

**GESTÃO HOSPITALAR PRIVADA:  
UMA ANÁLISE DA ADMINISTRAÇÃO FINANCEIRA NO ESTADO DO RN**

Rafaella de Medeiros Silva<sup>1</sup>

Márcio Paulino de Paiva<sup>2</sup>

**RESUMO**

Este estudo teve por objetivo analisar os efeitos da relação entre a gestão e as necessidades dos hospitais privados do estado do Rio Grande do Norte, buscando a importância dessa interação na continuidade das atividades na área assistencial. A gestão e tomada de decisões são pontos importantes de análise estratégica, com isso os gestores de hospitais buscam soluções avaliando possíveis impactos sobre os recebíveis e as suas despesas e custos fixos. A metodologia empregada foi a pesquisa descritiva, pelo método qualitativo, através de materiais eletrônicos (artigos/livros). Conclui-se assim que os hospitais do estado têm dificuldades na obtenção de bons resultados, o que compromete investimentos primordiais em tecnologias avançadas e corpo clínico especializado.

**Palavras-chave:** Hospitais privados. Gestão. Análise estratégica

**PRIVATE HOSPITAL MANAGEMENT:  
AN ANALYSIS OF FINANCIAL ADMINISTRATION IN THE STATE OF RN  
ABSTRACT**

This study aimed to analyze the effects of the relationship between management and the needs of private hospitals in the state of Rio Grande do Norte, seeking the importance of this interaction in the continuity of care activities. Management and decision making are important points of strategic analysis, so hospital managers seek solutions to evaluate possible impacts on receivables and their expenses and fixed costs. The methodology used was the descriptive research,

---

<sup>1</sup> Acadêmica do Curso de Pós-Graduação em MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: rafaellam.silva24@hotmail.com

<sup>2</sup> Professor(a) orientador(a) do Curso de Pós-Graduação em MBA em Administração Financeira do Centro Universitário do Rio Grande do Norte (UNI-RN). E-mail: mpdp@umich.edu

through the qualitative method, through electronic materials (articles / books). Thus, it is concluded that the state hospitals have difficulties in obtaining good results, which jeopardizes investments in advanced technologies and in specialized clinical staff.

**Keywords:** Private hospitals. Management. Strategic analysis.

## 1 INTRODUÇÃO

Na atualidade o setor de saúde do país sofre com as adversidades de uma crise política e econômica, a qual trouxe diversos agravantes para a sociedade brasileira, atingindo conseqüentemente a atividade assistencial no estado do Rio Grande do Norte, onde o desemprego foi um fator chave dessa situação. Os planos de saúde foram muito afetados pela inadimplência de seus usuários, pela diminuição na adesão de novos clientes e pela perda da base dos beneficiários originalmente existentes.

A relação com os planos de saúde é o que subsidia o setor, formando assim um ciclo altamente dependente, onde o hospital privado custeia suas despesas com os repasses dos convênios, sendo uma das principais fontes de recursos.

A unidade hospitalar privada tem importantes objetivos sociais, incluindo a prestação de serviços de qualidade na área assistencial, não podendo deixar de lado a visão capitalista de obtenção de lucro. Para cumprir sua missão a contento é necessária a manutenção de toda uma estrutura que inclui equipamentos especializados, pessoal capacitado, materiais adequados e medicamentos específicos para cada caso, para atender os seus pacientes dentro das normas aplicáveis.

A organização hospitalar necessita que os principais gestores tenham alto grau de qualificação para tomar as melhores decisões, isto inclui conhecimentos avançados sobre os processos organizacionais e formação de custos em atividades operacionais. Na prática isto é algo que não é muito observado nessas instituições, onde há predominância de uma gestão realizada por médicos, que em muitos casos não possuem o conhecimento administrativo adequado para atuarem em atividades dessa natureza.

A administração de hospitais não diverge de outras instituições privadas, dessa forma nem sempre quem está à frente na gestão tem as melhores

qualificações para manter o cargo, seguindo uma linha tênue de vínculos amigáveis, não objetivando o profissionalismo institucional.

Segundo Ruthes e Cunha (2007) torna-se imperativo que todo um processo de tomada de decisão seja implantado e que, através do planejamento, da execução e do controle, possam os administradores qualificar seus serviços a custos previsíveis, atenuando todo elenco de conflitos que são inerentes à instituição.

