependente. Essa delimitação é importante pois conforme alerta Casagrande (2010), a sistemática busca focar nas variáveis mais importantes. Além disso, o excesso de variáveis pode inviabilizar a construção de cenários, pois como são usados os melhores e os piores cenários possíveis para projeção dos cenários, cada variável adicionada aumenta exponencialmente o número de cenários possíveis.

No Quadro 08 são apresentadas as variáveis selecionadas pela equipe de gestores, além de apresentar o melhor e o pior cenário possível para cada variável.

RECEITAS	+1 MELHOR CENÁRIO	-1 PIOR CENÁRIO
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter o CEBAS	Perder o CEBAS
Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Novas pactuações municipais - aumento de 100% no nº de atendimentos	Perder as pactuações existentes e diminuir 40% dos atendimentos atuais
HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Aumentar 20% o valor de repasse	Perder o HOSPSUS
CUSTOS	+1 MELHOR CENÁRIO	-1 PIOR CENÁRIO
Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês	Rotatividade de 16 funcionários por mês
DESPESAS E IMPOSTOS	+1 MELHOR CENÁRIO	-1 PIOR CENÁRIO
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter isenção de impostos (7 milhões ao ano)	Perder o CEBAS + 7 milhões de impostos
Projetos como Energia Solar Fotovoltaica e gasto com água	Gastar apenas 20% da energia comprada atualmente	Aumentar em 40% do gasto atual com água e energia

Quadro 8 – Limites de variação das variáveis contingenciais.

Nesta fase foram definidos como limites superior e inferior de variação para cada variável contingencial os melhores e os piores cenários possíveis. Foram atribuídos os valores codificados de (+1) para o melhor cenário possível e (-1) para o pior cenário possível em relação ao potencial de maximização das Receitas, Custos e Despesas.

Esse procedimento é necessário pois os modelos de regressão utilizam apenas valores codificados para o cálculo das equações de previsão, conforme apresentado na Fase 3 a seguir.

4.3 – Fase 3 - Avaliação dos cenários e definição dos modelos de regressão

Nesta fase, conforme Casagrande (2010), se compõe os Cenários de acordo com as combinações dos níveis máximos e mínimos das variáveis contingenciais selecionados e elaborados os modelos de regressão para o conjunto de variáveis selecionadas em relação a cada variável dependente.

	Cenários com variáveis das RECEITAS	Condições das variáveis
CENÁRIO 1	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Novas pactuações municipais - aumento de 100% no nº de atendimentos
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Aumentar 20% o valor de repasse
CENÁRIO 2	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Perder o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Novas pactuações municipais - aumento de 100% no nº de atendimentos
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Aumentar 20% o valor de repasse
CENÁRIO 3	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Perder as pactuações existentes e diminuir 40% dos atendimentos atuais
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Aumentar 20% o valor de repasse
CENÁRIO 4	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Novas pactuações municipais - aumento de 100% no nº de atendimentos
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Perder o HOSPSUS
CENÁRIO 5	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Perder o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Perder as pactuações existentes e diminuir 40% dos atendimentos atuais
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Aumentar 20% o valor de repasse

CENÁRIO 6	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Perder o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Novas pactuações municipais - aumento de 100% no nº de atendimentos
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Perder o HOSPSUS
CENÁRIO 7	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Perder as pactuações existentes e diminuir 40% dos atendimentos atuais
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Perder o HOSPSUS
CENÁRIO 8	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Perder o CEBAS
	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	Perder as pactuações existentes e diminuir 40% dos atendimentos atuais
	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	Perder o HOSPSUS

Quadro 9 – Cenários com variáveis das Receitas.

Em cada cenário, cada avaliador deve atribuir um percentual de variação (positivo ou negativo) de quanto aquele cenário poderá impactar percentualmente nas receitas do ano base (2017) da empresa caso venha a se concretizar.

Da mesma forma, foram criados os cenários para as variáveis que podem afetar os custos do instituto, conforme apresentado no Quadro 10.

