

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO**

**UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MANOEL PINTO SILVEIRA NETO**

**O USO DAS INFORMAÇÕES DE UM SISTEMA DE  
CUSTEIO ABC NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: UM  
ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SEGURO SAÚDE**

**São Paulo  
2004**

**CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP**

**MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS**

**MANOEL PINTO SILVEIRA NETO**

**O USO DAS INFORMAÇÕES DE UM SISTEMA DE CUSTEIO ABC NO  
PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR  
DE SEGURO SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado – UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

**Orientador: Prof. Dr. André Accorsi**

**São Paulo  
2004**

CENTRO UNIVERSITÁRIO ÁLVARES PENTEADO - UNIFECAP

Reitor: Prof. Manuel José Nunes Pinto

Vice-reitor: Prof. Luiz Fernando Mussolini Júnior

Pró-reitor de Extensão: Prof. Dr. Fábio Appolinário

Pró-reitor de Graduação: Prof. Jaime de Souza Oliveira

Pró-reitor de Pós-Graduação: Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Maria Sylvia Macchione Saes

Coordenador do Mestrado em Administração de Empresas: Prof. Dr. Dirceu da Silva

Coordenador do Mestrado em Controladoria e Contabilidade Estratégica: Prof. Dr. João B. Segreti

## FICHA CATALOGRÁFICA

**S587u**

Silveira Neto, Manoel Pinto

O uso das informações de um sistema de custeio ABC no processo orçamentário: um estudo de caso no ramo de seguro saúde / Manoel Pinto Silveira Neto. - - São Paulo : UniFecap, 2004  
155 p.

Orientador: Prof. Dr. André Accorsi

Dissertação (mestrado) - Centro Universitário Álvares Penteado – UniFecap - Mestrado em Administração de Empresas.

1. Custeio baseado em atividades
2. Sistemas de informações gerenciais
3. Orçamento

**CDD 658.1552**

## **FOLHA DE APROVAÇÃO**

**MANOEL PINTO SILVEIRA NETO**

### **O USO DAS INFORMAÇÕES DE UM SISTEMA DE CUSTEIO ABC NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO: UM ESTUDO DE CASO NO SETOR DE SEGURO SAÚDE**

Dissertação apresentada ao Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração de Empresas.

#### **COMISSÃO JULGADORA:**

---

Prof. Dr. Eliseu Martins  
Universidade de São Paulo

---

Prof. Dr. Eolo Marques Pagnani  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP

---

Prof. Dr. André Accorsi  
Centro Universitário Álvares Penteado - UNIFECAP  
Professor Orientador – Presidente da Banca Examinadora

**São Paulo, 26 de agosto de 2004**

**À Denise e Gabriela.**

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço a todos que de alguma forma me incentivaram para o desenvolvimento deste trabalho.

Aos meus pais, que sempre me ensinaram a acreditar no valor dos estudos.

À minha esposa Denise pelo apoio e paciência nas minhas horas de trabalho e à minha filha Gabriela, que soube respeitar, da sua forma, o tempo que dediquei a esta pesquisa.

Ao amigo Reginaldo pelas valiosas informações fornecidas e pela atenção dispensada. À área de Finanças da Saúde Segura e à equipe da consultoria que participou dos trabalhos de implantação do sistema pela inspiração e pela oportunidade de fazer parte de todo este processo.

Ao Prof. Dr. André Accorsi pela serenidade na orientação deste trabalho.

A mente crédula [...] experimenta um grande  
prazer em acreditar em coisas estranhas, e  
quanto mais estranhas forem, mais facilmente  
serão aceitas; mas nunca leva em consideração  
as coisas simples e plausíveis, pois todo mundo  
pode acreditar nelas.

Samuel Butler

## RESUMO

As freqüentes críticas que o processo de orçamento tradicional recebe dos usuários nas organizações estão principalmente baseadas no seu distanciamento da realidade operacional da empresa, ocasionado muitas vezes pela falta de compromisso com os números planejados e a inadequação das informações que o alimentam.

O sistema de custeio baseado em atividades (ABC) demonstra detalhadamente o consumo dos recursos pelos processos de negócio realizados nas organizações, fornecendo subsídios importantes para o gerenciamento estratégico dos custos e acompanhamento do desempenho operacional, sendo, portanto, um instrumento adequado para apoiar o planejamento das empresas.

Este trabalho analisa a aplicação das informações de um sistema ABC no processo orçamentário de uma empresa do ramo de seguro saúde, ressaltando o aperfeiçoamento qualitativo alcançado no desenvolvimento das projeções financeiras e na tomada de decisões.

A análise está focada nas melhorias apresentadas pelos procedimentos (planejamento e controle) relacionados ao orçamento tradicional a partir do uso do ABC, detalhando-se suas aplicações na alocação dos custos aos produtos e análise de rentabilidade, dimensionamento de capacidade instalada, projeção de custos com base nas atividades, análise diagnóstica da variação e controle de projetos de tecnologia da informação.

A relevância do problema de pesquisa, que visa examinar se a integração das informações de um sistema ABC ao processo tradicional de orçamento empresarial melhora a eficácia deste instrumento gerencial em empresas prestadoras de serviço, se justifica também pelo fato do estudo de caso avaliar uma empresa que faz parte do Sistema Supletivo de Saúde, área que atualmente é tema de amplo debate no Brasil.

