

UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Graduação em Administração – GADM

**DESTERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSO EMPRESARIAL:
Intervenção em clínica médica com solução baseada em inteligência de
negócio.**

SAULO BARBOSA DIAS DOS SANTOS

João Pessoa
Setembro – 2025

SAULO BARBOSA DIAS DOS SANTOS

**DESTERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSO EMPRESARIAL:
Intervenção em clínica médica com solução baseada em inteligência de
negócio.**

Trabalho de Curso apresentado como parte dos requisitos necessários à obtenção do título de Bacharel em Administração, pelo Centro de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba / UFPB.

Professor Orientador: Dr. Brivaldo
André Marinho da Silva.

João Pessoa
Setembro – 2025

Ficha Catalográfica

Catálogo na publicação Seção de Catalogação e Classificação

S237d Santos, Saulo Barbosa Dias dos.

Desterceirização de processo empresarial:
intervenção em clínica médica com solução baseada em
inteligência de negócio / Saulo Barbosa Dias dos
Santos. - João Pessoa, 2025.

43 f. : il.

Orientação: Brivaldo André Marinho da Silva.
TCC (Graduação) - UFPB/CCSA.

1. Desterceirização (Insource). 2. Inteligência de
negócio (Business Intelligence). 3. Processo de
faturamento. 4. Gestão em saúde. I. Silva, Brivaldo
André Marinho da. II. Título.

UFPB/CCSA

CDU 005(043)

Folha de Aprovação

Trabalho apresentado à banca examinadora como requisito parcial para a Conclusão de Curso do Bacharelado em Administração.

Aluno: Saulo Barbosa Dias Dos Santos.

Trabalho: DESTERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSO EMPRESARIAL: Intervenção em clínica médica com solução baseada em inteligência de negócio.

Área da pesquisa: Gestão de Projetos.

Data de aprovação: 25/09/2025

Banca examinadora

Documento assinado digitalmente
 **BRIVALDO ANDRE MARINHO DA SILVA**
Data: 26/09/2025 23:19:50-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Brivaldo André Marinho da Silva - UFPB.

Documento assinado digitalmente
 **ALANDEY SEVERO LEITE DA SILVA**
Data: 28/09/2025 05:39:18-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Alandey Severo Leite da Silva - UFPB.

Documento assinado digitalmente
 **ARTURO RODRIGUES FELINTO**
Data: 30/09/2025 06:13:28-0300
Verifique em <https://validar.iti.gov.br>

Arturo Rodrigues Felinto - UFPB.

AGRADECIMENTOS

A realização deste Trabalho de Conclusão de Curso representa não apenas a conclusão de uma etapa acadêmica, mas também a materialização de esforços, aprendizados e apoios recebidos ao longo desta jornada.

Agradeço primeiramente a Deus, pela força, sabedoria e perseverança em todos os momentos de desafio, permitindo que cada obstáculo fosse transformado em oportunidade de crescimento.

À minha mãe, pelo amor incondicional, pelo apoio constante e pelo exemplo de dedicação que sempre me inspirou.

À minha companheira, pela paciência, compreensão e incentivo em todos os momentos, tornando este caminho mais leve.

E ao meu orientador, pela orientação atenciosa, pelas contribuições valiosas e pela confiança depositada no desenvolvimento deste trabalho.

RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo analisar o processo de desterceirização do setor de faturamento em uma clínica de otorrinolaringologia situada na cidade de João Pessoa, avaliando a implementação de ferramentas de Business Intelligence (BI) nesse contexto, buscando compreender os impactos organizacionais, financeiros e gerenciais decorrentes dessa decisão, considerando tanto os benefícios quanto os desafios enfrentados pela empresa. Trata-se de um artigo tecnológico desenvolvido a partir de uma metodologia qualitativa e exploratória, aplicado a um caso empresarial como estratégia principal, tendo como sujeitos da pesquisa gestores-chave da clínica que participaram diretamente do processo de desterceirização e da incorporação do BI às rotinas administrativas. Os resultados obtidos evidenciam que a internalização do setor de faturamento possibilitou maior controle sobre os processos, redução de falhas operacionais e melhoria na gestão das informações financeiras, além de demonstrar que a utilização de ferramentas de BI favoreceu a tomada de decisões mais assertivas, contribuindo para o aumento da eficiência organizacional. Dessa forma, verifica-se que a desterceirização, aliada à adoção de tecnologias de análise de dados, representa uma estratégia eficaz para clínicas médicas que buscam otimizar seus processos internos, reduzir custos e aprimorar a qualidade da gestão, especialmente em situações em que a terceirização de processos de negócio não atende de maneira adequada aos desafios da empresa.

Palavras-chave: Desterceirização (Insource). Inteligência de Negócio (Business Intelligence). Processo de Faturamento. Gestão em Saúde.

**DESTERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSO EMPRESARIAL:
Intervenção em clínica médica com solução baseada em inteligência de
negócio.**

SAULO BARBOSA DIAS DOS SANTOS

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	8
2.CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA	10
3.DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA.....	13
4.ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO ..	17
5.CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA	32
6.REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	34
7.ANEXOS	37
8.APÊNDICES.....	40

1. INTRODUÇÃO

O setor de saúde brasileiro é um dos maiores da América Latina, respondendo por cerca de 9,5% do PIB nacional (IBGE, 2023). Nesse cenário, coexistem um sistema público universal (SUS), que atende aproximadamente 72% da população (BRASIL, 2023), e um sistema privado amplo, com 50,7 milhões de brasileiros cobertos por planos de saúde (ANS, 2024). Atualmente, o país conta com mais de 700 operadoras de planos de saúde regulamentadas pela ANS (ANS, 2024), responsáveis por garantir acesso suplementar a diagnósticos especializados e tratamentos. Dos mais de 7 mil hospitais existentes, 62% são privados (CNES, 2023), o que reforça a relevância da iniciativa privada no atendimento médico. Diante desse cenário, clínicas especializadas em cuidados otorrinolaringológicos desempenham papel importante no atendimento de rotina e também em situações de urgência e cirurgia.

O mercado de saúde suplementar brasileiro tem regras próprias: cada convênio firmou contratos que definem diretrizes operacionais e tabelas de valores, baseadas na Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos (CBHPM) (AMB, 2022), para a cobrança de serviços. Além disso, as operadoras disponibilizam portais eletrônicos específicos para o envio de guias e faturas médicas, cada uma com parametrizações e prazos distintos (ANS, 2024). O não cumprimento dos prazos — tipicamente entre 30 e 60 dias para envio de contas — pode gerar glosas e atrasos de pagamento, enquanto as operadoras efetuam o repasse financeiro em prazos que variam geralmente de 30 a 90 dias após a submissão (ANS, 2024). Nesse sentido, processos de faturamento ágeis e sistemas de gestão clínica eficientes são essenciais para a saúde financeira das clínicas credenciadas (GATLIN, 2024).

A otorrinolaringologia é uma especialidade médica abrangente, que trata doenças do ouvido, nariz, faringe e estruturas associadas, como audição, olfato e órgãos relacionados (ABORL-CCF, 2023). No Brasil, há cerca de 8.100 médicos otorrinolaringologistas titulados, o que corresponde a 1,6% de todos os médicos do país (SCHEFFER et al., 2023). Nos últimos anos, essa área apresentou forte procura, com um aumento de 62,8% na busca pela especialidade na última década (SCHEFFER et al., 2023). Embora a região Sudeste concentre a maioria dos profissionais (53,8%), o Nordeste reúne 17,4% dos otorrinos brasileiros, o que evidencia a necessidade de expansão de serviços também em regiões até então carentes (ABORL-CCF, 2023). Em 2009, justamente para suprir a falta de atendimento especializado em João Pessoa, foi fundada a clínica Gama Saúde. Desde então, ela se desenvolveu significativamente, oferecendo atendimento humanizado e especializado.

João Pessoa, capital do estado da Paraíba, possui uma população estimada em mais de 850 mil habitantes (IBGE, 2023) e desempenha papel estratégico na economia regional, com PIB municipal superior a R\$ 26 bilhões (IBGE, 2021). No setor empresarial, a cidade concentra mais de 80 mil empresas ativas, abrangendo desde comércio e serviços até indústrias de diferentes portes (JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DA PARAÍBA – JUCEP, 2023). Em relação à infraestrutura de saúde, João Pessoa conta com mais de 1.600 estabelecimentos registrados, entre públicos e privados (CNES, 2023), sendo referência para atendimento especializado em toda a região metropolitana. Nesse cenário, o setor de saúde suplementar tem presença relevante, com diversas operadoras de planos atuando na cidade (ANS, 2024), o que potencializa o crescimento de clínicas médicas especializadas, como as de otorrinolaringologia, diante da demanda crescente por serviços de alta complexidade e atendimento diferenciado.

Neste cenário de alta demanda regional, a Clínica Gama Saúde se destaca. Fundada em 2010 para suprir a carência local, ela hoje possui o maior corpo clínico de otorrinos da Paraíba – mais de 30 médicos – distribuído em 8 unidades no estado. A Gama Saúde atua tanto no

atendimento eletivo quanto de urgência, e atende pacientes particulares e credenciados a convênios. Dentre os mais de 20 convênios aos quais a clínica está vinculada, cinco (Alfa, Delta, Ômega, Sigma e Zeta) figuram como principais fontes de receita. O faturamento por convênios depende do cumprimento rigoroso dos contratos e da utilização das tabelas de procedimentos específicas de cada operadora. Além disso, exige o envio pontual das contas médicas, sob risco de glosas. Com base nesse panorama geral – desde os gastos em saúde do Brasil até a realidade do mercado de planos de saúde e as características demográficas de João Pessoa – Esta introdução prepara o leitor para compreender em detalhes os processos de faturamento por convênios na clínica, transitando de um panorama macro para a realidade micro local.

1.1. Questão da Pesquisa

Como a implementação de Business Intelligence (BI), no processo de internalização do setor de faturamento, contribui para a otimização dos processos, a redução de custos e o aumento da eficiência operacional?

1.2. Objetivo Principal

Analisar os impactos da implementação de Business Intelligence (BI), no processo de internalização do setor de faturamento na clínica, quanto à otimização de processos, redução de custos e melhoria na eficiência operacional.

1.3. Objetivos Específicos

Identificar os desafios e oportunidades decorrentes da internalização do setor de faturamento na clínica.

Avaliar os benefícios da implementação de Business Intelligence (BI) no processo de faturamento, na redução de custos e na melhoria da eficiência operacional.

Analisar o impacto da implementação do BI no processo de internalização, por meio de indicadores.

1.4. Justificativa

A eficiência na gestão do faturamento é determinante para a sustentabilidade financeira das instituições de saúde, especialmente das clínicas que dependem fortemente dos convênios para gerar receita. No caso da clínica Gama Saúde, a decisão de internalizar o processo de faturamento surgiu como resposta aos desafios enfrentados na terceirização, tais como o descumprimento dos prazos de envio, alto índice de glosas e a ausência de um monitoramento sistemático dos processos. Essa mudança estratégica possibilitou um controle mais rigoroso e

um acompanhamento detalhado de cada etapa do faturamento, contribuindo para a recuperação financeira e para a redução de perdas.

Entretanto, a complexidade inerente ao gerenciamento financeiro nesse setor demanda a adoção de ferramentas tecnológicas avançadas. A implementação de soluções de Business Intelligence (BI), exemplificada pelo uso de dashboards no Power BI, permite consolidar indicadores-chave de desempenho e analisar os dados em tempo real, aumentando a transparência e a assertividade na tomada de decisões. Estudos recentes demonstram que a adoção de BI pode elevar a eficiência operacional em até 20% a 40%, reduzir falhas processuais e minimizar índices de glosas. Dessa forma, o monitoramento contínuo e a análise crítica dos dados configuram-se como instrumentos essenciais para identificar gargalos, otimizar recursos e assegurar a sustentabilidade financeira a longo prazo.

Portanto, a relevância deste trabalho de conclusão reside na necessidade de demonstrar, com base em dados empíricos e na análise de indicadores, de que forma a integração de soluções de BI pode transformar o modelo de gestão do faturamento na clínica. A proposta não apenas fortalece o controle interno e aprimora a acurácia dos dados, como também contribui para a modernização dos processos, consolidando um modelo de gestão estratégico e adaptável às exigências de um mercado cada vez mais orientado pela tecnologia e pela eficiência operacional.

Além da importância acadêmica e profissional desse estudo, sua realização representa um marco significativo na trajetória do pesquisador na área de gestão. Ao aprofundar meus conhecimentos sobre o faturamento de contas médicas e a aplicação de BI, estarei consolidando uma base técnica essencial para minha atuação no setor. Esse trabalho me permitirá desenvolver competências analíticas e estratégicas, ampliando minha capacidade de tomada de decisão e de implementação de soluções inovadoras. Assim, ele se configura não apenas como um requisito acadêmico, mas como um passo fundamental para meu crescimento profissional e para a construção de uma carreira pautada na eficiência e na modernização dos processos administrativos em saúde.

Este trabalho está estruturado, além da introdução — que contempla os elementos motivadores da pesquisa, tais como a delimitação da problemática, os objetivos propostos e a justificativa — da seguinte forma: inicialmente, apresenta-se o contexto e a realidade investigada, por meio de uma análise mercadológica na área de otorrinolaringologia em João Pessoa, do processo de internalização implementado na clínica e da caracterização dos produtos e serviços ofertados, com ênfase nos elementos relacionados ao faturamento. Na sequência, é desenvolvido o diagnóstico da situação-problema e/ou da oportunidade identificada, embasado por diferentes abordagens teórico-científicas que discutem temas como terceirização, internalização de processos e a implementação de soluções baseadas em Business Intelligence.

2. CONTEXTO E REALIDADE INVESTIGADA

O setor de serviços de saúde especializados desempenha um papel crucial no bem-estar da população urbana, e a otorrinolaringologia, que trata de condições do ouvido, nariz e garganta, representa uma área de crescente importância. Em centros urbanos como João Pessoa, a demanda por esses serviços tem demonstrado um aumento constante. A afirmação inicial sugere um mercado dinâmico e promissor, impulsionado pela procura por tratamentos especializados e pela incorporação contínua de inovações tecnológicas.