	Cenários com variáveis do CUSTO	Condições das variáveis
CENÁRIO 1	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês
CENÁRIO 2	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês
CENÁRIO 3	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês
CENÁRIO 4	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês
CENÁRIO 5	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês
ENÁRIO	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente

	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

CENÁRIO 7	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês

CENÁRIO 8	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês

CENÁRIO 9	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

CENÁRIO 10	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

CENÁRIO 11	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano

	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês

CENÁRIO 12	Falta estrutura física para expansão	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

CENÁRIO 13	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

CENÁRIO 14	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

CENÁRIO 15	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 2 funcionários por mês

ENÁRIO	Falta estrutura física para expansão	Locação de espaços, terceirização de alguns setores/serviços essenciais
--------	--------------------------------------	---

	Corpo clínico especializado	Greve e reajustes periódicos +10% ao ano
	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%
	Alta rotatividade de funcionários	Rotatividade de 16 funcionários por mês

Quadro 10 – Cenários com variáveis dos Custos.

O mesmo procedimento foi adotado para a avaliação dos cenários que mais impactas as despesas e impostos. Contudo, observa-se que apenas duas variáveis foram selecionadas e consideradas relevantes pelos gestores, conforme apresentado no Quadro 11.

	Cenários com variáveis das DESPESAS	Condições das variáveis
CENÁRIO 1	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter isenção de impostos (7 milhões ao ano)
	Projetos como Energia Solar Fotovoltaica e gasto com água	Gastar apenas 20% da energia comprada atualmente
CENÁRIO 2	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Perder o CEBAS + 7 milhões de impostos
	Projetos como Energia Solar Fotovoltaica e gasto com água	Gastar apenas 20% da energia comprada atualmente
CENÁRIO 3	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Manter isenção de impostos (7 milhões ao ano)
	Projetos como Energia Solar Fotovoltaica e gasto com água	Aumentar em 40% do gasto atual com água e energia
CENÁRIO 4	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	Perder o CEBAS + 7 milhões de impostos
	Projetos como Energia Solar Fotovoltaica e gasto com água	Aumentar em 40% do gasto atual com água e energia

Quadro 11 – Cenários com variáveis das despesas.

Logo após a coleta de dados com os prováveis impactos percentuais que cada cenário teria sobre as variáveis dependentes (receitas, Custos e Despesas), iniciaram-se os procedimentos para o cálculo das equações de regressão conforme apresentado a seguir.

4.3.1– Avaliação do impacto dos cenários nas variáveis dependentes

No Quadro 12 são apresentados resultados das avaliações dos cenários, onde os avaliadores foram orientados a responder individualmente para cada cenário descrito, um percentual de variação sobre os fluxos das Receitas, Custos e Despesas tendo como base os valores registrados no ano de 2017.

RESPOSTAS PARA RECEITAS						
Cenários	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	MEDIANA
Cenário 01	52	28	40	40	40	40,00
Cenário 02	-40	20	-30	-20	-60	-30,00
Cenário 03	-30	15	-25	25	30	15,00
Cenário 04	-23	16	-15	28	60	16,00
Cenário 05	-30	12	-30	-35	-60	30,00
Cenário 06	-38	14	-40	-40	-40	40,00
Cenário 07	-42	8	-35	-30	-10	30,00
Cenário 08	-58	-28	-60	-50	-80	58,00

Quadro 12 – Resultados das avaliações dos cenários das Receitas

É possível observar que no Quadro 12 (respostas para receitas) foram apresentados os resultados de somente 5 avaliadores. Houve a necessidade de descarte das respostas de 1 avaliador pois apresentavam inconsistências significativas, causadas principalmente pela falha na compreensão do processo de avaliação.

Mesmo assim, a coleta dos resultados pode ser considerada consistente pois foi validada pela equipe de gestores. Observa-se ainda que a última coluna é a mediana das respostas de todos os avaliadores, ou seja, seguindo a orientação de Casagrande (2010), a mediana diminui o risco de viés na modelagem, eliminando respostas muito otimistas ou muito pessimistas.

RESPOSTAS PARA CUSTOS							
Cenários	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 5	Avaliador 6	MEDIANA
Cenário 01	-120	-40	-40	-40	40	-10	-40
Cenário 02	-18	-24	-35	-36	42	-0,1	-21
Cenário 03	-14	-27	15	-30	50	25	0,5

Cenário 04	-12	-30	20	-32	55	-15	-13,5
Cenário 05	-10	-7	20	-28	48	-0,5	-3,75
Cenário 06	25	41	30	-12	50	10	27,5
Cenário 07	25	34	30	-15	55	10	27,5
Cenário 08	10	37	45	-10	45	20	28,5
Cenário 09	10	16	30	-12	40	30	23
Cenário 10	15	21	30	-18	55	0,5	18
Cenário 11	14	13	40	-10	68	30	22
Cenário 12	18	31	40	25	65	30	30,5
Cenário 13	20	26	40	20	70	20	23
Cenário 14	20	19	40	37	80	48	38,5
Cenário 15	25	40	50	35	85	40	40
Cenário 16	28	68	60	40	90	40	50

Quadro 13 – Resultados das avaliações dos cenários dos Custos.