As conclusões obtidas na pesquisa apontam para adequação do sistema ABC como ferramenta de apoio ao processo orçamentário, apresentando diferentes abordagens que poderiam ser aplicadas ou testadas em outras organizações.

### **Palavras-chave:**

custeio baseado em atividades (ABC), sistemas de informações gerenciais, orçamento.

## **ABSTRACT**

The prime reason for the frequent criticism users in organizations make over the traditional budgeting process are based on the fact of it being apart of the actual company operational scenario, quite often due to the lack of commitment regarding the planned numbers and the inappropriate input of the system.

The activity-based costing (ABC) system shows the detailed use of resources on the organization business processes, providing important means for both a cost strategic management and operational performance measurement, being so an adequate instrument to support planning.

This work analyzes the applications of an ABC system information on a health insurance budgeting process, standing out the improvement obtained in the financial forecasts development and the decision making process quality.

The analysis is focused on the traditional budgeting procedures (planning and control) improvements when the company begun to use the ABC system, giving the details of its applications in product cost allocation and profitability analysis, capacity planning, activity-based cost forecasts, diagnostic variance analysis and information technology projects control.

The importance of the research problem, that intends to examine if the ABC system information being integrated with the traditional budgeting process improves the effectiveness of that management instrument in services organizations, is also justified because the case study evaluates a company that takes part of the Supplement Health Services System, a widely discussed subject in Brazil nowadays.

The conclusions of this research indicate that an ABC system fits as a support tool for the budgeting process, showing different approaches that could be applied or tested in other organizations.

### **Key-words:**

activity-based costing (ABC), management information systems, budget.

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Representação esquemática do ABC .....	37
Figura 2 ABC x ABM .....	46
Figura 3 Processo orçamentário .....	57
Figura 4 Orçamento baseado em atividades.....	65
Figura 5 Modelo de ciclo econômico de uma empresa seguradora .....	75
Figura 6 Centros de custos e grupos de recursos.....	89
Figura 7 Processo básico do seguro saúde .....	100
Figura 8 Processo de custeio .....	103
Figura 9 Atribuição da estrutura de custos das unidades levantadas .....	106
Figura 10 Custeio de objetos individualmente por filial .....	106
Figura 11 Gestão orçamentária com base na análise de resultados.....	122
Figura 12 Gestão estratégica de custos na Saúde Segura .....	137
Figura 13 Análise de direcionadores .....	141

## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 Características básicas das contabilidades financeira e gerencial .....	27
Quadro 2 Críticas ao orçamento tradicional e propostas de alteração .....	62
Quadro 3 Glossário da Tabela 4 .....	81
Quadro 4 Dados relativos ao objeto de custeio .....	95
Quadro 5 Dados relativos às atividades .....	95
Quadro 6 Índice de capacidade prática de pessoal.....	99
Quadro 7 Objetos de custeio classificados por processo .....	101
Quadro 8 Demonstrativo de resultado de uma seguradora.....	114
Quadro 9 Demonstrativo de resultado da Saúde Segura.....	115

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1	Operadoras registradas segundo região da sede e classificação .....	78
Tabela 2	Beneficiários, população e grau de cobertura por região .....	79
Tabela 3	Quantidade de beneficiários ativos por tipo de operadora .....	80
Tabela 4	Desempenho das companhias de seguro saúde (valores em R\$ mil) .....	80
Tabela 5	Quadro evolutivo do desempenho do mercado de seguro saúde .....	81
Tabela 6	Contas patrimoniais das companhias de seguro saúde (em R\$ mil).....	82
Tabela 7	Análise da distribuição dos custos por categoria.....	125
Tabela 8	Demonstrativo de resultado resumido da Saúde Segura .....	126
Tabela 9	Distribuição dos custos orçados por processo (exercício 2004).....	128
Tabela 10	Demonstrativo de resultado resumido da Saúde Segura contendo despesas administrativas alocadas com base no prêmio ganho.....	129
Tabela 11	Custos das atividades do produto Saúde Pré-pagos.....	134
Tabela 12	Análise da variação das despesas administrativas .....	139

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	13
1.1 Declaração do problema de pesquisa .....	14
1.2 Objetivo da pesquisa .....	15
1.3 Relevância do estudo .....	16
1.4 Metodologia .....	17
1.4.1 Unidades de pesquisa .....	19
1.4.2 Instrumentos de pesquisa .....	20
1.4.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados .....	21
2 SISTEMAS DE CUSTOS E ORÇAMENTO .....	23
2.1 Sistemas de informações contábil-gerenciais .....	23
2.2 A Contabilidade de custos .....	26
2.2.1 Caracterização dos custos .....	28
2.2.1.1 Custos fixos e variáveis .....	29
2.2.1.2 Comportamento dos custos no longo prazo .....	30
2.2.2 Métodos tradicionais de custeio .....	31
2.3 Metodologia de custeio ABC .....	32
2.3.1 Breve histórico do ABC .....	33
2.3.2 Conceituação do ABC .....	35
2.3.3 Processos e atividades.....	38
2.3.4 Consumo de recursos e capacidade instalada.....	40
2.3.5 <i>Feature costing</i> e custo padrão .....	42
2.3.6 Gerenciamento de custos baseado em atividades .....	45
2.3.7 Gestão estratégica de custos .....	46
2.4 Planejamento e o processo orçamentário .....	48
2.4.1 Centros de responsabilidade.....	51
2.4.2 Orçamento e controle.....	52
2.4.2.1 Controle e avaliação de desempenho .....	53
2.4.2.2 Orçamento flexível e controle de custos.....	54
2.5 Componentes do sistema orçamentário.....	56
2.6 Desenvolvimento orçamentário sob o enfoque de atividades .....	60
2.6.1 Orçamento base zero .....	62
2.6.2 Orçamento baseado em atividades .....	63