As projeções iniciais sugerem uma possível taxa de crescimento anual entre 10% e 15% no segmento de clínicas de otorrinolaringologia em João Pessoa, impulsionada tanto pela demanda crescente por serviços especializados quanto pela incorporação contínua de inovações tecnológicas. No entanto, não foram identificadas fontes que confirmem de forma direta esse percentual específico. Essa ausência de dados aponta para uma lacuna de pesquisa no campo da demografia médica voltada a especialidades, uma vez que os estudos disponíveis, como a Demografia Médica no Brasil (2020) e o Radar da Demografia Médica (2023), tratam de tendências mais amplas do setor de saúde ou de regiões extensas, sem discriminação por especialidade.

Apesar dessa limitação, indicadores indiretos ajudam a compreender a dinâmica local. Um exemplo é o desempenho da Unimed João Pessoa, cujo crescimento acima da média nacional, registrado pelo Censo ABORL-CCF (2023), sinaliza um cenário favorável à expansão do mercado de saúde suplementar. Além disso, fatores estruturais — como o envelhecimento da população, a maior conscientização sobre a saúde auditiva e respiratória e os avanços tecnológicos que tornam diagnósticos e tratamentos mais ágeis — permitem inferir uma tendência positiva para a otorrinolaringologia na região.

Nesse sentido, embora não seja possível confirmar com precisão a taxa de 10% a 15% indicada por estimativas de mercado, a conjugação de evidências indiretas sugere um ambiente propício à expansão de clínicas especializadas. Ressalta-se, contudo, a importância de futuros levantamentos empíricos que contemplem dados segmentados por área de atuação, a fim de oferecer maior precisão e aprofundamento na análise do crescimento desse nicho específico da saúde em João Pessoa.

No cenário da otorrinolaringologia em João Pessoa, algumas instituições assumem papel de destaque pela forma como se inserem e contribuem para o desenvolvimento do setor. Cada uma delas, a partir de suas características próprias, fortalece o mercado local de serviços especializados em ouvido, nariz e garganta.

A Clínica Vitalis, localizada no Empresarial Center, é reconhecida pela sua atuação voltada ao atendimento humanizado e pelo uso de tecnologias de ponta para diagnósticos e tratamentos. Esse reconhecimento pode ser observado, por exemplo, na expressiva quantidade de avaliações positivas registradas na plataforma Doctoralia, que, por meio de mecanismos de verificação de autenticidade, reforça a confiabilidade dos dados apresentados. A elevada proporção de feedbacks favoráveis sugere a relevância da instituição para a comunidade e sua contribuição na consolidação de padrões de qualidade no setor.

A Gama Saúde, por sua vez, amplia o alcance do atendimento especializado ao oferecer serviços de pronto-atendimento em otorrinolaringologia, incluindo uma unidade 24 horas localizada em João Pessoa. A instituição também desempenha um papel significativo no campo das cirurgias de restauração auditiva, como os implantes cocleares, o que evidencia sua atuação em procedimentos de maior complexidade. A presença de unidades em bairros de fácil acesso, como Cristo e Torre, constitui uma contribuição estratégica para a conveniência do público atendido. Embora nem todas as informações sobre suas iniciativas de formação profissional tenham sido confirmadas, as evidências disponíveis indicam esforços contínuos na capacitação de suas equipes e no fortalecimento da prática especializada.

Já a Clínica Essência Saúde contribui para a expansão do setor ao estruturar uma ampla rede de atendimento, com unidades distribuídas em diferentes bairros de João Pessoa e em Campina Grande. Essa capilaridade possibilita maior abrangência geográfica e facilita o acesso dos pacientes aos serviços especializados. Além disso, a diversidade de convênios médicos aceitos pela clínica, que abrange operadoras de grande representatividade nacional, amplia as

possibilidades de atendimento para diferentes perfis socioeconômicos, reforçando a integração entre saúde suplementar e serviços locais.

De modo conjunto, essas clínicas ilustram como diferentes estratégias de atuação — seja pela reputação consolidada, pela oferta de procedimentos complexos ou pela capilaridade de unidades e convênios — convergem para o fortalecimento do mercado de otorrinolaringologia em João Pessoa. Ao integrarem inovação tecnológica, acessibilidade e diversidade de serviços, elas contribuem para um ambiente de saúde mais estruturado e alinhado às crescentes demandas da população.

Há uma adoção de tecnologias avançadas, como equipamentos de alta precisão e o uso crescente de telemedicina, pelas clínicas de otorrinolaringologia em João Pessoa. Essa incorporação tecnológica visa proporcionar diagnósticos mais rápidos e seguros. Simultaneamente, a capacitação contínua das equipes é fundamental para garantir que os profissionais estejam alinhados com as melhores práticas do setor. Os pacientes, por sua vez, demonstram uma demanda crescente por atendimento ágil, personalizado e transparente, com clareza sobre os procedimentos e custos envolvidos. A modernização das instalações, o conforto e a acessibilidade também são fatores altamente valorizados.

A adoção de tecnologias avançadas também ocorre no setor público, como exemplifica o Hospital Municipal do Valentina, em João Pessoa, que implantou a nasolaringobroncoscopia para avaliação da via aérea pediátrica. Apesar de se tratar de uma unidade hospitalar pública, esse caso evidencia a relevância e a inserção de tecnologias diagnósticas de ponta na área de otorrinolaringologia na região.

Em termos de comportamento diante das demandas atuais, as clínicas têm adotado medidas estratégicas para atender às expectativas do público. Investimentos em tecnologia avançada — como equipamentos de alta precisão e o uso crescente de telemedicina — têm permitido diagnósticos mais rápidos e seguros. Simultaneamente, a constante capacitação das equipes, através de cursos e programas de atualização, garante que os profissionais estejam alinhados às melhores práticas do setor.

O público, cada vez mais exigente, demanda um atendimento ágil, personalizado e transparente, com clareza sobre os procedimentos e custos envolvidos. A modernização das instalações, o conforto e a acessibilidade também são fatores altamente valorizados. Por outro lado, os desafios enfrentados pelo setor incluem os elevados custos iniciais para a incorporação de tecnologias e a necessidade de um gerenciamento estratégico eficaz para equilibrar os investimentos com a manutenção da qualidade do serviço.

Em resumo, o mercado de clínicas de otorrinolaringologia em João Pessoa apresenta um cenário de crescimento sustentável e rentabilidade positiva, impulsionado por investimentos em inovação, qualificação profissional e expansão estratégica. As instituições que conseguem integrar essas dimensões se destacam, proporcionando não apenas excelência clínica, mas também uma experiência de atendimento que atende às demandas de um público cada vez mais exigente e conectado.

De forma particular, a clínica Gama Saúde passou por importantes transformações em seu processo geral de faturamento de contas médicas, evidenciando duas fases bem distintas.

Até junho de 2024, o faturamento era totalmente terceirizado. Nesse modelo, a clínica enfrentava problemas recorrentes, como perda de prazos para envio das cobranças, alto índice de glosas, omissão de informações e a falta de um monitoramento eficaz por parte da administração. Tais dificuldades, agravadas pela ausência de indicadores precisos, comprometiam a transparência e a avaliação dos resultados, resultando em prejuízos financeiros

significativos. Em resposta, a administração intensificou a fiscalização sobre o trabalho da empresa terceirizada, exigindo maior clareza nos processos e cumprimento rigoroso dos prazos.

Com o intuito de reverter os impactos negativos e recuperar a saúde financeira, a clínica optou, a partir de julho de 2024, pela internalização do processo de faturamento. Essa mudança, que abrange todo o processo de contas médicas, permitiu à administração assumir o controle direto e realizar um acompanhamento mais detalhado de cada etapa. Nos últimos meses, os resultados vêm evidenciando avanços significativos na receita clínica, fruto do monitoramento constante dos prazos, da atenção aos feedbacks dos convênios e do acompanhamento próximo de todo o processo.

Além da mudança na gestão, a clínica está implementando uma solução de automação com o uso de dashboards fornecidos pelo Power BI. Essa ferramenta tem ampliado a visibilidade dos dados e possibilitado análises mais precisas sobre o desempenho do faturamento. Entretanto, reconhece-se que ainda existem fragilidades nos indicadores, o que demanda um aprimoramento contínuo para assegurar a eficiência e a sustentabilidade do processo.

A experiência da clínica evidencia a importância de um controle interno robusto no processo de faturamento geral, reforçando a necessidade de integrar tecnologia, monitoramento contínuo e indicadores eficazes para a tomada de decisões estratégicas. Essa transformação não apenas busca minimizar perdas financeiras, como também consolidar um modelo de gestão que possibilite adaptação e resposta rápida às demandas do mercado e às exigências dos convênios, garantindo maior segurança e rentabilidade à instituição.

3. DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO-PROBLEMA

O diagnóstico da situação-problema envolve a análise crítica das alternativas estratégicas adotadas no processo de faturamento em clínicas médicas, considerando os impactos na eficiência operacional, no controle organizacional e na sustentabilidade financeira. Para tanto, este estudo aborda três dimensões fundamentais: a terceirização do faturamento, a primarização (internalização) e o papel do Business Intelligence (BI) como elemento de inovação e suporte à tomada de decisão. A seguir, cada uma dessas perspectivas será detalhada, de modo a evidenciar os desafios, limitações e oportunidades que orientam a construção de uma proposta de intervenção consistente.

3.1. Terceirização do Faturamento

Em primeiro lugar, a terceirização é apresentada como a transferência de atividades-meio para terceiros, permitindo que a empresa concentre seus esforços em sua atividade-fim. Conforme destacado por Davis (1992) e reforçado por Scur e Kolosovski (2019), essa estratégia surgiu num contexto de crescente competitividade e evolução tecnológica, especialmente a partir da década de 1980. Nesse cenário, a adoção do outsourcing tem sido voltada à redução de custos, aumento da flexibilidade, melhoria da qualidade e busca de sinergias que potencializam o desempenho organizacional.

Segundo Gatlin (2024), o mercado de terceirização de faturamento médico tem apresentado crescimento significativo, o que indica que muitas organizações buscam soluções

externas para mitigar as dificuldades do faturamento interno. Physicians Revenue Group (2024) acrescenta, no entanto, que essa abordagem também apresenta limitações. A terceirização pode levar à perda de controle sobre o processo de faturamento, bem como gerar barreiras de comunicação e desalinhamento de interesses entre a clínica e o fornecedor externo. Além disso, os custos variáveis e as taxas ocultas em contratos de terceirização podem dificultar o planejamento orçamentário da clínica. É importante destacar que alguns pacientes preferem interagir diretamente com a equipe interna da clínica para resolver questões relacionadas ao faturamento, o que pode ser comprometido pela terceirização (SERMO, 2023).

3.2. Primarização (Internalização) do Faturamento

Enquanto a terceirização apresenta desafios, a primarização surge como uma alternativa para as clínicas que buscam maior controle sobre seus processos de faturamento.

A desterceirização, ou primarização, constitui a reversão desse processo. Segundo autores como Magalhães et al. (2009) e Santos e Teixeira (2015), essa prática consiste na internalização das atividades previamente terceirizadas. A integração vertical, conforme apontado por Porter (2005) e Montella (2006), permite que a organização recupere o controle sobre processos operacionais críticos, assegurando a qualidade e a segurança das informações. Contudo, a primarização acarreta desafios adicionais, como a gestão de custos operacionais e o enfrentamento de encargos tributários e trabalhistas, fatores que devem ser rigorosamente analisados no planejamento estratégico, conforme ressaltado por Leiria (1993) e outros autores.

Especificamente no âmbito de uma clínica, a internalização do setor de faturamento se define como a decisão da clínica de administrar todos os aspectos do seu processo de cobrança de pacientes utilizando sua própria equipe e recursos internos, em vez de contratar um serviço ou agência de faturamento externa. Isso abrange tarefas cruciais como o registro de pacientes, a verificação de elegibilidade de seguros, a codificação de procedimentos e diagnósticos, a submissão de reivindicações, o lançamento de pagamentos, a gestão de negativas e as atividades de cobrança. A PlanStreet detalha essas etapas essenciais no ciclo de receita médica, as quais seriam gerenciadas internamente sob um modelo de internalização. As perspectivas da Avila University também corroboram essas fases, desde o registro do paciente até o acompanhamento e a cobrança.

Magalhães, Souza e Andrade (2011) sustentam que a primarização surgiu como solução para uma terceirização mal implantada, sem uma análise concisa e um planejamento adequado, sendo assim, uma opção para o resgate de perdas. Busca-se na primarização um sentimento de controle que se perdeu na terceirização. A internalização representa uma mudança na estratégia operacional, de uma dependência de fornecedores externos para a construção de capacidades internas. Essa transição é frequentemente motivada por um anseio por maior controle sobre os processos e pela perspectiva de custos mais baixos a longo prazo. Clínicas podem sentir uma perda de controle ao terceirizar funções críticas como o faturamento. A internalização restabelece esse controle, permitindo uma supervisão mais direta e a capacidade de adaptar os processos às necessidades específicas da clínica. Embora possa haver custos iniciais de implementação, a economia de custos a longo prazo pode ser um motivador significativo, conforme observado pela Investopedia.

A internalização do setor de faturamento em uma clínica acarreta diversas implicações financeiras que merecem atenção. Inicialmente, há a necessidade de um investimento em infraestrutura, que inclui software de faturamento, hardware e suporte de TI, conforme

mencionado pelo blog da CollaborateMD. Além disso, existem custos contínuos relacionados à equipe (salários, benefícios), treinamento e manutenção do software, como ressaltado no artigo da Health Prime sobre a importância do investimento em treinamento de pessoal de faturamento. É importante considerar também o potencial aumento de custos caso a equipe interna não alcance a mesma eficiência ou conhecimento de um provedor externo especializado, um ponto levantado pela Investopedia ao alertar que a internalização pode ser desvantajosa se os custos superarem as expectativas.

3.3.O papel do Business Intelligence (BI)

Nesse contexto, (KMS Healthcare, 2024) afirma que o Business Intelligence (BI) emerge como um catalisador fundamental para o sucesso da internalização do setor de faturamento. O BI atua como uma ferramenta estratégica que transforma grandes volumes de dados em insights significativos, permitindo que os líderes tomem decisões informadas e gerenciem as operações de forma proativa. Ao otimizar a alocação de recursos e identificar ineficiências, o BI pode simplificar as operações, reduzir custos e melhorar a qualidade do atendimento ao paciente em uma organização de saúde. A implementação de análises de dados de BI é considerada essencial para o crescimento sustentável dos negócios em práticas médicas, permitindo identificar fraquezas no ciclo de receita e tomar decisões embasadas em dados concretos.

