

Fascículo 8

Orçamento e alocação de recursos

Cristiano de Souza Corrêa

<http://lattes.cnpq.br/8356349536828842>



Introdução do caso

© Copyright 2026. Centro Universitário São Camilo.

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS.

Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde - Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos.

Capítulo 8: Orçamento e alocação de recursos.

CENTRO UNIVERSITÁRIO SÃO CAMILO

Reitor e Diretor Administrativo

Anísio Baldessin

Diretora Acadêmica

Celina Camargo Bartalotti

PRODUÇÃO EDITORIAL

Coordenadora Editorial

Bruna San Gregório

Analista Editorial

Cintia Machado dos Santos

Assistente Editorial

Bruna Diseró

Organizadores

Sérgio Luis Ignácio de Oliveira

Gilberto Back

Autor

Cristiano de Souza Corrêa

C841

Correa, Cristiano de Souza

Orçamento e alocação de recursos / Cristiano de Souza Correa. --
São Paulo: Setor de Publicações - Centro Universitário São Camilo, 2026.
(Coleção Marketing Estratégico para Clínicas de Saúde – Criando Valor e Fortalecendo Relacionamentos em Mercados Competitivos)
150 p.

ISBN 978-65-84146-00-6

1. Marketing estratégico em saúde 2. Gestão de clínicas 3. Inovação no marketing em saúde I. Título

CDD: 658.8

Ficha Catalográfica elaborada pela Bibliotecária Ana Lucia Pitta
CRB 8/9316



Essência do fascículo

Neste oitavo fascículo, acompanhamos a Dra. Helena em uma etapa decisiva: transformar planejamento em realidade por meio de um orçamento bem estruturado. Sem orçamento, *marketing* vira despesa – e é por isso que este fascículo apresenta como modelar o caixa do *marketing*, definir prioridades e alocar recursos de forma estratégica. Com exemplos práticos, Dra. Helena aprende que o negócio só cresce com o olhar atento do dono e que planejar contingências é tão importante quanto traçar metas. Mais do que números, trata-se de garantir sustentabilidade e segurança para que cada ação de *marketing* gere valor real para a clínica e para os pacientes.

Relembre o caso da Dra. Helena

Dra. Helena estava satisfeita com o avanço das estratégias. A clínica tinha uma proposta clara, os serviços estavam organizados e as campanhas começavam a atrair o público certo. Mas, ao se sentar com seu contador para revisar os resultados do trimestre, veio o choque: os custos de *marketing* haviam ultrapassado o previsto e o retorno ainda não era mensurável. “Você está investindo ou apenas gastando?”, perguntou o contador.

A pergunta ficou ecoando na cabeça de Dra. Helena. Apesar de ter clareza sobre o propósito do negócio, ela ainda não sabia como transformar o entusiasmo das ações em controle financeiro real. Percebeu que, sem planejamento, até as melhores ideias podem se tornar despesas mal direcionadas.

Buscando respostas, lembrou-se de um seminário on-line sobre finanças para clínicas e pequenos negócios. O palestrante, um consultor conhecido por traduzir números em decisões práticas, falava com simplicidade sobre o que chamava de “crescimento com responsabilidade financeira”. O palestrante era o professor Cristiano de Souza Corrêa, mestre em Ciências Contábeis e Atuariais pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), que possuía mais de duas décadas de experiência profissional nas áreas contábil e financeira. Dra. Helena decidiu procurá-lo.

Ao marcar a reunião com o professor Cristiano, foi direta: queria entender como planejar e acompanhar seus investimentos de *marketing* de forma estratégica. Durante a conversa, o professor foi igualmente direto: “*Marketing* sem orçamento é como uma receita sem ingredientes definidos. Você pode até cozinhar algo, mas dificilmente terá o resultado que esperava”.

Nas horas seguintes, revisaram os principais gastos, definiram quanto investir, em quais canais, com qual frequência e quem seria responsável por cada ação. O exercício não ficou apenas no papel. Dra. Helena aprendeu a organizar um orçamento simples, porém funcional, baseado em metas realistas e com flu-



xo de pagamentos programado. Entendeu que cada decisão, desde uma simples assinatura de *software*, uma campanha on-line ou a produção de um vídeo, tinha reflexo no caixa e precisava estar dentro de limites claros.

Ao final daquele primeiro encontro, saiu com algo mais valioso do que números: a sensação de controle. O plano de *marketing* continuava ambicioso, mas agora tinha base financeira, responsáveis definidos e um calendário de execução. Pela primeira vez, Dra. Helena sentiu que não estava apenas gastando, e sim investindo com propósito e método.