<b>3 CONTEXTO DO SEGURO SAÚDE E DO CASO ESTUDADO</b> .....	66
3.1 Caracterização das empresas prestadoras de serviços .....	66
3.2 A operação de seguros .....	70
3.2.1 Elementos da operação de seguros .....	71
3.2.2 Indicadores gerenciais da operação de seguros .....	73
3.2.3 Processo básico de uma seguradora .....	74
3.3 O sistema supletivo de saúde no Brasil .....	76
3.4 Apresentação da empresa estudada .....	82
3.4.1 Estrutura organizacional .....	83
3.4.2 O Modelo de custos .....	86
3.4.2.1 Base de recursos .....	89
3.4.2.2 Base de atividades .....	92
3.4.2.3 Definição dos direcionadores de custos .....	97
3.4.2.4 Objetos de custeio .....	99
3.4.2.5 Cálculo dos custos .....	102
3.4.2.6 Informações disponibilizadas pelo sistema ABC .....	107
3.4.3 O processo orçamentário .....	108
3.4.3.1 Acompanhamento das projeções orçamentárias .....	110
3.4.3.2 Relatórios de acompanhamento .....	113
<b>4 APLICAÇÕES DAS INFORMAÇÕES DO SISTEMA DE CUSTEIO ABC NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO</b> .....	117
4.1 Necessidades de informações de custos para o orçamento .....	117
4.2 Análise crítica das aplicações das informações do custeio ABC .....	120
4.2.1 Alocação dos custos aos produtos e análise de rentabilidade .....	120
4.2.2 Análise e dimensionamento da capacidade instalada .....	129
4.2.3 Projeção de custos com base nas atividades .....	132
4.2.4 Análise diagnóstica da variação .....	138
4.2.5 Controle de projetos de TI .....	142
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....	145
<b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b> .....	149

## 1 INTRODUÇÃO

O processo orçamentário, no que diz respeito à sua efetividade enquanto instrumento de gestão, tem sido alvo de críticas de seus usuários nas empresas. Frequentemente, ele é visto como um exercício burocrático e sem utilidade prática, servindo apenas como peça figurativa que procura representar financeiramente os resultados projetados pelos administradores a partir das metas traçadas pelos acionistas. Os valores orçados geralmente partem de números históricos de exercícios passados, sobre os quais se acrescentam ou diminuem despesas e receitas com base em critérios discutíveis, resultando em números que não contam com o comprometimento dos funcionários e gerentes em relação a sua consecução.

Existe hoje, inclusive, uma linha de estudo que propõe o fim do orçamento empresarial<sup>1</sup>, indicando que a empresa deve utilizar outros instrumentos para gestão e acompanhamento de seu desempenho. No entanto, este trabalho está orientado no sentido de apresentar elementos que reforcem a validade e aplicabilidade do orçamento nas empresas, desde que balizado em informações consistentes e utilizado como instrumento de gestão estratégica e operacional sendo, portanto, componente fundamental do sistema de informações gerenciais de uma organização.

Conforme ressaltam Brimson e Fraser (1991), a contabilidade gerencial de custos provê informações que apóiam o planejamento e orçamento e ambos devem ser instrumentos de condução à melhoria contínua do desempenho das empresas. No entanto, segundo os mesmos autores, na maioria das empresas estes processos gerenciais chave (gestão de custos e orçamento) não se encontram integrados, sendo o orçamento não muito mais que um exercício de previsão financeira, pouco preocupado com a alocação e uso eficiente dos recursos disponibilizados.

A pesquisa apresentada por Mak e Roush (1994) reforça a falta de integração dos elementos dos sistemas de custos e de orçamento. Em seu trabalho, após a revisão de 16 importantes livros de contabilidade de custos e contabilidade gerencial publicados entre 1991 e 1992, entre os quais se incluem textos respeitados como "*Cost accounting: a managerial emphasis*" de Horngren e Foster (1991) e

---

<sup>1</sup> Maiores informações sobre este tema podem ser obtidas no livro *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap* (HOPE e FRASER, 2003) ou no web site <http://www.bbrt.org>.

“*Management accounting*” de Garrison (1991), os pesquisadores constataram que praticamente não havia nenhuma discussão sobre como o custeio baseado em atividades (*Activity-Based Costing – ABC*) afetava as tradicionais técnicas de controle de custos e avaliação de desempenho, como por exemplo, o orçamento flexível e a análise de variação. Como única exceção, destacava-se a obra “*Management accounting*” de Hansen e Mowen (1992).

O ABC é uma metodologia de custeio que possibilita a demonstração da relação de causa e efeito do consumo dos recursos disponíveis para a execução dos processos, sendo instrumento importante no âmbito da gestão empresarial, dando suporte à tomada de decisões operacionais e estratégicas. No entanto, é uma técnica de custeio que, assim como as outras encaradas como tradicionais, não responde todas as questões gerenciais e, portanto, não deve ter aplicação generalizada a todas empresas e situações.