A crescente complexidade do faturamento médico e as limitações dos métodos internos tradicionais, juntamente com os inconvenientes da terceirização, apontam para a necessidade de soluções inovadoras como o BI. As dificuldades em gerenciar o faturamento internamente sem ferramentas especializadas e as desvantagens de perder o controle e enfrentar incertezas de custos com a terceirização criam uma lacuna que o BI, com sua capacidade de analisar dados complexos e melhorar a eficiência, pode preencher. Apesar de suas limitações, o crescimento do mercado de faturamento terceirizado demonstra que os provedores de saúde buscam ativamente soluções para os desafios de faturamento, o que sugere uma forte demanda por soluções internas eficazes, aprimoradas pela tecnologia. Se as clínicas puderem se equipar com BI, poderão descobrir que a internalização se torna mais vantajosa e econômica a longo prazo. A adoção do BI não se restringe ao aspecto tecnológico, mas envolve também uma abordagem estratégica que contempla o capital humano e a cultura organizacional. A integração dos processos de coleta, análise e distribuição dos dados, aliada a uma gestão eficaz da mudança, constitui um fator determinante para o sucesso na implementação dessa ferramenta, como enfatizado por Merhi (2021, 2023).

O Business Intelligence (BI) no contexto da saúde é definido como o processo de coleta, análise e apresentação de dados para auxiliar os prestadores de serviços de saúde na tomada de decisões mais informadas, aprimorando, em última instância, a qualidade dos serviços de saúde e a eficiência operacional. A Fanruan e a SPD Tech definem o BI em saúde como o uso de insights baseados em dados para melhorar a tomada de decisões, o desempenho e os resultados dos pacientes. A Ngenious Solutions o descreve como um processo para coletar, analisar e apresentar dados para melhores decisões em saúde. É importante enfatizar que o BI transforma dados brutos em insights significativos e acionáveis, conforme explicitamente declarado pela Fanruan.

A implementação de BI pode otimizar significativamente o processo de faturamento interno. No que tange à otimização de processos, o BI é capaz de identificar gargalos,

ineficiências e áreas que necessitam de melhoria no fluxo de trabalho de faturamento, como a submissão de reivindicações, o lançamento de pagamentos e a gestão de negativas. A Ngenious Solutions menciona a otimização das operações de saúde e a identificação de ineficiências no fluxo de trabalho. A Charter Global aponta para a melhoria da eficiência por meio do BI, enquanto a Binariks destaca o aumento da eficiência operacional e a Practolytics discute a análise eficaz do fluxo de trabalho de RCM. A análise dos tempos de processamento, das taxas de erro e do retrabalho pode indicar as áreas que requerem atenção.

Segundo (Simbo AI, 2019), a implementação de Business Intelligence (BI) no setor de faturamento de uma clínica oferece um potencial significativo para otimizar os processos e aumentar a precisão em diversas etapas cruciais. Uma das principais aplicações do BI é na automação da entrada e validação de dados. Sistemas de BI equipados com inteligência artificial (IA) podem automatizar a extração e a entrada de informações de pacientes, detalhes de seguros e códigos médicos a partir de registros eletrônicos, acelerando substancialmente o processo de faturamento. Essa automação não apenas economiza tempo, mas também reduz a ocorrência de erros manuais e garante que todos os serviços faturáveis sejam registrados com precisão.

De acordo com Tymofiiev e Chupryna (2025), a implementação de Business Intelligence (BI) em um ambiente clínico, embora prometa inúmeros benefícios, também apresenta desafios que precisam ser cuidadosamente considerados e gerenciados. Um dos obstáculos mais comuns é a integração de dados. Muitas clínicas operam com sistemas fragmentados e isolados, onde os dados estão armazenados em diferentes plataformas e formatos, dificultando a obtenção de uma visão unificada e coerente das informações. A baixa qualidade dos dados e a falta de padronização são outros desafios significativos, pois dados não confiáveis ou inconsistentes podem levar a análises imprecisas e, conseqüentemente, a decisões equivocadas.

A implementação de uma nova tecnologia em uma organização deve ser naturalmente acompanhada de treino e educação do pessoal técnico acerca do funcionamento do sistema. Uma má compreensão de como os processos de negócio dentro da organização se alteram, após a implementação de novos sistemas, poderá ser um entrave a uma implementação bem-sucedida. O treino e a educação do pessoal, devem ser então considerados como parte da implementação com o objetivo de aumentar o conhecimento e a habilidade de todos os utilizadores na organização (Merhi, 2021). Investir em treinamento adequado para a equipe da clínica é outra prática recomendada para garantir que os profissionais de saúde possam utilizar as ferramentas de BI de forma eficaz. Priorizar a segurança e a conformidade desde o início, implementando medidas como criptografia e controles de acesso, é essencial para proteger os dados dos pacientes e cumprir as regulamentações.

Ao selecionar as ferramentas de BI, é importante escolher aquelas que ofereçam suporte à interoperabilidade e à integração perfeita de diversas fontes de dados. Finalmente, optar por uma ferramenta de BI com uma interface amigável e intuitiva facilitará o acesso e a análise dos dados por parte dos profissionais de saúde, mesmo sem um treinamento técnico extensivo.

A integração do Business Intelligence (BI) em um departamento de faturamento internalizado representa uma evolução estratégica com benefícios significativos para clínicas de todos os portes. Ao combinar o controle e a personalização inerentes ao faturamento interno com a eficiência e os insights proporcionados pelo BI, as clínicas podem alcançar um nível de desempenho superior em comparação com os modelos tradicionais de terceirização. Os benefícios tangíveis incluem maior controle sobre os processos financeiros, melhoria da eficiência operacional, redução de custos através da diminuição de erros e glosas, aumento da satisfação do paciente com uma comunicação mais direta e transparente, e a obtenção de

insights estratégicos para a tomada de decisões financeiras mais assertivas. A adoção de uma abordagem de internalização inteligente, impulsionada pelo BI, oferece vantagens estratégicas de longo prazo para a saúde financeira e a excelência operacional da clínica. Ela permite um crescimento de receita sustentável, a otimização da alocação de recursos com base em dados concretos e a capacidade de se adaptar rapidamente a um ambiente de saúde dinâmico e em constante mudança.

Em face do exposto, conclui-se que a terceirização do faturamento médico, embora ofereça vantagens imediatas de redução de custos operacionais, flexibilidade e acesso a expertise especializada, pode comprometer o controle sobre processos críticos, gerar barreiras de comunicação e onerar o orçamento com taxas variáveis e cláusulas contratuais ocultas. Já a primarização — ou internalização — do faturamento representa uma estratégia reativa a falhas na terceirização, resgatando a supervisão direta das atividades de cobrança, desde o registro do paciente até a gestão de glosas e a cobrança propriamente dita. Contudo, esse retorno ao controle interno demanda investimentos significativos em infraestrutura tecnológica, capital humano, treinamento contínuo e adequação às obrigações tributárias e trabalhistas, cujos custos devem ser comparados criteriosamente aos benefícios de longo prazo.

Nesse contexto, o Business Intelligence (BI) emerge como elemento central para o sucesso da internalização, pois transforma grandes volumes de dados em insights acionáveis, identifica gargalos no ciclo de receita, automatiza etapas de entrada e validação de informações e mensura indicadores de desempenho com precisão. A integração de ferramentas de BI possibilita não apenas otimizar fluxos de trabalho — reduzindo erros, retrabalho e glosas —, mas também fortalecer a tomada de decisão estratégica, ao fornecer painéis de controle em tempo real e análises preditivas que antecipam tendências de faturamento e comportamento dos convênios.

Por fim, a implementação de BI em um departamento de faturamento internalizado exige, além da tecnologia adequada, uma gestão eficaz da mudança organizacional, capacitação contínua da equipe e garantia de governança de dados, com foco em segurança e conformidade. Quando bem planejada e executada, a internalização inteligente apoiada por BI confere maior autonomia à clínica, promove eficiência operacional, assegura transparência e satisfação do paciente, além de sustentar um crescimento financeiro sólido e adaptável em um ambiente de saúde cada vez mais dinâmico e competitivo.

4. ANÁLISE DA SITUAÇÃO-PROBLEMA E PROPOSTA DE INTERVENÇÃO

Este capítulo apresenta a análise dos resultados obtidos por meio das entrevistas realizadas, articulando-os com a literatura existente e com os referenciais teóricos que fundamentam a pesquisa. Além disso, descreve-se a metodologia adotada para a coleta e tratamento dos dados, a fim de garantir transparência ao percurso investigativo e às escolhas que sustentam a análise. O objetivo é compreender os impactos da terceirização e da posterior internalização do setor de faturamento em uma clínica médica, com destaque para o papel do Business Intelligence (BI) nesse processo de transição e adaptação organizacional.

A análise está organizada em torno de eixos temáticos que emergiram do estudo empírico: terceirização e seus efeitos, decisão de internalizar, processo de transição, desafios enfrentados, uso do BI como suporte à decisão, impactos financeiros, papel do fator humano, geração de vantagem competitiva; e perspectivas futuras.

4.1. Metodologia

A presente pesquisa caracteriza-se como aplicada, uma vez que, conforme Gil (2019), tem por finalidade gerar conhecimentos voltados à solução de problemas práticos, em contraposição à pesquisa básica, que se concentra no avanço teórico.

Adota-se uma abordagem qualitativa, que privilegia a compreensão de significados, percepções e interpretações, alinhando-se à natureza do fenômeno investigado. No que se refere à classificação quanto aos objetivos, trata-se de um estudo descritivo-exploratório, pois, segundo Vergara (2016), a pesquisa exploratória busca proporcionar maior familiaridade com o problema, enquanto a descritiva tem como propósito registrar e detalhar as características de determinado fenômeno.

A presente investigação desenvolve-se na modalidade de artigo tecnológico, destinada à proposição de soluções aplicadas e inovadoras para o contexto organizacional, com o objetivo de propor uma solução prática e fundamentada para o setor de faturamento da clínica de otorrinolaringologista, localizada em João Pessoa – PB.

A escolha da abordagem qualitativa se justifica pela necessidade de compreender, em profundidade, os fenômenos organizacionais e o contexto específico que impacta o desempenho do faturamento. O caráter aplicado, por sua vez, ressalta o compromisso com a resolução de um problema real, por meio de uma proposta sustentada em evidências empíricas e na literatura técnico-científica.

De acordo com Gil (2019), a pesquisa aplicada é voltada para a solução de problemas concretos, utilizando o conhecimento científico como instrumento de intervenção. Nesse mesmo sentido, Prodanov e Freitas (2013) destacam que esse tipo de investigação tem como finalidade gerar conhecimento para aplicação prática, direcionado a situações específicas do cotidiano organizacional.

Complementarmente, Cervo, Bervian e Silva (2007) enfatizam que a pesquisa aplicada deve articular a sustentação teórica à comprovação empírica, assegurando consistência científica e efetividade das soluções propostas.

4.2. Amostra da Pesquisa

A amostra da presente pesquisa é intencional e não probabilística, composta por dois participantes-chave: o gestor geral e o gestor administrativo da clínica de otorrinolaringologista. A seleção desses sujeitos fundamenta-se nas suas posições estratégicas dentro da organização, bem como em seus envolvimento diretos nas decisões relativas à desterceirização do setor de faturamento e à implementação das ferramentas de Business Intelligence (BI). De acordo com Gil (2019), em pesquisas qualitativas a escolha dos participantes costuma ser intencional, privilegiando sujeitos capazes de oferecer informações significativas para o problema investigado. Nesse mesmo sentido, Triviños (1987) destaca que, mais do que a quantidade de respondentes, o que confere validade ao estudo qualitativo é a profundidade das informações obtidas junto a indivíduos que participam diretamente do fenômeno analisado.

A escolha por uma amostra composta exclusivamente pelo gestor justifica-se pelo objetivo central da pesquisa, que é compreender, a partir de uma perspectiva gerencial, os motivos, benefícios e resultados percebidos com a adoção do BI no contexto da clínica. Por ocupar uma função de liderança, o gestor possui uma visão holística do processo de transformação organizacional, sendo capaz de fornecer informações relevantes sobre os

impactos estratégicos e operacionais da solução adotada. Conforme ressalta Patton (2002), a amostragem intencional – denominada *purposeful sampling* – é especialmente adequada quando o pesquisador busca selecionar informantes que ofereçam a compreensão mais rica e profunda possível sobre o objeto de estudo.

O critério de inclusão para compor a amostra foi a participação efetiva no planejamento, coordenação e monitoramento da implementação do BI no setor de faturamento. Não foram aplicados critérios de exclusão, uma vez que a abordagem qualitativa adotada prioriza a profundidade da análise sobre a amplitude numérica dos respondentes.

4.3. Coleta de Dados

A coleta de dados será estruturada a partir da triangulação de fontes primárias e secundárias, permitindo uma visão abrangente e fundamentada da realidade organizacional do setor de faturamento da clínica. Conforme Denzin (1989), a triangulação representa a utilização de diferentes fontes e métodos com o objetivo de ampliar a validade da investigação. Nesse mesmo sentido, Flick (2009) destaca que essa estratégia fortalece a confiabilidade dos resultados e possibilita uma análise mais profunda e consistente do fenômeno estudado. Além disso, de acordo com Gil (2019), o uso combinado de fontes primárias, obtidas diretamente junto aos sujeitos pesquisados, e de fontes secundárias, derivadas de registros e documentos já existentes, assegura maior robustez e legitimidade à análise realizada.

4.3.1. Estratégia de Coleta de Dados

As fontes de pesquisa deste estudo serão divididas em primárias e secundárias. As fontes primárias consistirão na realização de entrevistas semiestruturadas com o gestor geral e o gestor administrativo da clínica. Essas entrevistas ocorrerão de forma presencial, com duração aproximada de 60 minutos, contemplando dez questões abertas voltadas à captação da percepção estratégica sobre a implementação do Business Intelligence (BI). O objetivo é compreender tanto as vantagens identificadas quanto os benefícios concretos para o desempenho do setor de faturamento. Mediante consentimento, as conversas serão gravadas e, posteriormente, transcritas integralmente, de modo a subsidiar a análise qualitativa. Já as fontes secundárias serão compostas por documentos e registros internos da clínica, utilizados para a análise comparativa do desempenho do setor antes e após a adoção do BI. Entre esses materiais destacam-se os relatórios mensais de faturamento, os registros de glosas e as planilhas de controle administrativo e financeiro.