Manter as atividades em um mercado com complexas necessidades se torna um desafio para os gestores na atualidade. Recentemente ocorreu o fechamento de um hospital conceituado, com longa tradição no estado, mas por motivos financeiros teve que suspender suas atividades, abrindo uma lacuna na área assistencial, sendo ao mesmo tempo um problema e uma oportunidade para outras unidades de saúde privada.

As principais falhas observadas na questão da administração financeira estão ligadas à uma gestão ineficiente, a qual se utiliza exaustivamente da antecipação de recebíveis e de recursos bancários de forma equivocada em diversos momentos, arcando com altas taxas de juros em prazos inadequados.

Outra forma de financiamento são os fornecedores, contudo neste caso também ocorre uma problemática gestão, pois usualmente essas negociações somente são trabalhadas no evento de uma pressão maior no caixa, quando o fator tempo passa a ser determinante na conclusão dos acordos, normalmente sem vantagem para os hospitais, não podendo barganhar preços e prazos mais acessíveis e satisfatórios. Tudo isto evidencia uma falta de planejamento estratégico.

Souza et al. (2009) observa que o alcance de um desempenho eficiente nas organizações hospitalares requer um controle de custos e a análise de indicadores de desempenho.

O presente trabalho visa analisar a ineficiência na administração financeira da rede hospitalar privada do Rio Grande do Norte, buscando medidas favoráveis para a manutenção das atividades em um mercado que há chances de expansão, mas que depende da capacidade de gerenciamento adequada.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

### 2.1 DESEMPENHO ECONÔMICO E FINANCEIRO

A crise econômica que ainda assola o Brasil afetou consideravelmente os planos de saúde e a relação com os hospitais privados, o desemprego diminuiu a quantidade de pessoas assistidas por convênios empresariais e a instabilidade financeira trouxe o aumento da inadimplência, além de diversos aspectos que contribuem negativamente na assistência e estabilidade do setor de saúde, também a nível estadual.

As empresas em geral sofrem com as adversidades do mercado, essa situação não pode ser diferente com as unidades hospitalares, onde a relação com os planos de saúde, é o que auxilia na manutenção das atividades assistenciais, tornando um fator de interligação com os pacientes e de obrigação no pagamento de procedimentos, formando uma cadeia de interdependência, onde a utilização de tabelas determina valores de todos os recursos utilizados nos atendimentos realizados.

É válido observar que o pagamento de toda essa relação paciente e instituição hospitalar está baseada em uma prévia análise, onde em muitos casos há um conflito de interesses e informações passadas, dificultando a relação com os planos de saúde.

Quando existem dúvidas sobre procedimentos realizados, surge a glosa, que é o não pagamento, por parte dos planos de saúde, de valores referentes a atendimentos, medicamentos, materiais ou taxas cobradas pelas empresas prestadoras, que em alguns casos pode compreender 50% ou mais do faturamento encaminhado para pagamento, incorrendo em prejuízo para o hospital, algo que é identificado e contestado pelos auditores dos convênios e pessoas já especializadas na área de análise de prontuários médicos.

Um fator importante nessa ligação com os planos de saúde é a problemática de definir gastos com um recebimento que em muitos momentos não segue a rigor as datas pré-estabelecidas e não corresponde ao que inicialmente foi acordado como repasse, algo que compromete toda a cadeia dependente dessa interação, tornando-se muito difícil gerir o fluxo de caixa, prejudicando compromissos com fornecedores e prestadores.

Diante do observado, a gestão hospitalar deve ter uma maior importância nos processos organizacionais, pois o desempenho econômico e financeiro das instituições depende amplamente de análises bem sucedidas, objetivando melhorias na situação pouco satisfatória que vivencia no momento, ao não avaliar prazos, estabelecendo critérios de controles mais precisos, a empresa hospitalar se mantém de forma precária, atuando somente sobre as necessidades imediatas.

É imprescindível observar que essas instituições, no período de crise hoje vivenciado, têm efetuado somente uma análise sobre pagamentos para manutenção da estrutura em funcionamento, deixando diversas dívidas em atraso, comprometendo o longo prazo, já que em algum momento as empresas não beneficiadas com essa prática irão contestar os débitos vencidos, complicando o processo de negociação, em certos casos optando por via judicial, incluindo juros e honorários advocatícios em tais cobranças.

Pode-se observar que a visão de longo prazo é pouco valorizada, os hospitais em muitos casos não avaliam a geração de lucro e de caixa, que é um ponto importante na busca por benefícios institucionais, algo que contribuiria para a continuidade de suas funções sociais, como pagamento de impostos e remuneração de funcionários, o retorno sempre deve ser maior que os investimentos realizados, observando que empresas dessa área demoram muito tempo para obterem o resultado esperado.