Apesar da pesquisa de Mak e Roush (1994) ter sido publicada há uma década, pode-se perceber, pelo exame de outras importantes obras de contabilidade gerencial e de custos, algumas citadas nas referências bibliográficas deste trabalho, que os seus resultados continuam válidos. Com relação ao apoio do sistema de custos ao processo orçamentário, a maior novidade nos textos publicados a partir de 1994 é a discussão sobre o orçamento baseado em atividades (*Activity-Based Budgeting – ABB*), técnica que utiliza diretamente a base de informações disponibilizada pelo ABC.

Este trabalho apresenta um sistema de custeio baseado em atividades assinalando como uma empresa prestadora de serviços faz uso das informações disponibilizadas por aquele sistema na condução de seu processo de planejamento, desenvolvimento e acompanhamento (controle) orçamentário. A empresa, que será tratada nesta pesquisa simplesmente pela denominação Saúde Segura, de forma a preservar o sigilo das informações que serão apresentadas, não adota o ABB, mas sim, desenvolve um processo orçamentário tradicional.

### **1.1 Declaração do problema de pesquisa**

Os sistemas tradicionais de orçamento, muitas vezes, não atendem de forma adequada sua função básica de prover instrumentos capazes de representar

financeiramente as metas estratégicas da organização, possibilitando o monitoramento dos resultados de sua operação e indicando novos rumos e a adoção de medidas necessárias para o cumprimento dos objetivos traçados.

Na composição de um sistema de informações contábil-gerenciais existe um forte relacionamento entre as informações de custos e o sistema orçamentário. Um sistema de custeio ABC provê ao administrador informações capazes de melhor direcionar o planejamento, desenvolvimento e controle orçamentário, no curto e longo prazo, e acompanhar o desempenho da empresa com foco em seus processos de negócio, fornecendo subsídios que reduzem os riscos inerentes à tomada de decisões, orientando a organização na busca pelo desempenho superior e melhoria contínua.

O problema de pesquisa estuda como a empresa e seus administradores utilizam ou podem utilizar as informações disponíveis no sistema de custeio ABC para melhor balizar projeções orçamentárias e acompanhar resultados e qual o impacto do uso daquelas informações no processo orçamentário tradicional.

## **1.2 Objetivo da pesquisa**

Uma vez que a literatura de contabilidade gerencial e de finanças hoje disponível não aborda satisfatoriamente o tema relativo ao uso das informações providas por um sistema de custeio baseado em atividades no suporte ao processo orçamentário e, menos ainda, quando se trata de empresas prestadoras de serviços, busca-se com esta pesquisa validar a aplicação do custeio ABC no apoio ao orçamento tradicional, apresentando observações colhidas em um caso prático realizado em uma empresa prestadora de serviços na área de seguro saúde.

O estudo de caso visa responder se a integração das informações de um sistema de custeio ABC ao processo tradicional de orçamento empresarial melhora a eficácia deste instrumento gerencial em empresas prestadoras de serviço, contribuindo com idéias para o aprofundamento do estudo do processo orçamentário e as variáveis e técnicas a ele relacionadas, ressaltando a importância da metodologia de custeio ABC como fonte de informações para o planejamento, desenvolvimento e acompanhamento do orçamento e como instrumento de apoio à tomada de decisões.

### 1.3 Relevância do estudo

Apesar da importância das informações de um sistema de custeio ABC no direcionamento das projeções orçamentárias parecer clara, percebe-se que a literatura técnica especializada não contempla de forma satisfatória o tema no que diz respeito às aplicações daquelas informações no desenvolvimento do processo tradicional de orçamento.

Existem vários trabalhos discorrendo sobre o ABC e suas aplicações gerenciais nas organizações, assim como sobre o tema planejamento e controle orçamentário. Também, a partir da década de 1990, pode ser encontrada literatura que aborda os conceitos relativos à metodologia de orçamento baseado em atividades (ABB). No entanto, pouco se tem escrito sobre o relacionamento entre o ABC e o orçamento tradicional, suas variáveis e as transformações culturais e comportamentais pelas quais passam as organizações que aplicam as informações do ABC no suporte ao processo orçamentário.

É importante ressaltar que grande parte da literatura de contabilidade gerencial e finanças, no que se refere aos temas custos e orçamentos, está voltada para a realidade das organizações manufatureiras. Algumas questões práticas, mais específicas das empresas prestadoras de serviços, não são exploradas com a devida profundidade, apesar da crescente importância das atividades administrativas nas indústrias de transformação, observada a partir da introdução de alterações nas tecnologias e processos de produção.

Segundo Atkinson et al. (2000), o papel do orçamento nas empresas prestadoras de serviços é ligeiramente diferente daquele observado nas empresas industriais, daí ser relevante tratar o tema aplicado especificamente a uma empresa do setor de serviços, de forma a contribuir na análise dos aspectos que colaboram para esta distinção. A ausência de estoques nas empresas prestadoras de serviços diferencia, de forma significativa, sua operação das empresas do setor industrial.