4.4. Instrumentos de Análise

O instrumento de análise adotado nesta pesquisa será a análise de conteúdo temática, conforme proposta por Bardin (2011), por ser adequada à interpretação de dados obtidos por meio de entrevistas qualitativas. Essa técnica possibilita a identificação, categorização e interpretação de temas recorrentes nas falas dos gestores, permitindo compreender a percepção

gerencial sobre a implementação do Business Intelligence (BI) no setor de faturamento da clínica de otorrinolaringologista.

A análise será conduzida em três etapas sequenciais:

1 - Pré-análise – Leitura flutuante da transcrição integral da entrevista, com o objetivo de familiarização com o conteúdo e definição das unidades de registro mais relevantes para os objetivos do estudo.

2 - Exploração do material – Codificação das falas por meio da segmentação em categorias temáticas, que poderão surgir de forma indutiva (emergentes do discurso) ou dedutiva (com base na literatura sobre BI, gestão de processos e desempenho organizacional).

3 - Tratamento dos resultados e interpretação – Consolidação das categorias identificadas e interpretação crítica à luz do referencial teórico, visando relacionar os achados com os benefícios, desafios e percepções acerca da desterceirização e do uso de BI no contexto investigado.

Essa abordagem permitirá gerar insumos significativos para a construção da proposta tecnológica, com base em evidências empíricas alinhadas ao contexto específico da clínica.

4.5. Interpretação dos Resultados

A interpretação dos resultados será realizada a partir da análise de conteúdo temática, com o objetivo de compreender os sentidos atribuídos pelos gestores à implementação do Business Intelligence (BI) no processo de desterceirização do faturamento da clínica. A partir das categorias emergentes das entrevistas, buscar-se-á relacionar os benefícios percebidos da adoção do BI com os resultados esperados de melhoria no desempenho organizacional, conforme discutido na literatura sobre gestão da informação, inovação em saúde e eficiência operacional. Além disso, pretende-se identificar possíveis divergências entre as expectativas iniciais e os efeitos efetivamente observados após a implantação da ferramenta, contribuindo assim para o refinamento da proposta tecnológica. Também será avaliada a adequação dos indicadores e das funcionalidades dos dashboards implantados, com base nas percepções dos gestores, especialmente no que se refere ao apoio à tomada de decisão e à redução de falhas no processo de faturamento. Dessa forma, a interpretação será guiada pela articulação entre a experiência prática relatada e os fundamentos teóricos que sustentam a pesquisa, permitindo validar ou ajustar os elementos da solução proposta e assegurando coerência entre o problema diagnosticado, os dados obtidos e a proposta de intervenção tecnológica.

4.6. Análise de Resultados

No cenário anterior, caracterizado pela terceirização do setor de faturamento, os entrevistados relataram dificuldades relacionadas à falta de transparência nas informações, o que gerava insegurança, imprevisibilidade no fluxo de caixa e dificultava o planejamento de investimentos. A literatura confirma que tais efeitos são comuns em modelos de outsourcing sem mecanismos adequados de governança, levando à perda de controle e ao desalinhamento de interesses entre contratante e prestador (Lacity & Willcocks, 2014; Oliveira & Pacheco, 2017). Esse achado contribui para compreender os fatores que motivaram a clínica a optar pela

internalização, sobretudo a busca por maior previsibilidade no ciclo de receita. A Teoria da Agência (Jensen & Meckling, 1976) explica a assimetria de informações e o desalinhamento de incentivos entre a clínica (principal) e a empresa terceirizada (agente), fenômeno identificado nas entrevistas. Além disso, a ausência de métricas formais como SLA e KPI reforça a fragilidade do modelo adotado, conforme discutido por Lacity e Willcocks (2014) e Oliveira e Pacheco (2017).

A decisão de internalizar o faturamento foi apresentada pelos entrevistados como estratégia para recuperar o controle das informações financeiras e reduzir os prejuízos decorrentes da terceirização. Essa escolha se alinha à literatura sobre integração vertical, que prevê a internalização como resposta quando o outsourcing falha em assegurar qualidade e previsibilidade (Williamson, 1985). Além do caráter corretivo, a decisão também teve dimensão proativa, ao permitir a criação de rotinas diárias de acompanhamento financeiro, fundamentais para o planejamento de investimentos. Entretanto, a ausência de instrumentos de governança formal, apontada pela literatura (Magalhães, Souza & Andrade, 2011), evidencia que a terceirização foi implantada de forma inadequada. Embora autores também indiquem potenciais benefícios indiretos da internalização, como maior proximidade com os pacientes (SERMO, 2023), tal aspecto não foi mencionado pelos entrevistados.

No processo de transição, os gestores apontaram o Business Intelligence (BI) como ferramenta central. Relataram avanços em previsibilidade, transparência e clareza na análise de glosas, embora também tenham destacado a necessidade de parametrização e adaptação da equipe. A literatura sustenta que o BI é essencial para a eficiência do faturamento, mas depende de dados estruturados e profissionais capacitados (Turban et al., 2011). Nesse sentido, o BI se configura não apenas como ferramenta de apoio, mas como condição necessária para que a internalização alcance seus resultados. A teoria de gestão da mudança (Kotter, 1996) auxilia a compreender que a adoção do BI exige transformação cultural além da implementação técnica, enquanto frameworks de governança de dados (DAMA, 2017) reforçam a importância da higienização e padronização das informações.

Os principais desafios da transição identificados pelos entrevistados foram a baixa qualidade dos dados, a cultura de dependência do Excel e a necessidade de capacitação da equipe. Embora o comprometimento dos colaboradores tenha sido considerado positivo, sistemas mal alimentados geraram retrabalho e exigiram supervisão constante. A literatura confirma que, em processos de transformação digital, as maiores barreiras estão relacionadas à integração de dados e à mudança cultural, mais do que à tecnologia em si (Laudon & Laudon, 2020). O aporte teórico de Nonaka e Takeuchi (1995) sobre gestão do conhecimento evidencia a importância de transformar conhecimento tácito em práticas documentadas, e a DAMA (2017) reforça a necessidade de governança de dados como prática contínua.

A utilização do BI foi relatada também como suporte à tomada de decisão estratégica, indo além do acompanhamento operacional. Os gestores apontaram sua aplicação em decisões de negociação de contratos, definição de horários de atendimento e investimentos em equipamentos. A literatura reconhece o BI como ferramenta de suporte à decisão, especialmente no contexto da gestão em saúde (Watson & Wixom, 2007). Estruturas como o Balanced Scorecard (Kaplan & Norton, 1992) podem articular indicadores financeiros, operacionais e estratégicos, enquanto o modelo de Value-Based Healthcare (Porter & Teisberg, 2006) amplia o potencial do BI para fortalecer tanto a eficiência financeira quanto a proposta de valor ao paciente.

Do ponto de vista financeiro, os entrevistados relataram que a internalização exigiu investimentos iniciais, mas resultou em benefícios como recuperação de valores glosados,

maior transparência e otimização de recursos humanos. A literatura confirma que processos de internalização geram custos de transição, mas podem apresentar retorno positivo quando bem planejados (Weill & Aral, 2006). Contudo, ainda se observa a necessidade de formalizar indicadores de ROI para consolidar os resultados. Nesse contexto, a análise do custo da não-qualidade (Juran, 1999) reforça que falhas e glosas representam perdas significativas, justificando o investimento em ferramentas de gestão que previnam tais problemas.

O fator humano também se destacou no processo de adaptação. Os entrevistados relataram resistência inicial das lideranças ao abandonar práticas antigas, especialmente o uso do Excel, bem como a necessidade de treinamento da equipe de faturamento para adoção plena do BI. A literatura descreve esse fenômeno como comum em processos de transformação digital, sendo necessário aplicar modelos de gestão da mudança para superá-lo (Hiatt, 2006). A continuidade do processo depende de programas de capacitação e desenvolvimento de competências analíticas (Fleury & Fleury, 2001), indicando que o fator humano permanece como ponto crítico para a consolidação da internalização e do uso do BI.

Com relação à vantagem competitiva, os gestores relataram ganhos de autonomia, maior capacidade de planejamento e poder de negociação com convênios, além do uso de dados em tempo real para apoiar decisões operacionais e estratégicas. Esses achados estão em consonância com a Resource-Based View (Barney, 1991), que sustenta que recursos valiosos, raros e de difícil imitação — como sistemas de BI bem implementados — podem constituir fontes de vantagem competitiva. Além disso, a literatura de marketing orientado por dados (Kotler et al., 2017) reforça que o uso de BI potencializa a efetividade das estratégias comerciais, embora ainda haja necessidade de métricas comparativas para consolidar esse efeito.

Por fim, quanto ao futuro do BI, os entrevistados destacaram a intenção de evoluir para data lakes, algoritmos preditivos e maior integração entre faturamento e financeiro. A literatura indica que a maturidade do BI segue um percurso que avança de relatórios descritivos para análises preditivas e prescritivas, exigindo investimentos em infraestrutura, treinamento e governança de dados (Davenport & Harris, 2007). Nesse sentido, recomenda-se consolidar a base atual, incluindo parametrização, integração de sistemas e capacitação da equipe, antes de evoluir para tecnologias mais complexas. Autores como Topol (2019) reforçam que a transformação digital em saúde amplia o potencial preditivo e personalizado, mas depende da governança adequada de dados (DAMA, 2017) para evitar riscos como a desorganização informacional.

Tabela 1 - Síntese da Análise Dos Resultados

Tópico	Entrevistados	Autores (Referencial Teórico)	Evidências
1. Cenário anterior (Terceirização)	Entrevistado 1: Terceirizado sem transparência, previsibilidade e clareza nas glosas; R\$140 mil em aberto. Entrevistado 2: Insegurança se tudo era faturado corretamente.	Outsourcing → redução de custos, mas pode gerar perda de controle, barreiras de comunicação e custos ocultos (Davis, 1992; Scur & Kolosovski, 2019; Gatlin, 2024).	Evidências alinhadas: Relatos confirmam perda de controle e previsibilidade.
2. Decisão estratégica (Internalizar para controlar)	Entrevistado 1: Recuperar acesso diário a informações e reduzir desgastes com terceiro. Entrevistado 2: Garantir certeza de faturamento, domínio dos contratos.	Primarização = recuperar controle e segurança (Magalhães et al., 2009; Santos & Teixeira, 2015; Porter, 2005).	Evidências alinhadas: Internalização buscou controle e previsibilidade.
3. Elo tecnológico (Entrada do BI)	Entrevistado 1: BI trouxe transparência sobre volumetria, prazos e glosas. Entrevistado 2: Antes BI manual; agora automatizado, mas ainda com lacunas de parametrização.	BI = catalisador da internalização; gera insights e otimiza fluxo de faturamento (KMS Healthcare, 2024; Simbo AI, 2019). Desafios: integração e qualidade de dados (Tymofiiev & Chupryna, 2025).	Evidências alinhadas: BI trouxe clareza e automatização, mas ainda enfrenta barreiras técnicas.

Tabela 1 - Síntese da Análise Dos Resultados (Continuação)

4. Desafios da transição (Pessoas, dados e processos)	Entrevistado 1: Higienização de dados + resistência cultural (Excel). Entrevistado 2: Equipe comprometida, mas sistemas mal alimentados pelo terceirizado exigiram retrabalho.	Obstáculos típicos: integração de dados e mudança cultural (Merhi, 2021; Tymofiiiev & Chupryna, 2025).	Evidências alinhadas: Resistência cultural e retrabalho confirmam os obstáculos teóricos.
5. Visão estratégica (BI na decisão)	Entrevistado 1: BI usado em decisões financeiras e estratégicas (horários, compras, campanhas). Entrevistado 2: Previsibilidade para RH e negociações de convênios.	BI = suporte estratégico à gestão financeira e contratual (Fanruan; Ngenious Solutions).	Evidências alinhadas: BI apoiou decisões financeiras e contratuais.
6. Análise financeira (Custo-benefício)	Entrevistado 1: Investimento alto, mas recuperou valores perdidos e ganhou diferencial. Entrevistado 2: Alto custo inicial, mas longo prazo = manutenção apenas.	Internalização tem custo inicial, mas gera economia no longo prazo (Leiria, 1993; Magalhães et al., 2009; CollaborateMD).	Evidências alinhadas: O investimento se pagou no longo prazo.
7. Fator humano (Adaptação da equipe)	Entrevistado 1: Resistência maior nas lideranças. Entrevistado 2: Equipe comprometida, mas precisa de treinamento futuro.	Resistência sem capacitação é comum; sucesso depende de treinamento e gestão da mudança (Merhi, 2021; Kotter, 1996).	Evidências alinhadas: Resistência inicial e necessidade de treinamento confirmam a literatura.

Tabela 1 - Síntese da Análise Dos Resultados (Conclusão)

8. Vantagem competitiva (Resultado da jornada)	Entrevistado 1: Autonomia para planejar investimentos e campanhas sazonais. Entrevistado 2: Conhecer demanda evita perdas; BI apoia publicidade, convênios e NPS.	Internalização + BI → diferencial competitivo (KMS Healthcare, 2024; Porter, 2005).	Evidências alinhadas: BI se tornou recurso estratégico (RBV).
9. Próximos passos e recomendações	Entrevistado 1: Expandir BI para financeiro, cirúrgico e estoque; criar <i>data lake</i> ; aplicar IA em NPS. Entrevistado 2: Integrar faturamento com financeiro; treinar equipe; BI libera gestor para focar em pessoas.	Próximos passos descritos pelos autores: Integração ampla, treinamento e governança de dados (Merhi, 2023; Tymofiiiev & Chupryna, 2025).	Evidências alinhadas: Expansão e integração seguem a teoria sobre maturidade digital.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A análise dos resultados evidencia que a terceirização do setor de faturamento gerou limitações significativas para a clínica, sobretudo em relação à previsibilidade financeira e à transparência de informações. A decisão de internalizar mostrou-se estratégica, permitindo maior controle e alinhamento com os objetivos organizacionais. O BI emergiu como elemento central no processo de transição, não apenas como ferramenta tecnológica, mas como indutor de mudanças culturais e estruturais. Contudo, o estudo também revela que os benefícios dependem da superação de desafios relacionados à qualidade dos dados, à capacitação da equipe e à formalização de indicadores de desempenho.