Introdução

A dúvida de Dra. Helena é a de muitos pequenos empresários que se deparam com a realidade: dinheiro não aceita desaforo e descobrem que, sem planejamento, não se chega longe. Ferramentas simples, como orçamento de caixa e demonstração de resultados, podem parecer um pesadelo, mas são justamente o que traz previsibilidade.

Um orçamento bem-feito serve para planejar o crescimento, controlar e prever gastos e, principalmente, entender o que ocorre do ponto de vista financeiro. É a ponte entre metas e execução. Assaf Neto (2021) afirma que o orçamento é um dos principais instrumentos de planejamento financeiro, pois permite antecipar decisões e alinhar recursos aos objetivos estratégicos da organização.

É daqui que partimos. Quando as despesas ficam acima do previsto e o retorno ainda é incerto, não falta criatividade de campanha, e sim disciplina orçamentária e alocação responsável. Em serviços, assim como no caso da Dra. Helena, agenda, equipe e disponibilidade de caixa impõem limites concretos. Nessas condições, o orçamento vira instrumento de decisão: ajuda a priorizar, programar desembolsos e evitar pressões desnecessárias sobre a liquidez.

Nos próximos tópicos, serão apresentados métodos sugeridos pelo professor Cristiano para a Dra. Helena escolher um modelo de orçamento adequado, distribuir valores por categorias operacionais, montar um calendário de desembolsos e definir responsabilidades para execução. Voltaremos à história da Dra. Helena para mostrar, na prática, como esse arranjo transforma gasto em investimento com previsibilidade. A mensuração detalhada e as decisões de corte ou reforço ficarão para o fascículo seguinte; aqui, construiremos a base financeira e organizacional do *marketing* da clínica.

Sem orçamento, *marketing* vira despesa

“De forma geral um orçamento é a decisão prévia de quanto investir, para quê e com quais limites. Quando temos um item que, por exemplo, deixa de funcionar, um celular ou um eletrodoméstico, não enviamos simplesmente para o conserto sem perguntar quanto custará ou se compensa consertar, correto?”.



Essa, explica o professor Cristiano, “é a real finalidade do orçamento: prever (planejar)”. Com ele, é possível definir, validar e avaliar se de fato faz sentido aquele desembolso e quais os benefícios. Por outro lado, a despesa é simplesmente o registro do que já foi gasto. Ela é basicamente algo que vem depois, já ocorrido, e não corrige a falta de planejamento.

Na primeira conversa com a Dra. Helena, o professor Cristiano ajudou a identificar que as despesas ficaram acima do previsto e o retorno não estava certo. Ela registrou despesas, mas não partiu do orçamento. Nesse sentido, o passo de definir um teto e frentes prioritárias e responsáveis foi a primeira decisão importante realizada. A partir disso, cada ação deixa de ser um gasto reativo e passa a ser um investimento com direção, finalidade e propósito.

Os orçamentos expressam, quantitativamente, políticas de compras, produção, vendas, recursos humanos, gastos gerais, qualidade e tecnologia. Os responsáveis pela empresa devem implementá-los de acordo com os planos de ação e acompanhá-los, se possível, com base em um sistema de informações gerenciais estruturado, sendo os eventuais desvios corrigidos ao longo do tempo (Hoji, 2010).

Partindo dessa premissa, afirmou o professor, podemos dizer que o orçamento é um excelente instrumento de controle de todos os processos operacionais da clínica. O processo de planejamento e controle orçamentário é conhecido também como planejamento e controle financeiro ou planejamento e controle de resultados.

Um conceito importante que a Dra. Helena aprendeu na prática é que existem “tempos” diferentes para cada coisa quando pensamos em finanças. Quando o planejamento é realizado, como no caso do orçamento, registramos algo chamado de competência, ou seja, quando o resultado econômico pertence ao período (independentemente do pagamento). O caixa, por sua vez, reflete quando o dinheiro efetivamente entra ou sai.

Ao revisar os resultados e os prazos de recebimento, Dra. Helena e o professor Cristiano definiram quanto cabia investir naquele mês e onde. Manter o que sustenta a rotina (ferramentas), ativar a demanda com previsibilidade (mídia) e produzir o que faltava para a campanha. No papel, como sempre, ele aceita tudo, porém no caixa era necessário programar quando cada desembolso (saída de caixa) ocorreria. A lição aqui é planejar por competência e proteger por caixa, ou seja, definir o quanto efetivamente irá desembolsar e converter esse valor em cada linha do orçamento com datas e condições de pagamento.