Conforme o exposto, ações como coordenar, monitorar e avaliar as atividades da empresa por relatórios financeiros são métodos que auxiliam no estudo das disponibilidades e compromissos.

Diariamente é necessário avaliar aspectos ligados ao ressuprimento da instituição e ao cumprimento de obrigações em geral, o contas a receber (convênios com planos de saúde); os estoques (materiais/medicamentos) e o contas a pagar (energia, fornecedores, prestadores e obrigações diversas), nos fornecem informações necessárias nessa análise cotidiana, quanto a movimentação de recursos dentro da empresa.

Outro processo importante é o planejamento orçamentário que pode ser utilizado como estratégia de análise, a manutenção de estoques mínimos, compras programadas com antecedência, redução de juros/multas, estreitamento de laços com fornecedores e redução de despesas e custos fixos e variáveis são medidas decisórias amplamente focadas no mercado, sempre na busca por liquidez, pois é

necessário ter capacidade de pagar compromissos no curto prazo sem a necessidade de recursos externos.

No que diz respeito ao capital de giro, pode-se observar que são recursos escassos nessa área, altamente dependente de capital de terceiros, deixando o ciclo operacional incerto, já que para cumprir deveres é recorrente o uso de antecipações de recebíveis comprometendo recebimentos livres, para a cobertura de juros cobrados pelo setor bancário, algo que poderia ser evitado aplicando-se uma melhor avaliação financeira sobre prós e contras dessa prática constante dentro das instituições.

A antecipação de recursos, seja de cartão de crédito, ou mesmo por transações envolvendo outras instituições financeiras, é amplamente difundida na área empresarial, algo que ganha importância no setor hospitalar devido às necessidades ligadas ao abastecimento, usualmente por falta de programação é feito semanalmente, não respeitando prazos mais bem elaborados, devido a incapacidade de manter uma estrutura amplamente complexa onde as despesas surgem diariamente, as questões ligadas ao pagamento de fornecedores e prestadores em geral tornam-se difíceis de planejar, necessitando recorrer a prioridades como caráter classificatório.

Santos (2010) acredita que as organizações hospitalares precisam de um planejamento estratégico a fim de atingirem seus propósitos. O administrador precisa ter bem definidos os objetivos, para somente assim conseguir direcionar as ações necessárias para o desenvolvimento organizacional. Havendo três níveis nesse estudo: o estratégico (realizado a longo prazo pela diretoria), o tático (análise do ambiente externo para viabilizar as ações internas, visão gerencial) e o operacional (compreendendo a execução das atividades dentro da empresa).

Os três níveis mencionados demonstram que para o processo decisório seguir com êxito, tem que haver análises bem elaboradas, buscando as limitações e oportunidades, identificando os fatores de maiores gargalos os gestores podem ir em busca de correções, fortalecendo a instituição no mercado e área de interesse, mas isso envolve diversos setores da empresa.

Segundo Cunha e Borba (2004), ao se estudar a gestão estratégica do conhecimento nos hospitais, faz-se necessário identificar os aspectos considerados relevantes no ambiente competitivo atual. Dentre estes, destaca-se o conhecimento organizacional como primordial.

A abordagem sobre questões internas e externas é também algo a ser analisado, as ameaças e oportunidades dentro do mercado e as próprias falhas internas sobre uma administração complicada, pode vir a comprometer as decisões futuras, há possibilidades de expansão, mas cabe ao gestor ter uma visão mais ampla, elaborando planos de desenvolvimento, sempre buscando melhorias.

Quando se trata de qualidade em serviços de saúde, o controle de gestão em hospitais, é um fator fundamental para a eficiência de uma organização hospitalar (SOUZA et al., 2009).

Uma avaliação bem elaborada contribui para uma melhor visão gerencial, auxiliando na observação sobre a situação do capital investido em um dado momento, analisando diversos aspectos organizacionais é possível identificar os principais indicadores que contribuirão para o processo decisório, sendo um possível critério para planos de financiamentos e investimentos.

Outro ponto para análise é a importância de um corpo clínico especializado, que deve ser viável para a instituição, como já foi observado em unidades de saúde nacionais, os médicos são uma categoria a parte que luta pelos seus próprios interesses, em muitos casos mantêm uma ligação restrita com fornecedores, o que também compromete a relação com a unidade a qual estão desempenhando suas atividades, o corte de plantões desnecessários foi uma medida adotada por várias instituições, como redução de despesas.