De forma geral, a pesquisa reforça a relevância do fator humano e da governança da informação como dimensões críticas para a consolidação da internalização. Além disso, os resultados indicam que, embora o BI já tenha proporcionado ganhos em eficiência e planejamento estratégico, seu potencial competitivo ainda pode ser ampliado, desde que a clínica avance na maturidade de gestão de dados e incorpore práticas mais sofisticadas de análise preditiva.

4.7.Proposta de Solução

As evidências documentais coletadas durante o período em que o faturamento da clínica era terceirizado revelam um cenário crítico de falhas organizacionais e perdas financeiras recorrentes. Os registros demonstram ausência de governança sobre o processo, insegurança quanto ao fluxo de caixa e incapacidade de contestar divergências ou glosas impostas pelas

operadoras. A análise das figuras a seguir permite visualizar de forma concreta como a falta de controle resultou em atrasos, recusas de pagamento e prejuízos acumulados. Cada evidência se conecta à anterior, compondo um quadro progressivo de vulnerabilidade institucional.

Os relatórios do Convênio Alfa evidenciam guias em aberto por vários meses consecutivos, configurando atrasos significativos no faturamento. Esse quadro revela risco de prescrição das cobranças e, conseqüentemente, perda definitiva da receita. Tal falha inicial aponta para a inexistência de acompanhamento sistemático do ciclo de faturamento, gerando insegurança financeira desde a origem do processo.

Figura 1 - Planilha de Procedimentos (Autorizados e Rejeitados)

DATA	SENHA	PROCEDIMENTO	No. Protocolo	Data de Postagem	Forma de Envio	Número da Guia	Emissão da Guia	Senha de Autorização	Número da Carteira	Nome	Status	Data de Atualização
01/04/2024	202400513499	BERA										
01/04/2024	202400513499	OTOEMISSÕES										
01/04/2024	202400513499	M LATENCIA										
01/04/2024	202400513499	STEADY STATE	4222	23/05/2024	XML	202400513499	23/05/2024	202400513499			ACEITA	23/05/2024
02/04/2024	202400626466	FRENOTOMIA LINGUAL										
02/04/2024	202400626466	FRENOTOMIA LABIAL	4219	23/05/2024	XML	202400626466	23/05/2024	202400626466			ACEITA	23/05/2024
02/04/2024	202400590327	FRENOTOMIA LINGUAL										
02/04/2024	202400590327	FRENOTOMIA LABIAL	4221	23/05/2024	XML	202400590327	23/05/2024	202400590327			ACEITA	23/05/2024
04/04/2024	202400754316	TURBINECTOMIA	4194	20/05/2024	XML	202400754316	20/05/2024	202400754316			REJEITADA	20/05/2024
04/04/2024	202400754316	TIMPAÑOPLASTIA TIPO	4201	21/05/2024	XML	202400754316	21/05/2024	202400754316			ACEITA	21/05/2024
06/04/2024	202400568878	FRENOTOMIA LINGUAL										
11/04/2024	202400615632	TURBINECTOMIA	4219	23/05/2024	XML	202400568878	23/05/2024	202400568878			ACEITA	23/05/2024
11/04/2024	202400615632	ADENO-AMIGDALA	4194	20/05/2024	XML	202400615632	20/05/2024	202400615632			REJEITADA	20/05/2024
12/04/2024	202400658181	SEPTOPLASTIA	4201	21/05/2024	XML	202400615632	21/05/2024	202400615632			ACEITA	21/05/2024
12/04/2024	202400658181	TURBINECTOMIA										
12/04/2024	202400658181	ETMOIDECTOMIA										
12/04/2024	202400658181	SINUSECTOMIA	4230	24/05/2024	XML	202400658181	24/05/2024	202400658181			ACEITA	24/05/2024
12/04/2024	202400658181	SINUSOTOMIA FRONTAL										
12/04/2024	202400827605	TURBINECTOMIA										
12/04/2024	202400827605	ADENO-AMIGDALA	4210	22/05/2024	XML	202400827605	22/05/2024	202400827605			ACEITA	22/05/2024
18/04/2024	202400578985	AMIGDALECTOMIA										
			4210	22/05/2024	XML	202400578985	22/05/2024	202400578985			ACEITA	22/05/2024

A ausência de controle identificada no Convênio Alfa se reflete de modo ainda mais grave nos extratos do Convênio Beta, onde diversas contas aparecem com valores zerados em razão de documentação incompleta. Diferentemente da situação anterior, em que os valores estavam em aberto, aqui observa-se a perda integral da receita. Isso reforça a percepção de que a terceirizada não apenas atrasa os envios, mas também deixa de observar requisitos básicos, comprometendo o resultado financeiro da clínica.

Figura 2 - Extrato de Pagamento

- FATURAMENTO		Período: 01/10/2024 - 10/10/2	Emissã: 09/10/2024		
-		Cpf/Cnpj:	Código: 0000405302		
--		Crédito:	C/C:		
		Telefone:	Pago:		
Data Evento	Paciente	Fatura	Doc/Senha	D. Original	
Cód. Proc.	Desc. Procedimento	Sol.	Lib.	Pago	
23/05/2024		0000000000	0786803760	0102812931	
40103498	POTENCIAL EVOCADO AUDI	1	0	R\$ 0,00	
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE				
23/05/2024		0000000000	0786803761	0102813013	
41401492	TESTES VESTIBULARES, C/\	1	0	R\$ 0,00	
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE				
23/05/2024		0000000000	0786803762	0102813014	
40103269	ELETROCOCLEOGRAFIA (EC	1	0	R\$ 0,00	
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE				
27/05/2024		0000000000	0786803763	0102816352	
40103498	POTENCIAL EVOCADO AUDI	1	0	R\$ 0,00	
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE				
27/05/2024		0000000000	0786803764	0102817239	
30402018	ASPIRACAO AURICULAR	1	0	R\$ 0,00	
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE				
27/05/2024		0000000000	0786803765	0102817577	
40201228	VIDEO-ENDOSCOPIA NASO-?	1	0	R\$ 0,00	
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE				
27/05/2024		0000000000	0786803766	0102817930	
40201228	VIDEO-ENDOSCOPIA NASO-?	1	0	R\$ 0,00	

Na sequência, a análise do Convênio Ômega demonstra guias pendentes de pagamento e atrasos recorrentes no fechamento dos lotes de faturamento. A desorganização documentada comprova a inexistência de um fluxo contínuo de envio, acumulando pendências que aumentavam a exposição da clínica a glosas e a prescrições. Assim, evidencia-se que os problemas não estavam restritos a convênios específicos, mas eram estruturais e se repetiam em diferentes operadoras.

Figura 3 - Guias Pendentes de Pagamento.

2	enviado para ser faturado em 20/03		
3	10/03/2024	VL	40201228
4	10/03/2024	VN	40201260
5	12/03/2024	A+4	40103072
6	12/03/2024	RC	20104065
7	08/03/2024	VL	40201260
8	08/03/2024	VN	40201228
9	27/02/2024	VN	40201228
10	04/03/2024	VL	40201260
11	05/03/2024	VECTO	41401492
12	28/02/2024	A+4	40103072
13	06/03/2024	VECTO	41401492
14	04/03/2024	VN	40201228
15	04/03/2024	ASP	30402018
16	28/02/2024	CONS	10101012
17	28/02/2024	CONS	10101012
18	25/02/2024	CONS	10101012
19	29/02/2024	CONS	10101012
20	29/02/2024	CONS	10101012
21	20/02/2024	A+4	40103072
22	20/02/2024	ASP	30402018
23	14/02/2024	POLISSONO	40103528
24	14/02/2024	RC	20104065
25	21/02/2024	VECTO	41401492
26	27/02/2024	VECTO	41401492
27	19/02/2024	VL	40201260
28	19/02/2024	VN	40201228
29	20/02/2024	VL	40201260
30	20/02/2024	VN	40201228
31	22/02/2024	VN	40201228
32	22/02/2024	A+4	40103072
33			
34			
35			
36			
37	Enviado para ser fechado em 20/04		
38	17/03/2024	VL	40201260
39	17/03/2024	RC	20104065
40	17/03/2024	VN	40201228
41	20/03/2024	A+4	40103072
42	20/03/2024	BERA	40103064
43	20/03/2024	VECTO	41401492
44	04/04/2024	VECTO	41401492
45	04/04/2024	A+4	40103072
46	13/03/2024	RC	20104065
47	13/03/2024	VN	40201228
48	27/03/2024	VL	40201260
49	27/03/2024	VN	40201228

Os extratos do Convênio Sigma ampliam a gravidade do cenário, mostrando divergências entre valores acordados e valores efetivamente pagos, que geraram perdas superiores a R\$11 mil. Além disso, não há registro de recurso administrativo para contestação. Esse dado conecta-se às falhas anteriores ao revelar que, além da desorganização e da perda por documentação incompleta, havia também incapacidade de defesa da receita, deixando de recuperar valores que poderiam ser garantidos com uma atuação mínima de governança.

Figura 4 - Relatório de Divergência.

[illegible]

A análise do Convênio Delta mostra glosas aplicadas até mesmo em itens básicos, como materiais de uso simples. Tais glosas poderiam ser evitadas por meio de uma simples conferência prévia, reforçando que as falhas não se limitavam a questões complexas, mas se estendiam até a níveis elementares do processo. Esse ponto conecta-se à constatação de que a terceirização expunha a clínica a prejuízos que poderiam ser sanados com rotinas administrativas básicas, inexistentes à época.

Figura 5 - Relatório de Pagamento.

Relatório de Guias Pagas: 10/2024

Guia Contr.	Cliente	Guia	Tipo	Protocolo	Nº Envio	Data Atend.	Valor Info.	Total	Data da Baixa
102942063		2369107611	12	12731230		23/07/2024	163.79	0.00	04/10/2024

Itens da guia

Item	Número	Serviço	Quant.	Data Atend.	Valor Info.	Total
1	40201252	VIDEO-FARINGO-LARINGOSCOPIA COM ENDOSCOPIO FLEXIVEL	1.0000	23/07/2024	132.29	0.00
1	60027444	ALUGUEL / TAXA DE MICROSCOPIO DE OTORRINOLARINGOLOGIA, POR USO	1.0000	23/07/2024	12.30	0.00
2	90257570	XYLESTESIN (Restrito Hosp.) 2% geléia cx. 10 bísni. x 30 g	0.0000	23/07/2024	17.38	0.00
3	70849323	LUVA CIRURGICA C/PO 7,5 SANRO LIS EST.PAR	0.0000	23/07/2024	1.82	0.00

Itens glosados

Item	Número	Serviço	Cód. Justificativa	Glosa	Justificativa	Grupo	Texto
0	-	-	1702		COBRANCA DE PROCEDIMENTO EM DUPLICIDADE	33 - REGRA DE VALORIZAÇÃO	DUPLICIDADE 2369107635
1	60027444	ALUGUEL / TAXA DE MICROSCOPIO DE OTORRINOLARINGOLOGIA, POR USO	0				
2	90257570	XYLESTESIN (Restrito Hosp.) 2% geléia cx. 10 bísni. x 30 g	132		OUTROS: Especificar na caixa de texto (digitação pelo auditor, máximo 255 caracteres).	2 - VISITAS, PLANTÕES, PARECERES	Recálculo
3	70849323	LUVA CIRURGICA C/PO 7,5 SANRO LIS EST.PAR	132		OUTROS: Especificar na caixa de texto (digitação pelo auditor, máximo 255 caracteres).	2 - VISITAS, PLANTÕES, PARECERES	Recálculo

Por fim, os extratos do Convênio Zeta revelam diferenças recorrentes entre valores informados e valores efetivamente pagos, novamente sem registro de contestação por parte da terceirizada. Essa última evidência consolida a percepção de vulnerabilidade total da clínica, que permanecia exposta a perdas em múltiplas dimensões: atrasos, documentação incompleta, divergências de valores e glosas não recorridas.

Figura 6 - Planilhas de Contas.

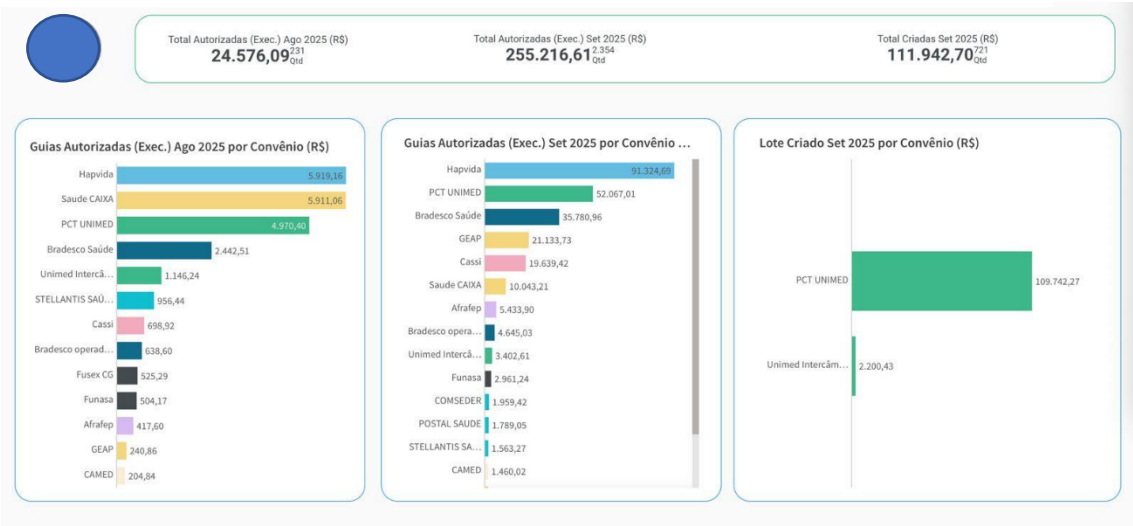
Processo	Data	Entre	Valor	Info	Valor	Ana	Valor	Dife	Valor	Brut	Desconto	Valor	Bruto	NF
S			51166,00		50666,00		500,00		50666,00		0,00		50666,00	

Tipo Servi	Service	Data Auto	Data Aten	Guia	Autorizaci	Cod Usuar	Cod Rede	Rede	Cod Ato	Tipo Ato	Cod Proce	Procedim	Qtd Infor	Qtd Pago	Qtd Glosa	Valor Info	Valor Pago	
1	CONSULT/30/01/2022	27/12/2022			0411	N4113025	3010J4274	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	04/12/2022			0334	N3340654	3010J1677	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	15/12/2022			0375	N3755758	3010J7695	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	11/12/2022			0360	N3604642	3010J1090	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	22/12/2022			0402	N4023988	3010J6422	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	03/12/2022			0362	N3629825	3010J0511	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	04/12/2022			0334	N3340639	3010J1677	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	20/12/2022			0394	N3944346	3010J1463	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	14/12/2022			0374	N3744736	3010J8635	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	11/12/2022			0357	N3576677	3010J1919	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	03/12/2022			0329	N3293204	3010J5178	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	29/12/2022			0418	N4182514	3010J0663	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	13/12/2022			0370	N3701388	3010J6209	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	14/12/2022			0374	N3744809	3010J7566	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	12/12/2022			0365	N3656579	3010J5769	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	08/12/2022			0351	N3512564	3010J1127	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	24/12/2022			0404	N4048524	3010J7043	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	09/12/2022			0354	N3549811	3010J0791	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	26/12/2022			0407	N4071151	3010J7803	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	18/12/2022			0383	N3835766	3010J3470	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4
1	CONSULT/30/01/2022	22/12/2022			0403	N4030024	3010J7372	E	PREFEREN	1	CONSULT/	1011	CONSULT/1,00	1,00		33,60	33,60	16,4

O conjunto das seis figuras mostra que, durante o período terceirizado, a clínica não detinha o controle do próprio faturamento, permanecendo sujeita a falhas processuais e perdas significativas. Diante desse cenário, a internalização do processo, associada à implantação de ferramentas de Business Intelligence (BI), configurou-se como uma resposta estratégica para recuperar autonomia, previsibilidade e capacidade de gestão.