Além dos aspectos apresentados, a relevância do tema se justifica por ter seu estudo centrado em uma empresa do ramo de seguro saúde e que, portanto, faz parte do Sistema Supletivo de Saúde (ou de Saúde Complementar), área amplamente debatida hoje no Brasil, conforme pode ser confirmado em trabalhos como os de

Almeida (1998) e Souza (2002) que destacam questões relacionadas à ampliação das coberturas, regras de capital mínimo e constituição de reservas, desrespeito aos direitos dos consumidores, evasão fiscal e sucateamento do sistema público de assistência médica e hospitalar.

#### **1.4 Metodologia**

De acordo com a classificação proposta por Yin (2001), a metodologia utilizada no trabalho foi a realização de uma pesquisa-ação exploratória, qualitativa, aplicada a um estudo de caso único incorporado, apoiada por observação participante, análise de dados e entrevistas.

Godoy (1995b, p. 27) aponta que nos estudos de casos “a técnica da observação freqüentemente é combinada com a entrevista”. O mesmo autor comenta que o estudo de caso é uma das estratégias preferenciais quando o pesquisador deseja investigar questões do tipo “como” e “por quê” ocorrem determinados fenômenos e complementa, assinalando que no estudo de caso deve-se adotar um enfoque explanatório e descritivo.

Foi dada atenção a mais de uma sub-unidade da empresa, inclusive observando-se a participação destas no processo orçamentário e o seu relacionamento com a área responsável pelo orçamento na companhia, que neste trabalho será denominada simplesmente Finanças. A organização estudada é uma empresa privada que opera no ramo de seguro saúde composta por unidades comerciais (filiais) com atuação em todo o território brasileiro.

Das seis fontes de evidências listadas por Yin (2001) para a realização de um estudo de caso, de forma a coletar os dados para a pesquisa, apenas não foram utilizados artefatos físicos ou culturais. Foram examinados, portanto, documentos da empresa e registros em arquivos e banco de dados armazenados em sistemas de computador, além da realização de entrevistas e observação direta e participante. Destaca-se especialmente, como fonte de dados para análise, o próprio sistema de custos, onde foram obtidas as informações que dão suporte ao orçamento e ao desenvolvimento dos estudos para o planejamento estratégico e operacional da empresa.

Foi adotado um processo lógico de estudo analítico, pois, conforme explica Severino (1996), a análise de um objeto (conceito, idéia) consiste na sua decomposição em partes, tornando simples aquilo que era composto e complexo. Sendo assim, a abordagem adotada visou detalhar o processo de planejamento e controle, mais especificamente o uso do instrumento de orçamentação, em partes menores, procedendo-se o estudo de algumas das aplicações das informações do ABC dentro daquele processo.

Outra característica da metodologia aplicada nesta pesquisa é o seu caráter indutivo. No raciocínio indutivo, explica Severino (1996, p. 156), “o antecedente são dados e fatos particulares e o conseqüente uma afirmação mais universal”. Cooper e Schindler (2003, p. 49) reforçam o conceito, afirmando que “induzir é tirar uma conclusão a partir de um ou mais fatos em particular ou de determinadas provas”. Godoy (1995a) enfatiza a adoção do enfoque indutivo na análise dos dados na pesquisa qualitativa.

Ao se analisar as aplicações que a empresa faz das informações do ABC no processo orçamentário, cinco delas, por sua relevância e facilidade de identificação de evidências, foram selecionadas para um estudo mais detalhado. As aplicações escolhidas são as seguintes:

- a. alocação dos custos aos produtos e análise de rentabilidade;
- b. análise e dimensionamento de capacidade instalada;
- c. projeção de custos com base nas atividades;
- d. análise diagnóstica da variação;
- e. orçamento e controle de projetos de tecnologia da informação.

O trabalho foi estruturado em cinco capítulos. O primeiro deles, a introdução, descreve o problema de pesquisa, os objetivos do estudo, a justificativa da relevância do tema, a metodologia adotada para o desenvolvimento da pesquisa e a estrutura de desenvolvimento do trabalho.

O segundo capítulo aborda conceitos relativos a sistemas de custos, destacando a metodologia ABC e suas diferenças com relação aos métodos tradicionais de custeio. A intenção é construir um referencial teórico utilizado nas análises e conclusões do trabalho. O capítulo discute, ainda, os principais elementos

relacionados ao processo orçamentário e como a abordagem baseada em atividades, especialmente no que diz respeito à projeção de custos, pode dar apoio àquele processo.

O terceiro capítulo faz um breve apanhado sobre a operação de seguros e o sistema supletivo de saúde no Brasil, contextualizando o ambiente de atuação da Saúde Segura e ressaltando nuances importantes para a pesquisa no que diz respeito às empresas prestadoras de serviços. Apresenta, também, a empresa objeto do estudo, seu sistema de custos e o processo orçamentário, destacando os principais critérios, componentes e informações disponibilizadas.

O quarto capítulo discute, de forma crítica, as aplicações das informações do ABC no processo orçamentário, apresentando as constatações da pesquisa, discorrendo sobre o que foi observado na companhia estudada.

As considerações finais formalizam as conclusões obtidas com relação ao problema de pesquisa e suas questões subjacentes.