É notória a constatação de que redes de saúde privadas populares e de menor porte, ganham espaço no cenário atual, onde as deficiências do próprio mercado comprometeram a continuidade das relações de beneficiários com seus planos, sendo assim estas instituições estão se consolidando no mercado, utilizando-se de estratégias como preços mais acessíveis.

Em unidades de pequeno porte foi observado uma adequação a diversas áreas de atuação, compreendendo um público desassistido por convênios hospitalares, mas que não querem recorrer ao SUS, ou mesmo necessitam de um atendimento mais rápido e podem pagar pelo serviço prestado, nessas instituições apesar da prosperidade vivenciada no momento, pode ser constatado que há uma falta de sucessão dos principais gestores, comprometendo a continuidade das suas atividades.

Conforme estudos, pode ser observado que há somente 25% de profissionalização na área financeira dos principais hospitais da cidade, na melhor das estimativas, algo que dificulta a atuação dos gestores na área.

O contexto mostrado evidencia que a eficiência dos gestores é algo imprescindível, pois a combinação da escassez de recursos com incapacidade de gerenciamento, compromete toda a estrutura empresarial, sendo também o estudo sobre custos um fator importante no processo de adequação ao mercado.

### **3 CONTABILIDADE DE CUSTO HOSPITALAR**

Antes da Revolução Industrial utilizava-se a contabilidade financeira, a qual havia sido estruturada para atender às necessidades das empresas comerciais, somente avaliando os dados de estoques físicos, retirando-se as compras em dado período, para obter o lucro bruto. As transformações realizadas pela produção em larga escala trouxeram mudanças significativas, surgindo desse modo a contabilidade de custos, onde agora estabeleceria uma maior complexidade nos cálculos para fechamento do balanço patrimonial.

Os custos podem ser analisados como sendo os gastos necessários para se obter um serviço prestado de qualidade, atingindo a todos os padrões exigidos, no caso hospitalar, envolve uma análise desde o pronto-atendimento até processos de alta complexidade, como cirurgias em geral, aspectos que devem ser analisados por um bom gestor.

Segundo Martins (2003), a contabilidade de custos tem duas funções relevantes, uma no auxílio ao controle e a outra na tomada de decisões. No que tange à decisão, seu papel reveste-se de grande importância, pois consiste na alimentação de informações sobre valores relevantes que dizem respeito às consequências de curto e longo prazo, sobre medidas de introdução ou corte de produtos, administração de preços de venda, opção de compra ou produção entre outros.

Por se tratar da prestação de serviços, a análise de custos no setor de saúde é muito abrangente, envolvendo diversos parâmetros a serem observados, portanto definir preços de tudo que é envolvido em procedimentos deve ser amplamente analisado, podendo haver consideráveis perdas em falhas desse tipo,



como é o caso de cirurgias menos complexas, ou procedimentos estéticos, que casualmente o retorno é menor do que o investimento inicialmente realizado.

Conforme pesquisas, pode-se analisar que a rede hospitalar privada necessita de vincular seus recursos em cirurgias de alta complexidade, como é o caso da cardiologia e neurologia, que são de fato processos mais rentáveis para instituições de grande porte, com absorção de resultados financeiros positivos.

Bonacim e Araújo (2010) defendem que a apuração dos custos em estabelecimentos hospitalares é um trabalho complexo, consequência direta da diversidade de serviços prestados e que exige, entre outras condições, a delimitação dos centros de custos e um eficiente sistema de informações.

O estudo sobre custos hospitalares envolve diversos aspectos, avaliar somente o preço final dos serviços e produtos envolvidos não é suficiente, sendo necessário analisar os fatores diretos e indiretos envolvidos, como: medicamentos, materiais, honorários médicos e despesas operacionais, visando a manutenção da estrutura hospitalar no mercado, como é o caso da parte administrativa, financeira, tributária e comercial.

Foi observado que muitos hospitais utilizam-se da curva ABC na observação de seus estoques, servindo também no estudo dos custos envolvidos nos desembolsos para abastecimento das unidades em questão, esse método faz um rateio dos itens de maior e menor importância, analisando-se a demanda em um dado período.

Com a globalização e as facilidades tecnológicas, os processos informacionais foram difundidos, o estudo de custos, principalmente na área hospitalar, tornou-se um diferencial, a competitividade do mercado atual exige menores riscos. Sem a avaliação criteriosa sobre redução de desperdícios não há possibilidade de manter-se em uma atividade que exige grandes investimentos, seja em estrutura física ou em mão de obra qualificada.