As respostas para as avaliações dos cenários de custos são 16 pois Custos foi a única variável dependente que foram selecionadas 4 variáveis independentes, ou seja, o melhor e o cenário possível de cada uma das 4 variáveis geram 16 combinações (cenários) possíveis ($2^4=16$).

RESPOSTAS PARA DESPESAS						
Cenários	Avaliador 1	Avaliador 2	Avaliador 3	Avaliador 4	Avaliador 6	MEDIANA
Cenário 01	-8	-20	-5	-40	-10	-10,00
Cenário 02	164	40	150	10	115	115,00
Cenário 03	1	12	60	30	-9	12,00
Cenário 04	165	48	180	55	120	120,00

Quadro 14 – Resultados das avaliações dos cenários das Despesas.

Os Quadros 12, 13 e 14 constituem-se das respostas e correspondem ao percentual de variação que cada cenário pode causar nas Receitas, Custos e Despesas.

É notório que a sensibilidade de cada integrante da equipe se dá de diferentes maneiras e, por isso, percebendo que as avaliações podem ser mais otimistas ou mais pessimistas, o autor da sistemática sugere que a regressão seja feita através da mediana das avaliações dos cenários, para equilíbrio dos dados, afinal, o percentual apontado por cada um deles nem sempre converge para o mesmo caminho.

Nesta etapa da sistemática, a variabilidade encontrada nos percentuais apontados retrata de forma fidedigna a percepção que cada membro da equipe possui sobre a instituição. Esta visão distinta reflete uma realidade que pode ser encontrada em diversos outros setores da organização.

4.3.2 – Definição dos modelos de regressão

A mediana das repostas dadas pelos gestores em cada cenário foi utilizada para construção dos modelos de regressão, que formam a base quantitativa para as previsões de resultados. Para definir os modelos de regressão foi utilizada a ferramenta “regressão” disponível nas ferramentas de análise estatística do programa Microsoft Excel.

Inicialmente, utilizando-se as medianas do Quadro 12 foi realizado o cálculo para a equação de regressão linear simples da primeira variável dependente, ou seja, a Receita.

Utilizando-se a mediana das respostas, o modelo de regressão obteve um ajuste de R^2 XX, após a exclusão das respostas do avaliador número 6 devido a inconsistências na avaliação realizada por ele. A variável X_1 “CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições”, foi a que apresentou maior poder de impacto nas receitas, podendo variar as receitas totais do instituto de 24,88% positivos até 24,88% negativos quando aplicado sobre a receita do ano base, ou seja, 2017.

$$R = (-14,63) + X_1.24,88 + X_2.11,13 + X_3.13,38 \quad \text{Equação 01}$$

Para a equação das despesas, também houve um excelente ajuste de R^2 XX sendo que a variável X_1 “Falta estrutura física para expansão” foi a variável que apresentou maior poder de impacto nos custos do instituto.

$$C = 15,67 + X_1.(-12,05) + X_2.(-11,7) + X_3.(-11,95) + X_4.(-8,02) \quad \text{Equação 02}$$

Finalmente, utilizando-se a mediana das repostas dos avaliadores para os cenários formados pelas variáveis independentes selecionadas para as despesas e impostos, o modelo de regressão obteve um ajuste de R^2 XX, sendo que somente a variável X1 “CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições” foi considerada significativa.

$$DI = 59,25 + X_1 \cdot (-58,25)$$

Equação 03

De posse das regressões calculadas para cada variável dependente, a próxima fase destina-se ao cálculo da previsão de resultados, conforme apresentado na próxima seção.

4.4 – Fase 4 - Previsão de resultados

Para previsão dos resultados dos próximos três anos do instituto, foi necessário definir com os gestores como cada variável deve se comportar, entre o melhor e o pior cenário possível, nesse período de previsão.

Para tanto foram utilizadas régua com escalas de 10 positivos (melhor cenário) até 10 negativos (pior cenário), sendo solicitado ao grupo de gestores, em conjunto, definirem o cenário de cada variável para os próximos 3 anos marcando um “X” na respectiva régua, conforme apresentado no Quadro 15.

Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X1	Manter o CEBAS										Perder o CEBAS										
2018	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
2019	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
2020	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10

Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X2	Novas pactuações municipais - aumento de 100% no nº de atendimentos										Perder as pactuações existentes e diminuir 40% dos atendimentos atuais										
2018	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
2019	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	10	9	8	7	6	5	4	3	X	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
2020	Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
Ano	PREVISÕES PARA RECEITAS - X3	Aumentar 20% o valor de repasse										Perder o HOSPSUS										
2018	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
2019	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	10	9	8	7	6	X	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10
2020	HOSPSUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-4	-5	-6	-7	-8	-9	-10

Quadro 15 - Definição de cenários das Receitas para os próximos três anos.

Considerando que a avaliação 10 equivale ao valor codificado 1 e que menos 10 equivale ao valor codificado de -1, pode-se observar que a primeira variável terá um comportamento igual para os 3 anos de previsão, ou seja, o melhor cenário possível. Transferindo-se esse valor codificado de 1 para a equação de regressão, significa que essa variável impactará positivamente em 24,88% as receitas de cada ano da previsão.

As outras variáveis tiveram avaliações neutras (zero), ou pouco impactantes, com exceção da variável X_3 que em 2019 teve um cenário projetado em 5, o que significa que irá impactar 0,5 vezes 13,38% (=7,69%) as receitas do instituto no ano de 2019.

Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS - X1	Construção de um novo ou ampliação do hospital existente										Locação de espaços, tercerização de alguns setores/serviços essenciais													
2018	Falta estrutura física para expansão	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2019	Falta estrutura física para expansão	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	Falta estrutura física para expansão	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	X	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS - X2	Ampliar o número de médicos especializados autônomos em 30%										Greve e reajustes periódicos +10% ao ano													
2018	Corpo clínico especializado	10	9	8	7	6	X	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2019	Corpo clínico especializado	10	9	8	7	6	X	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2020	Corpo clínico especializado	10	9	8	7	6	X	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS - X3	Perda e desperdício zero com a capacitação de todos os funcionários										Interdição parcial do hospital e elevação de perdas e desperdício em 15%													
2018	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	X	
2019	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2020	Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	10	9	8	7	6	5	4	X	2	1	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Ano	PREVISÕES PARA CUSTOS - X4	Rotatividade de 2 funcionários por mês										Rotatividade de 16 funcionários por mês													
2018	Alta rotatividade de funcionários	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-1	-2	X	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2019	Alta rotatividade de funcionários	10	9	8	7	6	5	4	3	2	X	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
2020	Alta rotatividade de funcionários	10	9	8	7	X	5	4	3	2	1	0	-1	-2	-3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	

Quadro 16 - Definição de cenários dos custos para os próximos três anos.

Para as variáveis que podem impactar os custos, os gestores previram um cenário nulo para a variável X_1 , positivo e estável para a variável X_2 e cenários ruins que irão melhorar ao longo dos anos para as variáveis X_3 e X_4 , conforme pode ser observado no Quadro 16.

Ano	PREVISÕES PARA DESPESAS - X1	Manter insenção de impostos (7 milhões ao ano)										Perder o CEBAS + 7 milhões de impostos																
2018	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2019	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2020	CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

Quadro 17 - Definição de cenários das despesas dos próximos três anos.

Finalmente para a variável de Despesas e Impostos (DI) os avaliadores decidiram projetar o melhor cenário possível para todos os anos. Com os cenários das variáveis definidos, foi possível transpor os valores codificados de cada variável para as respectivas equações de regressão, podendo ser calculado assim os valores previstos para Receitas (R), Custos (C), Despesas e Impostos (DI) para os anos de 2018, 2019 e 2020.

A título de exemplificação, seguem os cálculos dos percentuais que serão aplicados sobre as receitas, custos e despesas do ano base (2017) do instituto para previsão do resultado de 2018.

$$R = (-14,63) + 1,00.24,88 + 0,00.11,13 + 0,00.13,38 = \mathbf{10,25\%} \quad \text{Equação 04}$$

$$C = 15,67 + 0,00.(-12,05) + 0,50.(-11,7) + (-1,00).(-11,95) + (-0,30).(-8,02) = \mathbf{24,18\%} \quad \text{Equação 02}$$

$$DI = 59,25 + 1,00.(-58,25) = \mathbf{1,00\%} \quad \text{Equação 03}$$

Como pode-se observar, segundo a previsão dos gestores, as receitas terão uma variação positiva de 10,25% para o ano de 2018 enquanto que os custos terão um acréscimo de 24,18% e as despesas e impostos um acréscimo de 1%. Em suma, o resultado terá aumento proporcional maior nos custos e despesas do que nas receitas, o que é ruim para o instituto.