A importância de compreendermos a diferença entre, o que colocamos no papel e o que efetivamente sai do caixa está ligado diretamente à previsibilidade. Mais do que isso, entender que, no papel (competência), temos uma situação diferente do caixa. Para ficar mais fácil essa compreensão, o professor Cristiano

propôs para Dra. Helena a delimitação de um valor (teto) de R\$ 30.000 mensais para *marketing*. Esses valores seriam alocados da seguinte forma:

Orçamento de *marketing* da clínica

Destinação	Valor	Desembolso
Ferramenta/ SaaS	R\$ 8.000,00	Todo dia 5 (débito imediato)
Mídia on-line	R\$ 12.000,00	Fatura em D+30 (consumo é deste mês, mas o pagamento é no próximo).
Produção da campanha	R\$ 10.000,00	Divididos em 30% (no início do serviço), 40% (na entrega da arte) e 30% (na publicação)

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

O resultado desse simples planejamento é que o valor total orçado não é desembolsado de uma única vez, ou seja, na competência reconhece-se os R\$ 30.000, mas no caixa teremos uma saída de R\$ 15.000 (R\$ 8.000 + R\$ 3.000 + R\$ 4.000). Os R\$ 12.000 da mídia ficam para o mês seguinte. “Sem um calendário de pagamentos, o próximo mês poderia enfrentar um aperto de liquidez, mesmo que os valores orçados estivessem dentro do orçamento aprovado”, explicou o professor Cristiano.

Depois de reconhecer que competência e caixa têm “tempos” diferentes, Dra. Helena e o professor voltaram ao ponto central: sem orçamento, *marketing* vira despesa. No mês anterior, ações previstas cabiam no plano por competência, mas, conforme o mês foi se desenrolando, o fluxo de pagamentos apertou a liquidez. Muitas vezes, a sazonalidade, inadimplência ou mesmo fatores externos atrapalham a execução do orçamento. A questão agora é: o que fazer?

Para evitar que a clínica voltasse a gastar de forma reativa, o professor Cristiano propôs a instituição de um teto, ou seja, a definição de um valor claro e objetivo que estivesse adequado a essa nova realidade. A pergunta agora não era mais “quanto queremos fazer”, mas “quanto cabe investir com segurança e previsibilidade”.

Essa situação é bastante comum quando se fala de orçamento. Ele não pode e não deve ser um instrumento fixo e rígido. Ele deve ser adaptado à realidade e principalmente aos fatos que inevitavelmente ocorrem dentro do caixa de uma empresa. Um bom orçamento é “vivo” e responde à sazonalidade, à capacidade da agenda, às renegociações de contratos, aos atrasos de convênios e às mudanças de cenário.

“Por isso”, explicou, “mais do que números, ele precisa de governança (quem decide, com quais critérios e quando revisa)”. Na prática, isso significa trabalhar com teto e regras de revisão, ou seja, um limite que orienta as escolhas e gatilhos que autorizam ajustes, sem paralisar a operação nem comprometer a liquidez.

Lembrando um pouco do papo da Dra. Helena com o professor Cristiano, de onde saíram os R\$ 30.000 que foram propostos como investimentos em *marketing*? Essa é uma questão muito comum no estabelecimento do orçamento. Quanto podemos gastar com um item ou com outro? *Marketing* deve receber mais ou menos que outras linhas de despesas/investimento? A definição de um teto (ou limite) precisa ser definida em bases concretas e não com achismos (“eu acho”). Esse é um ponto importante e central para que seja possível ligar uma questão à outra. Um dos caminhos discutidos com o professor Cristiano levava à definição de um modelo que pudesse ser estabelecido para fixação do teto.

Existem diversos tipos de orçamentos e formas de definição de limite de gastos. A escolha do modelo ideal é importante, mas entender exatamente quais são os modelos é um ponto fundamental. O professor trouxe três caminhos possíveis e simulou cada um com os números da clínica, para decidir o que cabe sem pressionar o caixa, os quais estão apresentados a seguir.