Exige-se nesta área a capacidade de gerenciamento de custos de forma sistemática, pois havendo a possibilidade de analisar o valor de todos os itens agregados em um procedimento, seja ele medicamento ou mesmo os aparatos estruturais da organização, tornam o processo informacional mais amplo, um sistema focado nesta observação mais minuciosa torna as ações e decisões mais precisas.

A apuração e o controle dos custos hospitalares constitui uma absoluta necessidade dentro das instituições hospitalares, pois enquanto a primeira serve de instrumento eficaz de gerência e acompanhamento dos serviços, a segunda permite a implantação de medidas corretivas que visem a um melhor desempenho das unidades, com base na possível redefinição das prioridades essenciais, aumento da produtividade e racionalização do uso de recursos dentre outras medidas administrativas (ABBAS, 2001).

Há hospitais que não conseguem manter uma estrutura com diversas especialidades devido a dificuldades ligadas a manutenção de equipamentos e mensuração de custos, manter uma unidade especializada em poucas áreas, torna-se um ponto a ser analisado, quando não há possibilidade de investimentos mais arriscados, ou com um planejamento estratégico mais amplamente elaborado, existem unidades de saúde centralizadas em uma área assistencial específica, como cardiologia, obstetrícia/ginecologia entre outras, isso contribui para uma análise mais simples sobre os custos envolvidos.

#### **4 SISTEMAS E INFORMAÇÕES GERENCIAIS**

Na área administrativa e financeira são concentradas a maior gama de informações gerenciais que ajudam na tomada de decisões sobre a manutenção das atividades operacionais, as maiores ferramentas de análises são planilhas e sistemas terceirizados.

Com a disponibilização de dados há um maior auxílio quanto ao processo decisório, havendo a certeza sobre as devidas obrigações a serem sanadas, os diversos setores de um hospital possuem necessidades específicas sendo alguns mais dispendiosos, exigindo uma melhor análise estratégica, quando se tem um sistema amplo para envolver as áreas principais, há uma maior precisão nas ações de gerenciamento e monitoramento.

Observando que a interação com os usuários também é um fator a ser analisado, pois uma estrutura de mercado não depende somente de bons gestores, ou de fornecedores bem interligados, há também a necessidade de superar expectativas, quanto a um bom atendimento, algo que deveria ser avaliado via sistema. Muitas instituições usam dados simples sobre análises comportamentais de seus colaboradores para melhorar a sua estratégia de mercado.

Mudanças positivas ocorreram no decorrer dos anos, as inovações tecnológicas tornaram os processos mais rápidos e precisos, ao utilizar-se o internet banking houve uma diminuição de tempo nos processos de pagamentos, havendo também uma maior segurança com os dados que são contabilizados diariamente. As informações fornecidas pelos bancos são colocadas em sistema e ajudam em um maior controle, através da conciliação bancária, que é a verificação das entradas (receitas) e saídas (pagamentos, tarifas, multas e bloqueios judiciais) há uma verificação de saldos mais exata.

Os sistemas utilizados auxiliam nas informações sobre quantas notas fiscais constam em aberto, questões como valores, histórico de compras, entre outros dados importantes para a negociação, contribuindo no contato direto com fornecedores para redução de juros ou prorrogação de prazos, algo rotineiro, mas que contribui para uma maior transparência na relação com as empresas,

Os sistemas de informações hospitalares (SIH) são ferramentas muito úteis para a observação de dados. Um SIH tem como finalidade facilitar a coleta, o armazenamento, o processamento e a integração das informações entre os diversos setores, de modo que a instituição funcione harmoniosamente no cumprimento de seus objetivos (SOUZA et al., 2011).

Estratégias simples como uma interligação eficiente entre enfermeiros, técnicos e setores administrativos diminuem perdas significativas. Ter um bom *software* para avaliação de informações contribui para essa conexão entre setores.

O controle sobre despesas e custos é realizado via sistema, para melhor acompanhamento dos dados, observando que os maiores desembolsos financeiros envolvem fornecimento de materiais e medicamentos, honorários médicos e tributos pagos.

Análises relacionadas às necessidades diárias são definidas com base no fluxo de caixa, o qual estará sempre atualizado, buscando sempre adequar as receitas ao que é necessário ser pago nas datas estabelecidas, sempre analisando as principais prioridades.