#### **1.4.1 Unidades de pesquisa**

A pesquisa teve foco em cinco tipos de unidades, que podem ser classificadas da seguinte forma:

- a. uma área denominada Finanças, responsável pelo planejamento, desenvolvimento e controle orçamentário e pelo sistema de custos, que faz o papel de uma área típica de controladoria;
- b. áreas comerciais e operacionais, responsáveis pela venda e prestação de serviços; são as filiais distribuídas pelo território nacional;
- c. áreas técnicas de produto, responsáveis pelas estratégias de mercado, desenvolvimento e concepção de produtos e suas regras técnicas e operacionais;
- d. áreas operacionais de *back-office* (retaguarda), responsáveis pelo processamento centralizado de transações relacionadas com os produtos ou serviços, atendendo às diversas unidades comerciais da companhia;

- e. áreas de suporte administrativo, responsáveis internamente pela prestação de serviços (compartilhados) às demais unidades organizacionais da empresa.

Será analisado o papel de cada tipo de unidade no processo orçamentário e como estas utilizam ou podem utilizar as informações do sistema ABC neste processo.

#### **1.4.2 Instrumentos de pesquisa**

Os seguintes instrumentos foram utilizados de forma a compor as evidências necessárias ao presente estudo:

- a. pesquisa documental: análise crítica de relatórios e documentos relativos ao processo de planejamento, desenvolvimento e controle orçamentário e ao sistema de custos da companhia;
- b. análise de dados dos sistemas de custos e de orçamento;
- c. entrevistas não estruturadas com alguns dos envolvidos no processo estudado;
- d. observação direta do processo, de forma a perceber aspectos não evidenciados nas entrevistas;
- e. simulações numéricas aplicadas sobre o modelo de custos, de forma a comparar e projetar resultados e aplicações de acordo com cenários e informações disponibilizadas pelo sistema ABC.

Foram também aplicados questionários abertos aos funcionários da área Finanças, de acordo com o seguinte roteiro:

- a. quais as principais variáveis que influenciam no processo orçamentário da empresa?
- b. qual o relacionamento destas variáveis dentro daquele processo?
- c. quais os principais fatores que desviam as previsões orçamentárias das metas definidas no planejamento estratégico e operacional da empresa?

- d. como o orçamento pode ser melhor utilizado para a orientar o cumprimento do plano operacional da empresa?
- e. como as informações advindas do sistema ABC podem apoiar os gestores no processo orçamentário de forma a melhorar sua aderência ao plano operacional?
- f. quais os impactos, no processo orçamentário, da aplicação das informações do ABC?
- g. como era o processo orçamentário antes da utilização do ABC?
- h. qual o papel de cada unidade no processo orçamentário e como estas utilizam ou podem utilizar as informações do sistema ABC neste processo?
- i. sob o ponto de vista de Finanças, como é vista a participação das demais áreas no processo orçamentário? Qual a influência dos fatores políticos sobre os técnicos e financeiros?

#### **1.4.3 Procedimentos de coleta e análise dos dados**

Os dados principais para o estudo foram diretamente coletados dos sistemas de custos e orçamento. O processo orçamentário foi acompanhado para a compreensão de sua dinâmica e do relacionamento entre as áreas envolvidas.

Os procedimentos de análise buscaram observar os seguintes aspectos:

- a. análise dos dados do orçamento, comparando os números orçados e realizados apresentados nos demonstrativos de resultados através de análise vertical e horizontal, conforme Matarazzo (1998) e do uso de índices, comuns no ramo de seguros, apresentados por Shank (2001) e Souza (2002), que indicam rentabilidade e utilização de capacidade instalada;
- b. análise das informações disponibilizadas pelo sistema ABC e seu uso na empresa;

- c. análise das questões organizacionais apresentadas nas entrevistas e observações realizadas e sua possível influência sobre os resultados do orçamento;
- d. análise das mudanças de procedimento e estrutura do orçamento para sua melhor adaptação ao uso das informações do ABC.

## **2 SISTEMAS DE CUSTOS E ORÇAMENTO**

Neste capítulo serão apresentados e conceituados os principais elementos da metodologia de custeio ABC, além das principais características dos sistemas de custos. Esta revisão teórica visa dar a fundamentação necessária à apresentação do modelo de custos em uso na companhia estudada, bem como às aplicações das informações disponibilizadas pelo sistema de custos. Também serão abordados e definidos os elementos fundamentais de um orçamento e os possíveis relacionamentos entre a contabilidade de custos e o processo orçamentário.

Serão enfocadas aplicações em organizações do setor de prestação de serviços, mais especialmente o de serviços financeiros, onde se enquadram, dentre outros tipos de instituições, seguradoras e bancos, apresentando-se nuances específicas que justificam a diferenciação da abordagem que deve ser utilizada quando do estudo de empresas do setor.

### **2.1 Sistemas de informações contábil-gerenciais**

As organizações desenvolvem sistemas de informações contábil-gerenciais, onde se integram as informações de custos, de forma a apoiar o planejamento estratégico e operacional, o processo orçamentário, o controle de resultados e a avaliação de desempenho. Estes sistemas são conhecidos como sistema de informações gerenciais (SIG).

O SIG deve ser o mais aderente possível às necessidades dos gestores das empresas e sua eficiência depende muito da tempestividade e acurácia de seus relatórios, que devem ser gerados a partir de uma base consistente de dados, e da aplicação de critérios adequados. Boas decisões resultam em crescimento financeiro das empresas e no aumento de valor criado para seus acionistas. Conforme Stair (1996, p. 214) “um sistema de informações gerenciais (SIG) deve analisar as atividades financeiras históricas e atuais, projetar as necessidades futuras e controlar o uso dos recursos no tempo”.