Modelo de percentual por receita

Modelo percentual de receita	
Como funciona	Reservar uma % da receita de caixa (ou média dos últimos três meses).
Quando usar	Início de disciplina orçamentária, cenário estável e comunicação simples com a equipe.
Exemplo	Média de caixa em três meses = R\$ 100.000 -> 30% -> R\$ 30.000/mês.
Vantagens	Simple, rápido e fácil de explicar.
Atenção	Pode importar ineficiências (se os números forem sazonais ou incorretos) e ignorar a sazonalidade, se a % não for revista.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Modelo Base Zero

Modelo Base Zero (ZBB)	
Como funciona	Justificar do zero cada gasto. Só se aprova o essencial + projetos com caso de negócios.
Quando usar	Após estouro do previsto, mudança de estratégia ou necessidade de reduzir fixos.
Exemplo	Listar categorias (SaaS, mídia e produção), defender objetivo/ impacto/ condição de pagamento de cada linha e cortar o que não se sustenta.
Vantagens	Limpa gorduras, realinha prioridades.
Atenção	Exige energia gerencial e critérios para não paralisar a operação.

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

Modelo Rolling

Modelo Rolling (mensal/trimestral)	
Como funciona	Limites revistos continuamente (por exemplo, mensal, olhando três meses para frente).
Quando usar	Sazonalidade, renegociação de contratos e ciclos de campanha.
Exemplo	T0 = R\$ 30.000, no mês seguinte, ajustar + ou - 10% a 15%, conforme caixa, agenda e execução, preservando a contingência.
Vantagens	Flexível e reduz surpresas.
Atenção	Evitar zigue-zague por meio da definição de critérios (por exemplo, gatilhos > 10% de desvio/quedas de entradas).

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

“A definição do teto orçamentário”, explicou o professor Cristiano, “atua como restrição explícita no sistema de controle gerencial, condicionando decisões de alocação sob escassez e reduzindo o risco de iliquidez. O teto deve ser calibrado à estratégia e à capacidade operativa (agenda/equipe) e ancorado em premissas observáveis do ciclo de caixa (prazos de recebimento, sazonalidade e volatilidade de demanda), evitando o viés de extrapolar períodos passados”.

Com o teto aprovado, o próximo passo é transformar o número em operação. Para isso, o professor mais uma vez se reuniu com a Dra. Helena para esse alinhamento, o qual, embora simples, é necessário para o desenvolvimento do orça-

mento. O papo começa pelo mapa contendo aquilo que realmente sustenta a rotina da clínica, acelera a captação de curto prazo e precisa ser produzido como ativo da campanha.

É muito comum pensarmos nesse processo como “espalhar valores pela planilha”, mas a realidade é dar finalidade a cada real investido. A partir desse enquadramento, o capital alocado deixa de ser um montante aleatório e ganha funções operacionais. Aquilo que é recorrente (como ferramentas, assinaturas e serviços essenciais) passa a ocupar um espaço, com datas fixas e previsíveis. Por outro lado, o tático (mídia, por exemplo) é planejado com faturamento pós-pago, sempre que possível. Já os projetos de produção deixam de ser um “cheque em branco” e passam a obedecer a marcos definidos (início, entrega e publicação).

“A reserva de emergência”, explicou, “permanece intocada até que um fato novo a justifique”. Em paralelo, o professor Cristiano reforça um princípio de disciplina: manter a rigidez (recorrentes somados a contratos) abaixo de 90% do teto, para que a clínica *Essência* conserve fôlego de ajuste sem comprometer a liquidez.

Convertida em calendário, essa lógica une competência e caixa. Cada linha do orçamento passa a ter data e condição de pagamento: à vista quando necessário, em 30 dias quando negociado, ou por marcos quando houver projeto. O objetivo é evitar concentrações perigosas, preferir pós-pago quando fizer sentido e consolidar faturas em poucas datas-chave, tornando o mês mais previsível e menos sujeito a sobressaltos. O resultado é que a clínica sabe não apenas quanto vai investir, mas exatamente quando cada parcela sairá do caixa e, principalmente, quem responde por cada etapa, completou.

Modelagem do orçamento de caixa do *marketing*

Quando o planejamento parecia completo, o professor abriu uma nova planilha. “Agora, vamos testar se tudo isso cabe no caixa, Dra. Helena”, disse, girando o *notebook* para ela. A tela mostrava algo diferente das campanhas e dos números de *marketing*: era um quadro simples, com colunas de entradas e saídas por mês, e uma linha destacada: o saldo final projetado.