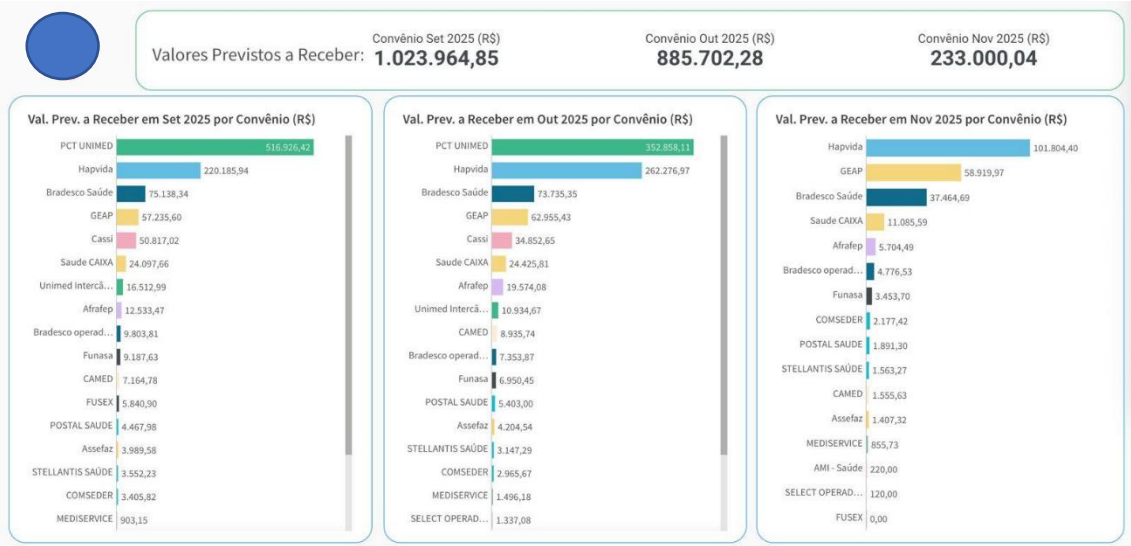
O primeiro painel em BI oferece uma visão consolidada do volume de guias autorizadas e faturadas por convênio. Esse recurso permite acompanhar a concentração da receita em determinadas operadoras, antecipar riscos de dependência financeira e planejar negociações de forma mais assertiva. O contraste é direto com a fase terceirizada, na qual não havia relatórios integrados capazes de fornecer esse tipo de análise.

Figura 7 - Dashboard 1 (Autorizações e Lotes por Convênio).



O segundo painel organiza as receitas previstas por competência e convênio, viabilizando projeções de fluxo de caixa. Esse mecanismo corrige a lacuna crítica do período anterior, em que guias permaneciam em aberto por tempo indeterminado, comprometendo a previsibilidade financeira. Agora, a clínica dispõe de dados confiáveis para planejar pagamentos, investimentos e negociações com maior segurança.

Figura 8 - Dashboard 2 (Valores Previstos a Receber)



O terceiro painel apresenta indicadores de rentabilidade por guia (ticket médio) e de percentual de glosas. Com isso, é possível monitorar a rentabilidade em tempo real e contestar imediatamente glosas aplicadas. Esse aspecto marca uma ruptura com a fase terceirizada, quando as glosas sequer eram acompanhadas, resultando em perdas acumuladas sem defesa administrativa.

Figura 9 - Dashboard 3 (Ticket Médio e Percentual de Glosas)

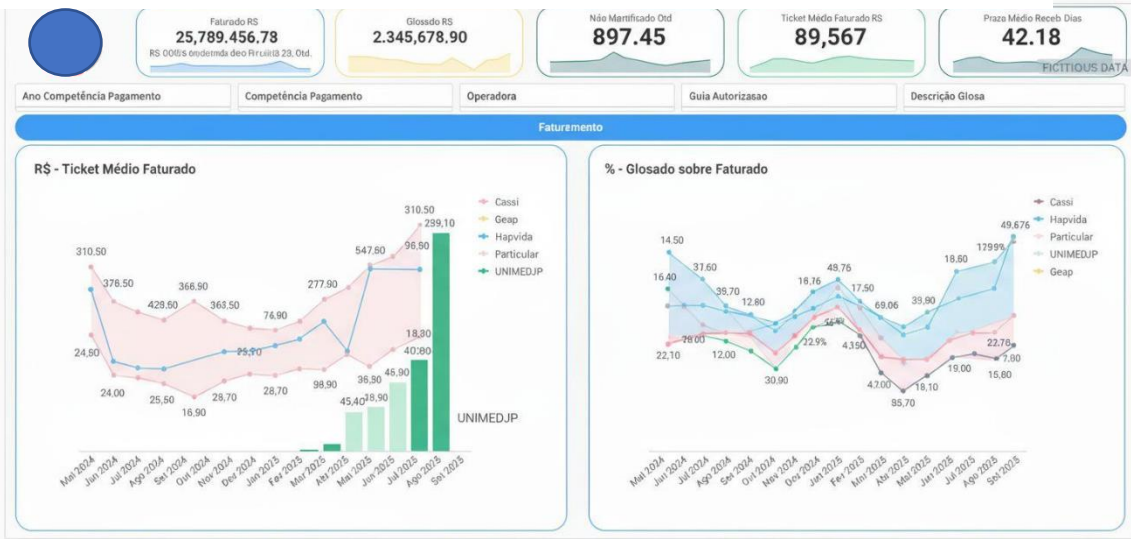


Tabela 2 - Comparativo - Antes e Depois

Aspecto	Antes: Faturamento terceirizado	Depois: Faturamento internalizado + BI
Transparência	Relatórios fragmentados, ausência de clareza sobre valores cobrados e recebidos.	Dashboards consolidados apresentam dados em tempo real, com visão completa por convênio.
Controle de Glosas	Glosas não acompanhadas, recursos inexistentes, perdas financeiras elevadas.	Indicadores monitorados e possibilidade de contestação imediata.
Previsibilidade Financeira	Guias pendentes e valores em aberto sem prazo definido de recebimento.	Painel de valores previstos organiza receitas por competência e convênio.
Gestão Estratégica	Decisões baseadas em informações incompletas e defasadas.	BI apoia planejamento, negociação e controle de fluxo de caixa.
Eficiência Operacional	Processos manuais, falhas documentais e atrasos frequentes.	Automação e integração dos dados reduzem erros e retrabalhos.
Resultado Final	Perda de receitas e vulnerabilidade frente aos convênios.	Recuperação de controle, maior previsibilidade e sustentabilidade financeira.

Fonte: Elaborado pelo autor, 2025.

A transição da terceirização para a internalização do faturamento, sustentada pelo uso de Business Intelligence, não representou apenas uma mudança operacional, mas uma transformação cultural profunda. A clínica passou de um modelo passivo, marcado pela desorganização e pela dependência da terceirizada, para um modelo ativo, no qual detém o controle sobre seus próprios processos e resultados.

Esse movimento confirma a crítica presente na literatura sobre os riscos da terceirização sem mecanismos de governança, ao mesmo tempo em que demonstra empiricamente o potencial do BI em fortalecer a gestão no setor de saúde.

Os resultados alcançados não se limitam à recuperação de receitas e previsibilidade financeira; eles evidenciam o amadurecimento digital da instituição, que agora dispõe de instrumentos estratégicos para planejar, monitorar e negociar com maior segurança. Além disso, esse novo patamar abre espaço para avanços futuros, como a aplicação de análises preditivas, a integração entre faturamento, financeiro e gestão assistencial, e a ampliação do uso de dados para a tomada de decisão clínica.

Assim, a internalização do faturamento com apoio do BI constitui um marco na evolução da clínica, consolidando um modelo mais sustentável, transparente e orientado a dados.

5. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÃO TECNOLÓGICA

A pesquisa desenvolvida demonstrou que a desterceirização do setor de faturamento em uma clínica médica, quando aliada à implementação de ferramentas de Business Intelligence (BI), mostrou-se capaz de transformar um setor crítico em um diferencial estratégico. O estudo evidenciou que a terceirização, embora inicialmente percebida como solução para redução de custos e aumento de flexibilidade, gerou vulnerabilidades significativas, como a perda de controle sobre informações essenciais, a baixa previsibilidade financeira, elevado volume de glosas e a ausência de governança nos processos, fatores que comprometeram não apenas a saúde financeira da instituição, mas também sua capacidade de planejar e sustentar investimentos de longo prazo.

A internalização, por sua vez, trouxe desafios de gestão de custos, ao treinamento da equipe e à adaptação cultural, mas a integração com o BI potencializou os resultados da mudança, conferindo maior transparência, previsibilidade e eficiência operacional. O uso de dashboards permitiu consolidar informações que antes estavam dispersas, permitindo análises em tempo real, contestação imediata de glosas, projeções de fluxo de caixa mais seguras e embasamento para decisões estratégicas. Assim, a combinação entre desterceirização e tecnologia revelou-se não apenas uma correção de falhas, mas uma verdadeira inovação no modelo de gestão.

Nesse percurso, o objetivo principal de analisar os impactos da implementação de BI no processo de internalização do faturamento foi plenamente alcançado, pois o estudo mostrou que a ferramenta contribuiu diretamente para a otimização de processos, a redução de custos e o aumento da eficiência operacional, transformando dados em informações estratégicas para a gestão. Do mesmo modo, os objetivos específicos foram atingidos: os desafios e oportunidades decorrentes da internalização foram identificados, objetivos foram atingidos, com destaque para a resistência cultural, a higienização de dados e a necessidade de capacitação, ao mesmo tempo em que se confirmaram ganhos de autonomia, controle e poder de negociação; os benefícios do BI foram avaliados e se mostraram expressivos, como a transparência nos processos, a redução de glosas, a recuperação de receitas e o apoio à tomada de decisões; e, por fim, o impacto do BI por meio de indicadores foi constatado na prática, com avanços concretos em medidas como o ticket médio, o percentual de glosas e as projeções de fluxo de caixa, comprovando a eficácia da solução implementada.

Do ponto de vista tecnológico, este trabalho evidencia que o Business Intelligence pode assumir papel central na modernização de processos administrativos em saúde. Mais do que relatórios, o BI oferece inteligência aplicada, capaz de antecipar problemas, gerar insights estratégicos e consolidar um ambiente de gestão orientado a dados. A clínica estudada evoluiu de um modelo reativo, dependente de terceiros e vulnerável a perdas financeiras, para um modelo proativo, autônomo e com visão integrada do negócio, inaugurando um novo patamar de maturidade digital que abre espaço para avanços futuros, como o uso de algoritmos preditivos, a integração entre setores e análises prescritivas.

Sob a ótica social, os impactos extrapolam os limites da organização, já que ao garantir maior sustentabilidade financeira e previsibilidade no fluxo de receitas, a clínica amplia sua

capacidade de reinvestir em infraestrutura, em tecnologias assistenciais e na qualificação de suas equipes, traduzindo esses avanços em serviços mais acessíveis, transparentes e de qualidade para os pacientes. O fortalecimento do controle interno e da governança ainda contribui para relações mais equilibradas com as operadoras de saúde, reforçando a confiança no sistema. Além disso, o modelo desenvolvido mostra-se replicável em outras instituições, oferecendo um caminho para que diferentes clínicas e hospitais enfrentem desafios semelhantes com soluções inovadoras.

Em síntese, a principal contribuição desta pesquisa está em demonstrar que a tecnologia, quando alinhada à estratégia e ao fator humano, é capaz de redefinir padrões de gestão em saúde. A desterceirização com apoio do BI representou um marco não apenas para a clínica investigada, mas também para o setor, servindo de exemplo de que eficiência e inovação podem caminhar juntas em benefício das organizações e da sociedade. Conclui-se, portanto, que este trabalho não apenas respondeu à situação-problema identificada, mas também inaugurou um modelo de gestão que integra pessoas, processos e tecnologia, consolidando um paradigma mais transparente, sustentável, orientado a dados e comprometido com a geração de valor compartilhado.