No Quadro 18 é possível analisar as variações percentuais previstas, Totais e detalhadas ano a ano, das Receitas, Custos, Despesas e Impostos.

Relatório de impactos (%)	ANOS			
% de variação em relação ao ano anterior	2017 (ano base)	018	019	020
Receitas (R)	100,00	0,25	9,16	0,25
(-) Custos (C)	100,00	4,18	,60	,43
(-) Despesas e Impostos (DI)	100,00	,00	,00	,00
Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as <i>Receitas</i>	VARIÁ VEIS	018	019	020
	CONSTANTE	-	-	-
		14,63	14,63	14,63
CEBAS – Certificado de Entidade Beneficente de Assistência Social na área da Saúde + isenção impostos e contribuições.	X1	4,88	4,88	4,88
Referência Regional em cirurgia bariátrica, vascular, neurocirurgia, Gestação de Alto Risco".	X2	,00	,23	,00
HOSPUS - programa de apoio e qualificação de hospitais públicos e filantrópicos do SUS - Paraná.	X3	,00	,69	,00
Coefficientes (%) para ajuste das <i>Receitas</i>		0,25	9,16	0,25
Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre os <i>Custos</i>	VARIÁ VEIS	018	019	020
	CONSTANTE	5,67	5,67	5,67
Falta estrutura física para expansão	X1	,00	,00	,00
Corpo clínico especializado	X2	5,85	5,85	5,85
Setores com profissionais mal capacitados, Comissão de Infecção hospitalar deficitária, manutenção de equipamentos deficitária	X3	1,95	,59	3,59
Alta rotatividade de funcionários	X4	,40	4,81	4,81
Coefficientes (%) para ajuste dos <i>Custos</i>		4,18	,60	,43
Impactos (%) das variáveis contingenciais sobre as <i>Despesas e Impostos</i>	VARIÁ VEIS	018	019	020
	CONSTANTE	9,25	9,25	9,25
Abertura de novas agências.	X1	-	-	-

		58,25	58,25	58,25
Coefficientes (%) para ajuste das Despesas e Impostos		,00	,00	,00

Quadro 18 – Impacto das Variáveis contingenciais

Pode-se observar no Quadro 18 que na parte superior estão os percentuais de impactos totais nas receitas, custos, despesas e impostos. Na sequência estão os percentuais de cada variável para cada ano, de acordo com os valores calculados nas equações de regressão.

Esse quadro pode auxiliar os gestores no entendimento das variáveis que mais irão impactar o instituto em cada ano, podendo fazer eventuais ajustes de planejamento e execução de políticas internas que podem ajudar o instituto a maximizar suas principais potencialidades, bem como proteger-se de ameaças que podem afetar significativamente o resultado da instituição.

Finalmente, o Quadro 19 apresenta os resultados previstos para os anos de 2018, 2019 e 2020, aplicando-se os percentuais previstos para o ano de 2018 sobre o ano base de 2017 e assim sucessivamente nos anos subsequentes.

Previsão de Resultados em Reais (R\$)	2017 (ano base)	2018	2019	2020
Receitas	32.893.662	36.265.263	43.214.594	47.644.089
(-) Custos	26.568.618	32.992.411	35.828.728	36.339.287
= Result. Bruto	6.325.044	3.272.851	7.385.866	11.304.802
(-) Despesas	4.331.998	4.375.317	4.419.071	4.463.261
= Result. Líquido	1.993.046,98	(1.102.466,23)	2.966.795,18	6.841.540,95

Quadro 18 – Previsão de resultados em reais.

Essa fase possibilita a visualização de resultados concretos para os gestores, que podem mais facilmente tomar suas decisões e alterá-las, de acordo com a necessidade no decorrer do Planejamento.

Apesar do resultado previsto ter uma previsão de melhora, ano a ano, observa-se que no ano de 2018 foi previsto um déficit de R\$ 1.102.466,23, o

que despertou a atenção dos gestores pois observou-se que as receitas estariam aumentando num ritmo muito menos do que os custos. Isso revela que são necessários ajustes imediatos para que esse resultado negativo seja minimizado ou até mesmo anulado.