Naquele instante, Dra. Helena percebeu que o plano só se tornaria real quando os pagamentos fossem confrontados com a capacidade de caixa. O professor Cristiano chama isso de orçamento de caixa, o espelho financeiro do planejamento, capaz de mostrar com antecedência quando a clínica poderia investir e quando precisaria conter o ritmo.

O orçamento de caixa é o instrumento que traduz o planejamento em realidade financeira, explicou de forma didática para a Dra. Helena. Diferente das previsões por competência, que registram receitas e despesas quando são geradas, o orçamento de caixa mostra quando o dinheiro realmente entra e sai da conta.

Ele permite antecipar sobras ou faltas de recursos e ajustar o ritmo das ações antes que o problema aconteça. Padoveze (2015) destaca que o controle do fluxo de caixa é o cerne da sobrevivência das pequenas empresas, pois revela a liquidez real, não apenas a rentabilidade contábil.

O professor Cristiano então apresentou o orçamento de caixa. Linha a linha, foram apresentadas as entradas de recursos previstas e os desembolsos programados, revelando o verdadeiro impacto do plano de *marketing* no fluxo financeiro da clínica. “Aqui não estamos falando apenas do quanto você vai gastar, Dra. Helena”, explicou. “Estamos vendo quando o dinheiro sai e se ele volta a tempo de manter o caixa saudável.”

Orçamento de caixa

Itens	Mês 1 (R\$)	Mês 2 (R\$)	Mês 3 (R\$)
Receitas previstas	120.000	115.000	135.000
Desembolsos de <i>marketing</i>	15.000	26.000	18.000
Despesas operacionais	90.000	92.000	94.000
Fluxo de caixa líquido	+15.000	-3.000	+23.000
Caixa inicial	80.000	95.000	92.000
Caixa final projetado	95.000	92.000	115.000

Fonte: Elaborada pelo autor (2025).

“Note o que acontece no Mês 2, Dra. Helena”, apontou o professor. “Neste mês, as receitas previstas tiveram uma leve queda, talvez por sazonalidade. Ao mesmo tempo, o desembolso de *marketing* subiu para R\$ 26.000. Lembra daquela fatura de mídia de R\$ 12.000 do Mês 1 que só era paga 30 dias depois? Ela caiu exatamente aqui, somando-se aos R\$ 8.000 de ferramentas e a uma nova parcela da produção.” O resultado foi um fluxo de caixa líquido negativo de R\$ 3.000.

“A clínica não quebrou pois havia um bom caixa inicial (R\$ 95.000) que absorveu o impacto. Mas observe como o caixa final diminuiu para R\$ 92.000. Agora, imagine se seu caixa inicial fosse de apenas R\$ 10.000? A clínica não teria como pagar as contas. É para isso que serve o orçamento de caixa: ele é o termômetro da liquidez”, explicou.

Quando apresentou essa projeção, Dra. Helena finalmente enxergou seu plano ganhar corpo. O “aperto” no Mês 2 não era um fracasso, mas sim um evento previsto. Ela percebeu que o orçamento, antes visto como uma burocracia, era na verdade uma ferramenta de decisão, um mapa que antecipava cenários e dava fôlego às escolhas.

Ao compreender o comportamento do caixa mês a mês, entendeu que planejar não é apenas dividir recursos, mas construir previsibilidade. Saber quanto investir, quando desembolsar e como reagir a imprevistos (como o Mês 2) tornou-se parte da rotina da clínica. O *marketing* continuava ativo, mas agora sustentado por base financeira sólida.

Nos encontros seguintes, o professor Cristiano reforçou que um bom orçamento só cumpre seu papel quando há gestão sobre ele. Com os números equilibrados, era hora de pensar em quem decide, quem executa e quem acompanha. Dra. Helena entendeu que o orçamento não termina na planilha. Assim, nasceu o próximo passo: estabelecer as alçadas de decisão e os rituais de acompanhamento que dariam continuidade ao processo e transformariam o plano em rotina de gestão.

O negócio só cresce com o olho do dono

Nos dias seguintes, o professor voltou à clínica para a próxima fase: transformar o orçamento em prática de gestão. “Agora que o plano cabe no caixa, precisamos garantir que ele continue cabendo”, brincou, abrindo a reunião com a Dra. Helena e sua equipe. O tom era leve, mas a mensagem direta: o orçamento só tem valor quando alguém olha para ele.