Sugere-se, no campo acadêmico, a realização de estudos comparativos em diferentes instituições de saúde para validar a metodologia proposta e verificar a replicabilidade dos resultados observados com a desterceirização apoiada por Business Intelligence (BI). Essas pesquisas devem analisar indicadores operacionais, econômicos e de qualidade assistencial, aprofundando o papel do BI como ferramenta estratégica de gestão, considerando pessoas, processos e tecnologia. Estudos futuros podem adotar desenhos longitudinais, quase-experimentais ou de caso, integrando dados financeiros, assistenciais e de auditoria, com o objetivo de gerar evidências que orientem gestores sobre a implementação eficaz de BI e desterceirização em diferentes contextos.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABORL-CCF – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE OTORRINOLARINGOLOGIA E CIRURGIA CÉRVICO-FACIAL. Censo da Otorrinolaringologia 2023. São Paulo: ABORL-CCF, 2023.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR (ANS). Caderno de informação da saúde suplementar: beneficiários, operadoras e planos. Rio de Janeiro: ANS, 2024.

AMB – ASSOCIAÇÃO MÉDICA BRASILEIRA. Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos – CBHPM. 6. ed. São Paulo: AMB, 2022.

BARDIN, L. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 2011.

BARNEY, J. B. Recursos da firma e vantagem competitiva sustentável. In: BARNEY, J. B. Recursos da firma e vantagem competitiva. São Paulo: Atlas, 1997.

BRASIL. Ministério da Saúde. Sistema Único de Saúde (SUS): relatório de gestão 2023. Brasília: Ministério da Saúde, 2023.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. Metodologia científica. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CNES – CADASTRO NACIONAL DE ESTABELECIMENTOS DE SAÚDE. Estabelecimentos de saúde no Brasil: dados consolidados 2023. Brasília: Ministério da Saúde, 2023.

COLLABORATEMD. Serviços de faturamento médico. 2009. Disponível em: <https://www.collaboratemd.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

FANRUAN. Soluções de Business Intelligence. [s.d.]. Disponível em: <https://www.fanruan.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

FLEURY, A.; FLEURY, M. T. L. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2001.

GAMA SAÚDE. História da Clínica Gama Saúde. João Pessoa: Gama Saúde, 2024.

GATLIN, T. Healthcare Revenue Cycle Management Trends 2024. Chicago: Physicians Revenue Group, 2024.

GIL, A. C. Métodos e técnicas de pesquisa social. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Contas nacionais trimestrais: indicadores do PIB 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Estimativas da população residente para os municípios brasileiros em 1º de julho de 2023. Rio de Janeiro: IBGE, 2023.

IBGE – INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. Produto Interno Bruto dos Municípios 2021. Rio de Janeiro: IBGE, 2021.

INVESTOPEDIA. Faturamento médico internalizado. 2023. Disponível em: <https://www.investopedia.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

JURAN, J. M. A qualidade desde o projeto: novos passos para o planejamento da qualidade em produtos e serviços. São Paulo: Pioneira, 1999.

JUCEP – JUNTA COMERCIAL DO ESTADO DA PARAÍBA. Relatório de empresas ativas por município – 2023. João Pessoa: JUCEP, 2023.

KAPLAN, R. S.; NORTON, D. P. A estratégia em ação: Balanced Scorecard. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

KMS HEALTHCARE. Business Intelligence na gestão em saúde. 2024. Disponível em: <https://www.kms-healthcare.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing. 14. ed. São Paulo: Pearson, 2012.

KOTTER, J. P. Liderando a mudança. Rio de Janeiro: Elsevier, 1997.

LACITY, M. C.; WILLCOCKS, L. P. Outsourcing de TI: práticas de gestão bem-sucedidas. São Paulo: Bookman, 2015.

LAUDON, K. C.; LAUDON, J. P. Sistemas de informação gerenciais. 15. ed. São Paulo: Pearson, 2020.

LEIRIA, J. S. Terceirização: estratégia de administração. São Paulo: Makron Books, 1993.

MAGALHÃES, J. C.; SOUZA, A. F.; ANDRADE, R. S. A primarização como alternativa estratégica à terceirização. Revista de Administração Contemporânea, v. 13, n. 4, p. 699-719, 2009.

MERHI, M. Desafios da transformação digital: dados, cultura e pessoas. Revista Brasileira de Gestão e Inovação, v. 18, n. 3, p. 210-229, 2023.

NGENIOUS SOLUTIONS. Business Intelligence para empresas. [s.d.]. Disponível em: <https://www.ngenious.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

NONAKA, I.; TAKEUCHI, H. Criação de conhecimento na empresa. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

OLIVEIRA, J.; PACHECO, R. Riscos da terceirização em saúde. Revista Gestão & Saúde, v. 8, n. 3, p. 122-135, 2017.

PLANSTREET. Gestão do ciclo de receitas em saúde. 2023. Disponível em: <https://www.planstreetinc.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

PORTER, M. E. Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior. Rio de Janeiro: Campus, 1989.

PORTER, M. E.; TEISBERG, E. O. Repensando a saúde: estratégias para melhorar a qualidade e reduzir os custos. Porto Alegre: Bookman, 2007.

PRODANOV, C. C.; FREITAS, E. C. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

SANTOS, A.; TEIXEIRA, J. Internalização e controle na gestão hospitalar. Revista Brasileira de Administração em Saúde, v. 17, n. 1, p. 88-101, 2015.

SCHEFFER, M. et al. Demografia médica no Brasil 2023. São Paulo: USP; FMUSP; Conselho Federal de Medicina, 2023.

SCUR, G.; KOLOSOVSKI, F. Riscos do outsourcing em organizações de saúde. Revista de Administração Pública, v. 53, n. 2, p. 345-370, 2019.

SERMO. Insights da indústria da saúde. 2023. Disponível em: <https://www.sermo.com/>. Acesso em: 3 set. 2025.

SIMBO AI. Business Intelligence com inteligência artificial para faturamento médico. 2019. Disponível em: <https://www.simbo.ai/>. Acesso em: 3 set. 2025.

TURBAN, E.; SHARDA, R.; ARONSON, J. E.; KING, D. Business Intelligence: uma abordagem gerencial. Porto Alegre: Bookman, 2010.

VERGARA, S. C. Projetos e relatórios de pesquisa em administração. 16. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

WILLIAMSON, O. E. As instituições econômicas do capitalismo. São Paulo: Atlas, 1985.

7. ANEXOS

7.1.Evidências

Figura 2 - Extrato de Pagamento

Extrato de Pagamento a Médicos e Instituições						
- FATURAMENTO		Período: 01/10/2024 - 10/10/2	Emissã: 09/10/2024			
		Cpf/Cnpj:	Código: 0000405302			
		Crédito:	C/C:			
		Telefone:	Pago:			
Data Evento	Paciente	Fatura	Doc/Senha	D. Original		
Cód. Proc.	Desc. Procedimento	Sol.	Lib.	Pago		
23/05/2024		0000000000	0786803760	0102812931		
40103498	POTENCIAL EVOCADO AUDI	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					
23/05/2024		0000000000	0786803761	0102813013		
41401492	TESTES VESTIBULARES, C/\	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					
23/05/2024		0000000000	0786803762	0102813014		
40103269	ELETROCOCLEOGRAFIA (EC	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					
27/05/2024		0000000000	0786803763	0102816352		
40103498	POTENCIAL EVOCADO AUDI	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					
27/05/2024		0000000000	0786803764	0102817239		
30402018	ASPIRACAO AURICULAR	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					
27/05/2024		0000000000	0786803765	0102817577		
40201228	VIDEO-ENDOSCOPIA NASO-?	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					
27/05/2024		0000000000	0786803766	0102817930		
40201228	VIDEO-ENDOSCOPIA NASO-?	1	0	R\$ 0,00		
	3052-DOCUMENTACAO INCOMPLETA, INCORRETA OU AUSENTE					

Figura 5 - Relatório de Pagamento.

Relatório de Guias Pagas: 10/2024

Guia Contr.	Cliente	Guia	Tipo	Protocolo	Nº Envio	Data Atend.	Valor Info.	Total	Data da Baixa
102942063		2369107611	12	12731230		23/07/2024	163.79	0.00	04/10/2024

Itens da guia

Item	Número	Serviço	Quant.	Data Atend.	Valor Info.	Total
1	40201252	VIDEO-FARINGO-LARINGOSCOPIA COM ENDOSCOPIO FLEXIVEL	1.0000	23/07/2024	132.29	0.00
1	60027444	ALUGUEL / TAXA DE MICROSCOPIO DE OTORRINOLARINGOLOGIA, POR USO	1.0000	23/07/2024	12.30	0.00
2	90257570	XYLESTESIN (Restrito Hosp.) 2% geleia cx. 10 bisn. x 30 g	0.0000	23/07/2024	17.38	0.00
3	70849323	LUVA CIRURGICA C/PO 7,5 SANRO LIS EST.PAR	0.0000	23/07/2024	1.82	0.00

Itens glosados

Item	Número	Serviço	Cód. Justificativa Glosa	Justificativa	Grupo	Texto
0	-	-	1702	COBRANCA DE PROCEDIMENTO EM DUPLICIDADE	33 - REGRA DE VALORIZAÇÃO	DUPLICIDADE 2369107635
1	60027444	ALUGUEL / TAXA DE MICROSCOPIO DE OTORRINOLARINGOLOGIA, POR USO	0			
2	90257570	XYLESTESIN (Restrito Hosp.) 2% geleia cx. 10 bisn. x 30 g	132	OUTROS: Especificar na caixa de texto (digitação pelo auditor, máximo 255 caracteres).	2 - VISITAS, PLANTÕES, PARECERES	Recálculo
3	70849323	LUVA CIRURGICA C/PO 7,5 SANRO LIS EST.PAR	132	OUTROS: Especificar na caixa de texto (digitação pelo auditor, máximo 255 caracteres).	2 - VISITAS, PLANTÕES, PARECERES	Recálculo

Figura 3 - Guias Pendentes de Pagamento.

2	enviado para ser faturado em 20/03		
3	10/03/2024	VL	40201228
4	10/03/2024	VN	40201260
5	12/03/2024	A+4	40103072
6	12/03/2024	RC	20104065
7	08/03/2024	VL	40201260
8	08/03/2024	VN	40201228
9	27/02/2024	VN	40201228
10	04/03/2024	VL	40201260
11	05/03/2024	VECTO	41401492
12	28/02/2024	A+4	40103072
13	06/03/2024	VECTO	41401492
14	04/03/2024	VN	40201228
15	04/03/2024	ASP	30402018
16	28/02/2024	CONS	10101012
17	28/02/2024	CONS	10101012
18	25/02/2024	CONS	10101012
19	29/02/2024	CONS	10101012
20	29/02/2024	CONS	10101012
21	20/02/2024	A+4	40103072
22	20/02/2024	ASP	30402018
23	14/02/2024	POLISSONO	40103528
24	14/02/2024	RC	20104065
25	21/02/2024	VECTO	41401492
26	27/02/2024	VECTO	41401492
27	19/02/2024	VL	40201260
28	19/02/2024	VN	40201228
29	20/02/2024	VL	40201260
30	20/02/2024	VN	40201228
31	22/02/2024	VN	40201228
32	22/02/2024	A+4	40103072
33			
34			
35			
36			
37	Enviado para ser fechado em 20/04		
38	17/03/2024	VL	40201260
39	17/03/2024	RC	20104065
40	17/03/2024	VN	40201228
41	20/03/2024	A+4	40103072
42	20/03/2024	BERA	40103064
43	20/03/2024	VECTO	41401492
44	04/04/2024	VECTO	41401492
45	04/04/2024	A+4	40103072
46	13/03/2024	RC	20104065
47	13/03/2024	VN	40201228
48	27/03/2024	VL	40201260
49	27/03/2024	VN	40201228

Figura 10 – Valores Em Aberto.

PROCESSO	REFERENCIA PRODUÇÃO	VALORES EM ABERTO
2023481057	DEZEMBRO	R\$ 984,00
2024071475	JANEIRO	R\$ 1.516,40
2024077973	FEVEIRO	R\$ 1.418,40
2024120954	MARÇO	R\$ 2.064,80
2024166733	ABRIL	R\$ 1.833,60
2024211183	MAIO	R\$ 1.868,80
		R\$ 9.686,00

Figura 7 - Dashboard 1 (Autorizações e Lotes por Convênio).