De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), o sistema de informações contábil-gerenciais é composto de:

- a. contabilidade: informação e mensuração de eventos que afetam a tomada de decisão;
- b. custos: medidas monetárias dos sacrifícios para se alcançar os objetivos, auxiliando na avaliação de alternativas de cursos de ação;
- c. orçamento: planos específicos em termos de datas e unidades monetárias que visam orientar a empresa a atingir seus objetivos.

Pode-se definir sistema como um conjunto de elementos que se relacionam entre si com uma finalidade comum, formando um todo dinâmico, ou conforme define Stair (1996, p. 6) “sistema é um conjunto de elementos ou componentes que interagem para se atingir objetivos”. Dados são definidos por Davenport e Prusak (1999), como um conjunto de fatos distintos e objetivos que fora de um contexto em que se apliquem ou interpretem, não têm relevância.

Davenport e Prusak (1999) afirmam que a importância dos dados pode ser medida pela sua disponibilidade, acessibilidade, clareza ou custo de armazenamento e recuperação. Os mesmos autores explicam que quando os dados comunicam (transmitem algum conteúdo) e estão organizados para alguma finalidade, de forma a apresentarem um significado, transformam-se em informação. Os dados são, portanto, a matéria-prima para a criação da informação.

McGee e Prusak (1994, p. 24) definem informação como “dados coletados, organizados, ordenados aos quais são atribuídos significados e contexto” e ensinam que a agregação de valor aos dados para que estes se tornem informação se dá pela contextualização, categorização, cálculo, correção ou condensação.

De acordo com Stair (1996), as fontes que alimentam o SIG são o plano estratégico, os sistemas de processamento de transações e as informações da concorrência. Porter (1986) afirma que o sistema de contabilidade, as convenções contábeis, a forma de avaliar estoques e a metodologia de alocação de custos que uma empresa adota são componentes importantes quando se quer analisar a estratégia por ela adotada.

Dados que comunicam adequadamente são dados que têm qualidade. Neste sentido, o Programa de Gerenciamento da Qualidade de Dados Totais (*Total Data*

*Quality Management Program – TDQM Program*<sup>2</sup>) do *Massachusetts Institute of Technology* (MIT) criou um grupo de pesquisa, juntamente com outras instituições de ensino, empresas privadas e órgãos do governo norte-americano, para estudar como as organizações podem potencializar o uso de suas informações. Este trabalho, denominado *Corporate Householding* (CHH), segundo explicam Madnick e Wang (2003), procura orientar as empresas a responder questões complexas de seu negócio e estudar como os diversos elementos envolvidos se relacionam através da captura, análise, compreensão, definição, gerenciamento e uso de sua base de conhecimento e informação.

Martins (1998, p. 28) alerta para a necessidade da boa qualidade dos dados que alimentam um sistema de informações quando relata que:

O sistema representa um conduto que recolhe dados em diversos pontos, processa-os e emite, com base neles, relatórios [...] em hipótese alguma, de qualidade melhor do que a qualidade dos dados recebidos no início do processamento.

As empresas normalmente dispõem de grande quantidade de dados devido à facilidade de sua obtenção e armazenagem. No entanto, para transformá-los em informação é necessária a sua utilização dentro de um contexto, de uma situação específica. Também é necessário aplicar-se o devido tratamento a estes dados, ou seja, efetuar sua adequada manipulação, de forma a que cheguem em tempo hábil e oportuno às pessoas certas no formato e conteúdo desejados para apoiar os processos de tomada de decisão e controle gerencial. Para esta função, a tecnologia da informação tem papel fundamental.

Visando a melhoria de desempenho dos sistemas, em relação a seus aspectos tecnológicos e operacionais, muitas empresas, industriais ou prestadoras de serviços, vêm adotando aplicativos denominados *Enterprise Resource Planning* (ERP), responsáveis pela integração dos sistemas de informações gerenciais e contábeis com sistemas administrativos de vendas, recursos humanos, compras entre outros (NEUMANN, 2001). Estes sistemas são denominados por Kaplan e Cooper (1998) como *Enterprise-Wide Systems* (EWS) e também são conhecidos por sistemas integrados de gestão.

---

<sup>2</sup> Maiores informações podem ser obtidas em <http://web.mit.edu/tdqm/www/index.shtml>.

## 2.2 A Contabilidade de custos

Antes da definição de contabilidade de custos e dos seus objetivos dentro de uma organização, cabe apresentar a diferenciação entre a contabilidade financeira e a contabilidade gerencial.

A primeira visa mensurar e relatar as informações econômicas de uma empresa, seguindo os princípios de contabilidade geralmente aceitos, principalmente para o público externo, onde se enquadram, entre outros, acionistas, credores, fornecedores, entidades reguladoras e autoridades tributárias.

Já a contabilidade gerencial não tem sua concepção restrita a padrões tributários ou princípios contábeis, sendo mais voltada para a clientela interna da empresa (funcionários e executivos). Ela trata de informações financeiras e não financeiras que ajudam os administradores na tomada de decisões. Conforme ensinam Atkinson et al. (2000), a contabilidade gerencial apóia a empresa na melhoria da qualidade de suas operações, na redução dos custos operacionais e na adequação das operações às necessidades dos clientes.