É comum encontrar empresas que comparam seu resultado total e percebem que a variação em relação ao que planejaram é pequena. Como consequência, consideram desnecessário dedicar recursos em um processo que pode não proporcionar valor. Nessas condições, ela se limita a dispor do resultado pelo total da empresa, sem analisar por área e por atividade (Frezatti, 2015).

No caso da clínica, em vez de regras complexas, o acordo foi traduzido em alçadas objetivas: até um determinado valor, a gestão de *marketing* decide; acima desse patamar, a aprovação passa pela direção; para compromissos recorrentes ou contratos, o financeiro valida prazos e condições. “Assim, cada despesa tem um dono, cada aprovação tem uma porta clara e ninguém é surpreendido pelo calendário de pagamentos”, destacou o professor.

Para sustentar o acordo, instituíram um “ritual” mensal de fechamento: em uma reunião breve, com planilha projetada, a equipe confronta orçado × realizado, explica variações, registra decisões e encaminha ajustes para o mês seguinte. Quando um desvio supera o limite aceito, a regra já está dada: revisam-se prioridades, adia-se o que não é crítico, renegociam-se condições e se mobiliza a contingência somente quando justificável.

Após alguns dias, no fechamento do mês, a Dra. Helena notou um desvio acima do aceitável: a produção da campanha atrasou uma entrega e a fatura de mídia veio maior do que o estimado. Em vez de “apagar incêndio”, ela aplicou as regras combinadas com o professor: revisar o que foi orçado, realocar o que fosse

necessário e decidir rapidamente onde reduzir e onde manter. O primeiro passo foi olhar para o calendário de pagamentos, analisar datas, condições e responsáveis e checar o impacto no caixa.

Depois, reavaliar a prioridade das ações: projetos sem efeito imediato voltaram para a gaveta por um ciclo, a verba tática foi ajustada ao patamar que cabia no mês e os recorrentes permaneceram apenas com o que era estritamente essencial. A contingência, que até então estava intacta, foi acionada parcialmente para cobrir a diferença da mídia, com a contrapartida de um corte proporcional no mês seguinte.

A partir dessa experiência, ficou claro que revisar não é desfazer o planejamento e sim cumprir o próprio método. O orçamento continua sendo a referência, mas admite correções quando a realidade muda. Se a execução não entrega no tempo, adia-se o desembolso. Caso a demanda supere a capacidade da agenda, desacelera-se a mídia. Por outro lado, se o caixa recebe menos do que o previsto, congela-se o projeto e renegocia-se o recorrente.

E se der errado? Planejando contingências e cenários

Com o orçamento funcionando e as rotinas de acompanhamento já consolidadas, o professor Cristiano trouxe à Dra. Helena um novo desafio: pensar no que aconteceria se as coisas não saíssem exatamente como o previsto. A clínica já tinha um plano sólido e disciplinado, mas ainda faltava um elemento essencial: a capacidade de reagir a imprevistos sem comprometer o equilíbrio financeiro. “O melhor planejamento”, explicou ele, “é aquele que sobrevive ao primeiro desvio”.

A proposta era simples: transformar o orçamento em uma ferramenta de simulação de cenários. Juntos, criaram três versões do plano de caixa, sendo uma conservadora, uma realista e uma otimista. Cada uma com premissas e respostas distintas para o comportamento do faturamento e das despesas. A simulação não buscava adivinhar o futuro, mas preparar a clínica para decidir com agilidade quando o futuro não se comporta como o esperado.

No cenário conservador, uma queda de 20% nas receitas levou à suspensão temporária das ações de mídia e à revisão dos contratos de produção. O foco passou a ser preservar o caixa e garantir os compromissos essenciais. No realista, o fluxo manteve-se estável e o plano seguiu o ritmo previsto, com pequenas revisões mensais conforme os resultados. O cenário otimista, por sua vez, com aumento de 15% na receita, permitiu antecipar investimentos e reforçar a divulgação, sempre com o cuidado de manter a reserva de contingência intacta.

Simulação de cenários para o *marketing* da clínica

Cenário	Premissa	Ajuste de <i>marketing</i>	Ação no caixa
Conservador	-20%	Suspender mídia pós-paga e adiar produção	Preservar caixa e renegociar contratos
Realista	Estável	Manter plano atual e reserva de contingência	Fluxo normal e acompanhamento mensal
Otimista	+15%	Reforçar mídia e ampliar produção	Usar excedente com controle e prudência

Fonte: Elaborado pelo autor (2025).