Nesse sentido é importante destacar que Casagrande (2010) afirma que o mais importante não é acertar o resultado previsto, mas sim entender como os resultados irão se comportar ao longo do tempo e quais as variáveis que possuem maior poder de impacto. Caso contrário, nesse estudo, por exemplo, os gestores farão o possível para que o resultado negativo não se concretize.

4.5 Considerações sobre o estudo

Nas reuniões finais, os cenários foram ganhando forma concreta e foram apresentados aos gestores, para que opinassem sobre as dificuldades, pontos fortes, fracos, oportunidades, a viabilidade geral da Instituição e sua manutenção, consolidação e crescimento, bem como os caminhos a serem seguidos para atingir os objetivos.

A Ferramenta aplicada para projetar cenários, neste estudo de caso, mostrou-se muito eficaz, pela forma clara de sua aplicabilidade e entendimento, superando a impressão inicial de que demandaria um esforço e um tempo maior.

Em relação aos resultados projetados, alguns eram esperados pelos gestores, como o resultado negativo para 2018, mas o que mais chamou a atenção dos gestores foi a possibilidade de perceber os impactos das projeções em números reais.

No período da aplicação percebeu-se a necessidade de mudar alguns aspectos do Planejamento Estratégico do instituto. Pode-se citar, por exemplo, a inclusão de mais líderes para analisar e suggestionar sobre os recursos utilizados e a determinação das prioridades com os custos e as despesas.

As dificuldades da aplicação esbarram nas incertezas de fatores externos, como o cenário político e econômico, que impacta diretamente nas destinações de recursos na área de saúde. Outro ponto de dificuldade, percebe-se nas opiniões individuais. Alguns avaliadores têm bagagens e experiências

diferentes que influenciam nas posições diante de um tema de vulnerabilidade, como é o caso da saúde.

O Planejamento Estratégico passou a ser algo presente e discutido, e ações pontuais passaram a ser vistas com importância maior, dado o cenário que se visualizou do resultado objetivado. A Direção da Instituição acompanhou o desenrolar do presente trabalho, percebendo sua importância, assertividade e principalmente como uma ferramenta a ser utilizada constantemente para que o planejamento estratégico seja adequado e estruturado de acordo com as variáveis e a relevância de seus impactos.

Finalmente, é possível observar que os resultados do presente estudo vão ao encontro de estudos anteriores como os de Gnoatto (2013); Martarello (2014); Souza e Barbosa (2015); Schwabe (2013); Casagrande (2012) e Bruschi (2012) em algumas variações pontuais quanto a percepção dos gestores quanto a complexidade de aplicação da sistemática e afirmando sobre sua aplicabilidade e relevância quanto ao uso efetivo no planejamento estratégico das mais variadas empresas analisadas.

Apenas Cardoso (2013), apresentou resultados insatisfatórios quanto a aplicação da sistemática, apontando dificuldades de entendimento dos gestores quanto ao processo de avaliação e principalmente a falta de informações operacionais da empresa de pequeno porte.

5 CONCLUSÃO

As empresas estão imersas em um ambiente em constante mutação e influenciado por fatores externos e internos, alguns previsíveis outros nem tanto. Uma ferramenta que auxilie no Planejamento estratégico é de suma importância e possibilita aos gestores, decisões e direcionamento com mais segurança.

O objetivo geral do presente trabalho, que propunha aplicar a sistemática de previsão de resultados baseada em cenários em uma instituição de saúde para os anos de 2018, 2019 e 2020, foi atingido de maneira eficaz, com boa aceitação pelos gestores, que efetuaram mudanças no Planejamento Estratégico em andamento na Instituição.

O embasamento teórico demonstrou e situou a importância de um planejamento estratégico nas empresas e conseqüentemente abriu precedentes para a discussão desse tema em Instituições de Saúde, que estão expostas a uma gama de fatores, políticos, econômicos e sociais, que influenciam diretamente na sua captação de recursos, e conseqüentemente na sua estrutura e prestação de serviços, um seguimento de extrema importância e fragilidade como a saúde humana.

O Problema da Pesquisa foi respondido na da opinião dos gestores, que utilizaram as informações geradas, por serem claras, compreensíveis e objetivas, gerando mudanças imediatas no planejamento estratégico e impactando na própria cultura da liderança, e sentiu a necessidade de envolver mais pessoas nos processos e prospectar mais cenários.