Os pagamentos efetuados seguem o critério de necessidades imediatas, algo que é subjetivamente justificado pela situação econômica e política instaurada no país, que reflete no contexto empresarial como um todo, em geral as decisões gerenciais são relativamente calculadas sobre a análise das informações contidas no sistema operacional utilizado, onde são alimentados com os dados de todos os

processos realizados no hospital, mesmo havendo esses controles, não há uma estrutura sólida, pois ainda são relevantes as falhas organizacionais.

As informações gerenciais são muito importantes para o controle realizado, há muitos processos a serem evitados, os quais os gestores têm conhecimento, mas ainda acontecem com frequência, devido às deficiências institucionais, como: pagamento de títulos protestados, ou que porventura entraram no SPC/SERASA, que acabam tornando a relação com fornecedores mais problemática, pois além de pagar os valores de títulos, ainda há juros, multas, emolumentos e taxas cartorárias, deixando a dívida ainda mais significativa.

## **5 CONCLUSÕES**

A área hospitalar do estado passa por consideráveis mudanças nos últimos anos, ligadas a aspectos políticos e econômicos vivenciados pelo país, a necessidade de interação com planos de saúde torna o setor amplamente dependente, sendo custeado por relações que não obedecem em muitos casos ao que previamente foi estabelecido, dependendo de tabelas, ou acordos.

Diante de um setor tão complexo, a observação de diversos aspectos torna as decisões de gerenciamento mais difíceis, sendo muitas vezes justificadas pelas próprias adversidades do mercado.

Há uma livre concorrência, onde ganha espaço quem sabe administrar todos os recursos disponíveis, identificando as carências e oportunidades, o enfoque em um considerável planejamento estratégico é uma das medidas que devem ser adotadas, pois o mercado exige dos gestores habilidades de controle e monitoramento mais precisos, buscando alternativas para a redução de custos e mensuração de dados via sistema.

Gerenciar de forma adequada torna-se uma exigência para a manutenção de uma instituição de grande ou pequeno porte, hospitais e clínicas disputam espaço na área assistencial, havendo chances de expansão para todos, dentro de suas limitações.

Conforme o exposto, foi possível observar que as instituições do estado necessitam de medidas significativas para a continuidade das suas atividades operacionais, a confiança dos usuários, uma boa interação com fornecedores e

prestadores, aliada com fontes de informações bem elaboradas, contribuem para a prosperidade do processo decisório.

Conclui-se assim que seguir no mercado depende de vários fatores, onde a capacidade dos gestores é algo primordial, podendo ser avaliada a redução da importância do setor bancário nas ações da empresa, o que dificulta manter as instituições de forma sólida, para poderem atuar com seus recursos próprios, sem a contrapartida dos abusivos juros cobrados.

## REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia. **Gestão de custos em organizações hospitalares**. 2001. 171 f. Dissertação (Mestrado) – Engenharia de Produção – Universidade de Santa Catarina, Santa Catarina, 2001.

BONACIM, Carlos Alberto Grespan; ARAÚJO, Adriana Maria Procópio de. Gestão de custos aplicada a hospitais universitários públicos: a experiência do Hospital das Clínicas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, p. 904-931, 2010. Bimestral. Disponível em: <bibliotecadigital.fgv.br>. Acesso em: 30 jan. 2016.

CUNHA, Ana Karina M; BORBA, Gustavo Severo de. Gestão estratégica do conhecimento na área hospitalar. **XXIV Encontro Nac. de Eng. de Produção**, Florianópolis, Brasil, 03 a 05 nov. 2004.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de custos**. 9. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RUTHES, R. M.; CUNHA, I. C. K. O. **Os desafios da administração hospitalar na atualidade**. Revista de Administração em Saúde, v. 9, n. 36, p. 93-102, 2007.

SANTOS, Neusa Maria. Planejamento estratégico: com foco na gestão hospitalar. **VII Convibra Administração** – Congresso Virtual Brasileiro de Administração, 2010. Disponível em: <<http://www.convibra.com.br/>>. Acesso em: 12 out. 2016.

SOUZA A. A. et al. Controle de gestão em organizações hospitalares. **Revista de Gestão USP**, v. 16, n. 3, p. 15-29, 2009.

SOUZA, A. A. et al. Uma avaliação de sistemas de informações de hospitais públicos e filantrópicos da região metropolitana de Belo Horizonte/MG. **8º CONTECSI - International Conference on Information Systems and Technology Management**, São Paulo, Brasil, 01-03 jun. 2011.