A partir desse exercício de cenários, a Dra. Helena passou a enxergar o orçamento não como um fim, mas como um organismo em movimento. A clínica havia conquistado previsibilidade e controle, mas agora aprendia a lidar com o imponderável e aquilo que não está nas planilhas, mas acontece todos os dias em qualquer negócio. Cada nova simulação revelava a importância de manter reserva de contingência, disciplina de registro e prontidão para ajustar o plano. O professor reforçava que o segredo não estava em prever o futuro, mas em se preparar para responder a ele.

Com o tempo, Dra. Helena começou a perceber padrões: meses de maior entrada coincidiam com sazonalidades da demanda, e as campanhas mais eficientes eram justamente as que respeitavam a capacidade operacional da clínica e o fôlego do caixa. Essa consciência trouxe serenidade. O *marketing* deixou de ser um centro de custo e passou a ser uma alavanca estratégica, mas sempre ancorada em dados e em prudência financeira.

O exercício também fortaleceu a relação da equipe com os números: cada profissional compreendia o impacto das próprias decisões sobre o caixa e sobre o resultado global. Quando o professor perguntou como ela se sentia em relação à gestão, Dra. Helena respondeu: “Hoje, o orçamento é o meu mapa de voo. Sei para onde estou indo, o que posso ajustar e onde preciso ter atenção”. Era a síntese de todo o processo: um modelo de gestão consciente, que alia propósito, previsibilidade e controle e que agora se tornava referência para outras clínicas que buscavam crescer com responsabilidade.

Considerações Finais

Encerrar um ciclo de planejamento orçamentário é, na verdade, iniciar outro mais consciente, mais fundamentado e mais estratégico. Para Dra. Helena, esse processo significou muito mais do que reorganizar números: foi aprender a

enxergar o negócio por dentro, entendendo que cada decisão financeira carrega uma intenção e cada despesa revela uma escolha. O orçamento, antes percebido como um exercício contábil, tornou-se uma ferramenta viva de gestão, capaz de antecipar cenários, sustentar o crescimento e proteger a liquidez.

Ao longo desse percurso, a clínica deixou de reagir aos acontecimentos e passou a planejar com base em fatos. O simples ato de confrontar o plano com o fluxo de caixa deu a Dra. Helena uma nova percepção sobre a natureza do dinheiro: ele não é apenas recurso, mas também ritmo. Aprendeu que o equilíbrio entre competência e caixa é o que garante a sobrevivência financeira e que, em serviços de saúde, previsibilidade é sinônimo de cuidado com o paciente, com a equipe e com o próprio negócio.

O orçamento trouxe também uma mudança de mentalidade. As decisões passaram a ser compartilhadas; as responsabilidades, delimitadas; e os resultados, mensurados de forma colaborativa. Esse amadurecimento coletivo transformou a cultura da clínica e falar de números deixou de ser desconfortável e passou a ser parte natural das conversas de gestão. O *marketing* deixou de ser um centro de gasto e assumiu seu papel como investimento estratégico, vinculado a metas, prazos e indicadores.

Mais do que um fascículo sobre finanças, esta etapa marca o momento em que a clínica aprende a pensar financeiramente. A disciplina orçamentária trouxe clareza para o curto prazo e segurança para o futuro. A cada fechamento mensal, Dra. Helena entende que não é o tamanho do investimento que garante o sucesso, mas a coerência entre propósito, estratégia e capacidade de execução. E quando a dúvida sobre o retorno das ações voltar (porque sempre volta) ela saberá exatamente onde procurar as respostas: nos dados, nos resultados e no caixa.

No próximo fascículo, o desafio muda de natureza. Depois de planejar e alocar recursos com responsabilidade, é hora de medir seu impacto. Afinal, o verdadeiro valor de um orçamento está em sua capacidade de gerar indicadores que orientem decisões como custo de aquisição, retorno sobre o investimento e valor vitalício do cliente, transformando gastos em aprendizado estratégico.