Como resultado, percebeu-se a necessidade de modificar o planejamento em curso, visto que as variáveis que mais impactaram relacionam-se ao crescimento das despesas num grau mais elevado do que o crescimento das

receitas e em especial a falta de reserva para eventos que podem ser imprevistos, que neste segmento ocorrem com frequência.

Os resultados previstos foram R\$ - 1.102.466,23 de prejuízo para o ano de 2018 e lucros de R\$ 2.966.795,18 para 2019 e R\$ 6.841.540,95 para os anos de 2019 e 2020 respectivamente. No planejamento, um destaque especial refere-se à captação de recursos privados e governamentais para garantir reservas e investimentos, inclusive em treinamento de pessoal para diminuir a rotatividade.

Por fim, cumpriram-se todos os objetivos propostos e não se esgotando todo o assunto a respeito, e tendo em vista a importância deste, recomenda-se para a ampliação do presente tema e como sugestão a aplicabilidade da ferramenta nos anos subsequentes na Instituição ISPR buscando sempre sua excelência e solidificação.

REFERÊNCIAS

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e análise de balanços: um enfoque econômico-financeiro**. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1987.

ANSOFF, H. Igor. **Do planejamento estratégico à administração estratégica**. São Paulo: Atlas, 1990.

BARROS, A. J. S. e LEHFELD, N. A. S. **Fundamentos de Metodologia: Um Guia para a Iniciação Científica**. 2 Ed. São Paulo: Makron Books, 2000.

CASAGRANDE, Luiz F. **Sistemática para previsão de resultado empresarial baseado em cenários**. Porto Alegre, 2010 (Tese)

FONSECA, J.J S. **Metodologia da Pesquisa Científica**. Fortaleza: UEC, 2002.

FAVERO, Hamilton Luiz. **Contabilidade: Teoria e Prática**. 5.ed. ed- São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, A.C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1994.

GIL, A.C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2007

HOSS, O. Et al. **Conhecimento e Aplicação Contábil**. Cascavel: DRHS, 2006.

HOSS, Osni; ROJO, Claudio Antonio; GRAPEGGIA, Mariana. **Gestão de Ativos Intangíveis**. São Paulo: Atlas, 2010.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Contabilidade Gerencial**. São Paulo: Atlas, 1986.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. **Análise de Balanços**. 10 Ed. São Paulo: Atlas, 2013.

KAPLAN, Robert S; NORTON, David P. **A Estratégia em Ação: Balanced**

Scorecard. 23ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KOTLER, Philip.; **Administração de Marketing**. Prentice Hall. 10ª edição. p. 140-143. 1991.

MARION, José Carlos; RIBEIRO, Osni Moura. **Introdução à Contabilidade Gerencial**. São Paulo. Ed. Saraiva, 2011.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial**. 4.ed. São Paulo: Atlas, 2003.

MOREIRA, Daniel Augusto. **Administração da produção e operações**. 2. ed. rev. E ampl. São Paulo: Cengage Learning, 2009.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistema de informação contábil**. 4. Ed. – São Paulo: Atlas 2004.

RIBEIRO, Osni Moura. **Contabilidade Geral**, Saraiva, 16 Ed., São Paulo- SP, 2009.

RODRIGUES, Marcos - Gerente de auditoria da PP&C Auditores Associados e contador, com MBA em Gestão Empresarial pela USP. <http://www.administradores.com.br/noticias/administracao-e-negocios/orcamento-empresarial-ameniza-riscos-de-negocios/39377/>. Dia 08.02.2019.

SILVA, José Pereira da. **Análise Financeira das Empresas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

RAFFA , MALIK , PINOCHET **O Desafio de Mapear Variáveis na Gestão de Leitos em Organizações Hospitalares Privadas**. Revista de Gestão em Sistemas de Saúde – RGSS Vol. 6, N. 2. Maio / Agosto. 2017

SOARES, C. R. D. **Desenvolvimento de uma sistemática de elaboração do Balanced Scorecard para pequenas empresas**. 2001. 120 f. Dissertação (Mestrado em Engenharia da Produção) – Escola de Engenharia, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2001.

ZANLUCA, Júlio César. **História da Contabilidade**, 2019 – Disponível em: <http://www.portaldecontabilidade.com.br/tematicas/historia.htm>. Acessado em: 02.02.2019.