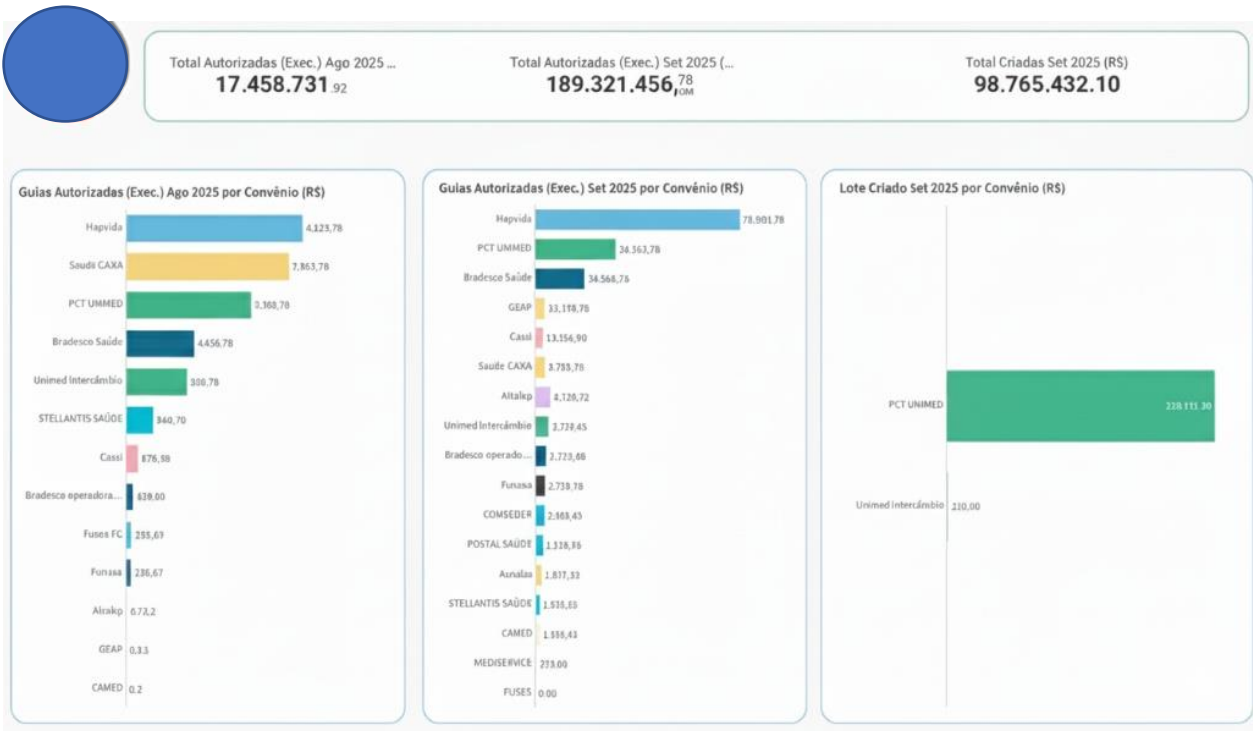
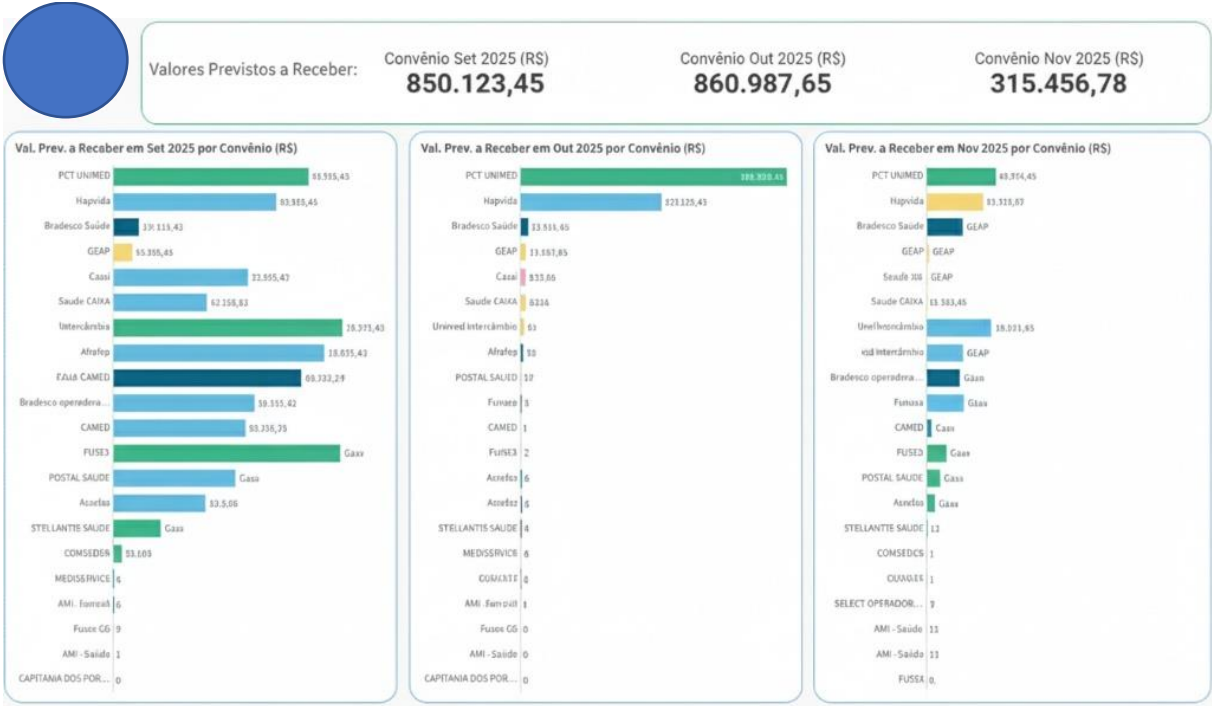


Figura 8 - Dashboard 2 (Valores Previstos a Receber)



8. APÊNDICES

8.1. Roteiro de Entrevista

1. Ponto de Partida: O Cenário Anterior

Como era o cenário do faturamento da clínica antes da mudança? Destaque os principais desafios e limitações que levaram vocês a considerar uma nova abordagem

2. A Decisão Estratégica: Internalizar para Controlar

Ao decidir trazer o faturamento para dentro de casa — um processo conhecido como primarização —, quais eram as principais expectativas da gestão? O que vocês esperavam ganhar em termos de controle, qualidade e segurança das informações?

3. O Elo Tecnológico: A Entrada do Business Intelligence (BI)

A internalização traz consigo desafios de investimento e pessoal. Em que momento o Business Intelligence (BI) surgiu como uma ferramenta para viabilizar essa transição? Qual lacuna específica o BI preencheu? (considere otimização de rotinas, resultados esperados, aspectos críticos, glosas e possíveis limitações)

4. Os Desafios da Transição: Integrando Pessoas, Dados e Processos

Implementar uma nova estrutura interna junto com uma nova tecnologia é um grande desafio. Quais foram os maiores obstáculos enfrentados durante essa transição, especialmente na integração de dados de sistemas diferentes, na gestão das pessoas (considere elementos da cultura da empresa) e nos processos de negócio?

5. Visão Estratégica: O BI na Tomada de Decisão

Além da operação, como está sendo a tomada de decisão com o uso do BI? (considere impacto no planejamento financeiro, nas negociações com os convênios)

6. A Análise Financeira: O Custo-Benefício da Mudança

Considerando os custos de terceirização versus os investimentos na internalização (software, pessoal, infraestrutura), como você avalia o impacto financeiro dessa mudança no curto, no médio e no longo prazo? O modelo interno apoiado por BI se mostrou mais vantajoso economicamente?

7. O Fator Humano: Adaptação da Equipe e Experiência do Paciente

Como a equipe de faturamento se adaptou às novas ferramentas e processos?

8. Vantagem Competitiva: O Resultado da Jornada

Refletindo sobre todo o processo, qual você considera ser a principal vantagem estratégica que essa abordagem integrada (faturamento interno + BI) trouxe para a clínica em termos de autonomia e competitividade no mercado?

9. Olhando para o Futuro: Próximos Passos e Recomendações

Para finalizar, quais são os planos futuros para a evolução do uso do BI na clínica? E com base na experiência adquirida, que conselho fundamental você daria a outros gestores que estão avaliando seguir o mesmo caminho?

8.2. TCLE – ENTREVISTADO 1

11/09/2025, 15:19 TCLE.docx - Documentos Google



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Graduação em Administração – GADM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

O pesquisador Saulo Barbosa Dias Dos Santos convida você a participar da pesquisa intitulada **"DESTERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSO EMPRESARIAL: Intervenção em clínica médica com solução baseada em inteligência de negócio."** Visando assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes da pesquisa e considerando que a mesma não se enquadra nas diretrizes e normas regulamentadoras estabelecidas na **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde, que envolvem pesquisas de intervenção na saúde humana, é importante a ciência de sua participação neste estudo de forma voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Objetivo da Pesquisa: Analisar os impactos da implementação de Business Intelligence (BI), no processo de internalização do setor de faturamento na clínica.

Metodologia: A metodologia deste trabalho é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da clínica e da análise de documentos internos. A amostra é intencional e composta por participantes-chave envolvidos diretamente na implementação do Business Intelligence (BI). A análise dos dados será feita por meio da análise de conteúdo temática, visando compreender os impactos gerenciais e operacionais da destereirização do faturamento com o uso do BI.

Riscos ao(a) Participante da Pesquisa: Os riscos são mínimos, limitando-se ao possível cansaço pela duração da entrevista e ao constrangimento ao abordar temas internos. Para mitigá-los, o participante poderá interromper a entrevista ou recusar respostas sem prejuízo. As informações serão tratadas com sigilo e a identidade preservada. Em caso de desconforto, será oferecida escuta atenta e possível encaminhamento para apoio institucional.

Benefícios ao(a) Participante da Pesquisa: Os participantes poderão se beneficiar indiretamente com a melhoria dos processos de gestão, especialmente no setor de faturamento, a partir da análise dos dados. A pesquisa também estimula a reflexão crítica sobre os resultados da implementação do BI, contribuindo para a tomada de decisões mais eficientes e o fortalecimento da atuação profissional e institucional.

11/09/2025, 15:19 TCLE.docx - Documentos Google

Digitally

Informação de Contato do Responsável Principal

Saulo Barbosa Dias Dos Santos
 Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – Curso de Graduação em Administração.
 E-mail: saulo.dias@academico.ufpb.br
 Telefone: (81) 9 9640-3698.

Endereço e Informações de Contato da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Campus I – Cidade Universitária
 Avenida da Universidade, s/n – Castelo Branco
 João Pessoa – PB, CEP: 58051-900
 E-mail Institucional: atendimento@ufpb.br
 Telefone: (83) 3216-7000
 Site: www.ufpb.br
 Horário de Atendimento ao Público: Segunda a sexta-feira, das 8h às 17h (horário local)

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCSA/UFPB

Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)
 Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba
 Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB
 Telefone: +55 (83) 3216-7791
 E-mail: comitedetica@ccsa.ufpb.br
 Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.
 Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/etica/ccsaufpb>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao dar ciência, **VOCÊ**, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinado pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

☒ Aceito participar voluntariamente desta pesquisa, dando ciência.
☐ Não aceito participar voluntariamente desta pesquisa.

João Pessoa, 11 de Agosto de 2025.

Saulo Barbosa Dias Dos Santos
 Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

Digitalizado com CamScanner

8.3. TCLE – ENTREVISTADO 2

11/09/2025, 15:18 TCLE.docx - Documentos Google



UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA – UFPB
Centro de Ciências Sociais Aplicadas – CCSA
Graduação em Administração – GADM

TERMO DE CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO (TCLE)

Prezado(a) PARTICIPANTE DE PESQUISA,

O pesquisador Saulo Barbosa Dias Dos Santos convida você a participar da pesquisa intitulada **"DESTERCEIRIZAÇÃO DE PROCESSO EMPRESARIAL: Intervenção em clínica médica com solução baseada em inteligência de negócio"**. Visando assegurar a proteção, a autonomia e o respeito aos participantes da pesquisa e considerando que a mesma não se enquadra nas diretrizes e normas regulamentadoras estabelecidas na **Resolução 466/2012 e/ou Resolução 510/2016**, do Conselho Nacional de Saúde e Ministério da Saúde, que envolvem pesquisas de intervenção na saúde humana, é importante a ciência de sua participação neste estudo de forma voluntária e que ela não resultará em nenhum custo ou ônus financeiro para você (ou para o seu empregador, quando for este o caso) e que você não sofrerá nenhum tipo de prejuízo ou punição caso decida não participar desta pesquisa. Todos os dados e informações fornecidos por você serão tratados de forma anônima/sigilosa, não permitindo a sua identificação.

Objetivo da Pesquisa: Analisar os impactos da implementação de Business Intelligence (BI), no processo de internalização do setor de faturamento na clínica.

Metodologia: A metodologia deste trabalho é de natureza aplicada, com abordagem qualitativa e caráter descritivo-exploratório. Os dados foram coletados por meio de entrevistas semiestruturadas com os gestores da clínica e da análise de documentos internos. A amostra é intencional e composta por participantes-chave envolvidos diretamente na implementação do Business Intelligence (BI). A análise dos dados será feita por meio da análise de conteúdo temática, visando compreender os impactos gerenciais e operacionais da destercirização do faturamento com o uso do BI.

Riscos ao(a) Participante da Pesquisa: Os riscos são mínimos, limitando-se ao possível cansaço pela duração da entrevista e ao constrangimento ao abordar temas internos. Para mitigá-los, o participante poderá interromper a entrevista ou recusar respostas sem prejuízo. As informações serão tratadas com sigilo e a identidade preservada. Em caso de desconforto, será oferecida escuta atenta e possível encaminhamento para apoio institucional.

Benefícios ao(a) Participante da Pesquisa: Os participantes poderão se beneficiar indiretamente com a melhoria dos processos de gestão, especialmente no setor de faturamento, a partir da análise dos dados. A pesquisa também estimula a reflexão crítica sobre os resultados da implementação do BI, contribuindo para a tomada de decisões mais eficientes e o fortalecimento da atuação profissional e institucional.

11/09/2025, 15:18 TCLE.docx - Documentos Google

<https://docs.google.com/document/d/1dUvn1sfH-Dx5Mta49-a9dnhueVE4uXh3/edit>

Digit

Informação de Contato do Responsável Principal

Saulo Barbosa Dias Dos Santos
Universidade Federal da Paraíba (UFPB) – Curso de Graduação em Administração.
E-mail: saulo.dias@academico.ufpb.br
Telefone: (81) 9 9640-3698.

Endereço e Informações de Contato da Universidade Federal da Paraíba (UFPB)

Campus I – Cidade Universitária
Avenida da Universidade, s/n – Castelo Branco
João Pessoa – PB, CEP: 58051-900
E-mail Institucional: atendimento@ufpb.br
Telefone: (83) 3216-7000
Site: www.ufpb.br
Horário de Atendimento ao Público: Segunda a sexta-feira, das 8h às 17h (horário local)

Endereço e Informações de Contato do Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)/CCS/UFPB

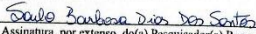
Comitê de Ética em Pesquisa (CEP)
Centro de Ciências da Saúde (1º andar) da Universidade Federal da Paraíba
Campus I – Cidade Universitária / CEP: 58.051-900 – João Pessoa-PB
Telefone: +55 (83) 3216-7791
E-mail: comitedeetica@ccs.ufpb.br
Horário de Funcionamento: de 07h às 12h e de 13h às 16h.
Homepage: <http://www.ccs.ufpb.br/eticaccsufpb>

CONSENTIMENTO LIVRE E ESCLARECIDO

Ao dar ciência, VOCÊ, de forma voluntária, na qualidade de PARTICIPANTE da pesquisa, expressa o seu **consentimento livre e esclarecido** para participar deste estudo e declara que está suficientemente informado(a), de maneira clara e objetiva, acerca da presente investigação. E receberá uma cópia deste **Termo de Consentimento Livre e Esclarecido (TCLE)**, assinado pelo(a) Pesquisador(a) Responsável.

☒ Aceito participar voluntariamente desta pesquisa, dando ciência.
() Não aceito participar voluntariamente desta pesquisa.

João Pessoa, 21 de Agosto de 2025.


Assinatura, por extenso, do(a) Pesquisador(a) Responsável pela pesquisa

<https://docs.google.com/document/d/1dUvn1sfH-Dx5Mta49-a9dnhueVE4uXh3/edit>

32

Digitalizado com CamScanner