Radar estratégico

- O que é Inteligência Artificial (IA) nas Finanças?
Disponível em: <https://cloud.google.com/discover/finance-ai?hl=pt-BR>
- 10 ferramentas de IA para contabilidade e finanças.
Disponível em: <https://clickup.com/pt-BR/blog/105720/ferramentas-de-ia-para-contabilidade>
- Canal Finanças Dominadas.
Disponível em: <https://www.youtube.com/@financasdominadas/featured>
- Domine o fluxo de caixa: dicas práticas para controlar as finanças da sua empresa! Por Sebrae
Disponível em: <https://sebraepr.com.br/videos/domine-o-fluxo-de-caixa/?srsltid=AfmBOooVoZQ-Fhach8tOJvFRdm-6gX846uHP77EXeBuWs2IW4AFHk0YIB>
- *Making the business case for your marketing budget.*
Disponível em: <https://hbr.org/2021/11/making-the-business-case-for-your-marketing-budget>

Checklist prático: Orçamento de marketing sustentável para clínicas de saúde e outros negócios

Use esta lista como ferramenta de validação de seu planejamento financeiro. Ela ajuda a garantir que cada real investido em *marketing* tenha propósito, previsibilidade e retorno.

Etapa do orçamento	Observações / Próximos passos
1. Definição de metas e teto de investimento	O valor foi definido com base em dados de receita, margens e liquidez, e não apenas em intuição?
2. Separação entre competência e caixa	As ações estão previstas por competência, mas os pagamentos estão calendarizados conforme a realidade do fluxo de caixa?
3. Escolha do modelo orçamentário (Percentual, Base Zero e <i>Rolling</i>)	O modelo reflete o estágio da clínica (expansão, estabilidade ou readequação) e possui regras de revisão pré-definidas?
4. Distribuição do orçamento por categoria	Cada item de <i>marketing</i> (ferramentas, mídia, produção e consultorias) tem um limite claro e um responsável?

5. Construção do calendário de desembolsos	As datas e condições de pagamento estão organizadas de forma a evitar concentração de saídas no mesmo período?
6. Modelagem do fluxo de caixa	O fluxo projetado indica meses de sobra ou aperto? Existem planos de contingência e reserva de emergência?
7. Definição de alçadas e responsabilidades	Quem aprova, quem executa e quem revisa? As alçadas estão formalizadas e comunicadas à equipe?
8. Acompanhamento orçado × realizado	Existe rotina de revisão mensal e critérios claros para ajustes (por exemplo, desvios > 10%)?
9. Simulação de cenários	Foram elaboradas versões conservadoras, realistas e otimistas do orçamento, com respostas definidas para cada situação?
10. Cultura financeira e comunicação interna	A equipe entende o impacto das decisões de <i>marketing</i> sobre o caixa? Existe espaço para discutir números com clareza?

Referências

- ALEXANDER, Jack. **Financial Planning & Analysis and Performance Management**. Wiley: New Jersey, 2018.
- ASSAF NETO, Alexandre. **Finanças corporativas e valor**. 8. ed. São Paulo: Gen Atlas, 2021.
- BERTO, Dalvio J. **Precificação: sinergia do marketing + finanças**. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2012.
- BOGSNES, Bjarte. **Implementing Beyond Budgeting**. 2. ed. New Jersey: Wiley, 2016. Disponível em: <https://www.perlego.com/book/996452/implementing-beyond-budgeting-unlocking-the-performance-potential-pdf>. Acesso em: 5 dez. 2025.
- BRAGG, Steven M. **The CFO Guidebook**. 5. ed. Accounting Tools, 2023.
- BREALEY, Richard A. **Princípios de finanças corporativas**. Tradução Ronaldo Saraiva de Menezes. 12. ed. Porto Alegre: AMGH, 2018.
- FREZATTI, Fábio. **Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial**. 6. ed. São Paulo: Gen Atlas, 2015.
- HOJI, Masakazu. **Planejamento e controle financeiro: fundamentos e casos práticos de orçamento empresarial**. São Paulo: Atlas, 2010.
- PADOVEZE, Clóvis Luís. **Planejamento orçamentário**. 3. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2015.
- PICCHIAI, Djair; RESKY, Isabella Ulson. Estudo de caso de uma pequena clínica: finanças e marketing. **Revista Sociais e Humanas**, v. 31, n. 2, 2018. Disponível em: <https://periodicos.ufsm.br/sociaisehumanas/article/view/20604>. Acesso em: 5 dez. 2025.
- ROSS, Stephen A. **Fundamentos de administração financeira**. Tradução: Francisco Rodrigo Dubal. 13. ed. Porto Alegre: Bookman, 2022.
- Estudo Nacional 2024: **Expectativas e Experiência do Paciente com os Cuidados em Saúde no Brasil**. São Paulo, 5 abr. 2024. Disponível em: <https://www.sobrexp.com.br/post/estudo-nacional-2024-expectativas-e-experi%C3%Aancia-do-paciente-com-os-cuidados-em-sa%C3%BAde-no-brasil>