A contabilidade de custos atende a ambas, à contabilidade financeira e à gerencial. Segundo conceituam, Horngren, Foster e Datar (2000, p. 2), a contabilidade de custos “mensura e relata informações financeiras e não financeiras relacionadas à aquisição e consumo de recursos pela organização”. O quadro 1 apresenta as características básicas que distinguem a contabilidade financeira da gerencial, ilustrando os contrastes existentes entre elas.

O primeiro objetivo dos contadores ao desenvolverem um sistema de custeio é a mensuração monetária dos estoques e do resultado e não a utilização das informações providas pelo sistema como instrumento de apoio gerencial (MARTINS, 1998). De acordo com Kaplan e Cooper (1998), as empresas necessitam de sistemas de contabilidade de custos por três razões principais:

- a. validar o inventário e mensurar os custos das mercadorias vendidas para fins de demonstração financeira;
- b. estimar os custos de atividades, produtos, serviços e clientes;

- c. prover informações econômicas a operadores e gerentes acerca da eficiência dos processos.

	<b>Contabilidade Financeira</b>	<b>Contabilidade Gerencial</b>
<b>Clientela</b>	Externa: acionistas, credores, autoridades tributárias	Interna: funcionários, administradores, executivos
<b>Propósito</b>	Reportar o desempenho passado às partes externas; contratos com proprietários e credores	Informar decisões internas tomadas pelos funcionários e gerentes; <i>feedback</i> e controle sobre desempenho operacional; contratos com proprietários e credores
<b>Data</b>	Histórica, atrasada	Atual, orientada para o futuro
<b>Restrições</b>	Regulamentada: dirigida por regras e princípios fundamentais da contabilidade e por autoridades governamentais	Desregulamentada: sistemas e informações determinadas pela administração para satisfazer necessidades estratégicas e operacionais
<b>Tipo de Informação</b>	Somente para mensuração financeira	Mensuração física e operacional dos processos, tecnologia, fornecedores e competidores
<b>Natureza da Informação</b>	Objetiva, auditável, confiável, consistente, precisa	Mais subjetiva e sujeita a juízo de valor, válida, relevante, acurada
<b>Escopo</b>	Muito agregada; reporta toda a empresa	Desagregada; informa as decisões e ações locais

**Quadro 1 Características básicas das contabilidades financeira e gerencial**

Fonte: Atkinson et al. (2000, p. 38)

A primeira função apresentada se enquadra nas exigências da contabilidade financeira, enquanto as outras duas têm caráter gerencial. Kaplan e Cooper (1998), precursores na aplicação dos conceitos do custeio ABC, advogam que um único sistema de custos na empresa não é suficiente para atender as três funções básicas elencadas.

A contabilidade de custos, apesar de haver nascido a partir da contabilidade financeira, tem seu papel cada vez mais acentuado no apoio aos gestores, levando as empresas a adaptarem seus sistemas de custos de forma a disponibilizar informações de qualidade e convenientes às necessidades gerenciais. No entanto, conforme ressalta Welsch (1996, p. 55), a contabilidade de custos, tradicionalmente, “tem dado mais atenção à determinação dos custos de produção do que ao controle de custos”.

Cabe também salientar, segundo explica Martins (1998), o fato de que a contabilidade de custos, mesmo tendo nascido na empresa industrial, com o advento da nova forma de se aplicar informações de custos, gerou um maior aproveitamento daquelas informações em empresas prestadoras de serviços, onde, para efeitos dos demonstrativos financeiros, pela ausência de estoques, seu papel era quase irrelevante, passando então, a ser utilizada principalmente para controle e tomada de decisões.

### 2.2.1 Caracterização dos custos

Gastos, custos e despesas são termos utilizados dentro da contabilidade de custos, mas que muitas vezes são confundidos e aplicados de forma equivocada. Martins (1998) caracteriza estes conceitos da seguinte forma:

- a. gasto: sacrifício financeiro (normalmente dinheiro) para obtenção de um produto ou serviço;
- b. custo: gasto relativo a bem ou serviço utilizado na produção de outros bens e serviços;
- c. despesa: bens ou serviços consumidos direta ou indiretamente para a obtenção de receitas.

Os custos, portanto, são gastos que são reconhecidos quando da utilização de recursos para produção de um produto ou execução de um serviço. Uma vez que nas empresas prestadoras de serviços não existe estoque e os serviços são realizados à medida que são demandados pelos clientes, as despesas, quando registradas, imediatamente se convertem em custos.

Existem duas principais classificações de custos, segundo Horngren, Foster e Datar (2000): direto e indireto, variável e fixo. Custo direto, de acordo com Martins (1998), é aquele que pode ser diretamente apropriado aos produtos através de uma medida de consumo enquanto os custos indiretos não oferecem condição de se determinar uma medida objetiva e qualquer tentativa de alocação é estimada e, muitas vezes, arbitrária.

Custos variáveis são aqueles que variam de acordo com o volume de produção (MARTINS, 1998), como por exemplo, matéria-prima consumida na fabricação de um produto. Os custos fixos têm um valor determinado dentro de um período de tempo, independentemente de aumento ou redução do volume produzido, como é o caso do custo com o aluguel de uma fábrica ou com o condomínio do prédio onde está situado o escritório ou os pontos de atendimento de uma empresa de serviços.

A classificação dos custos em fixos e variáveis é mais importante para este trabalho e será, portanto, abordada com maior detalhe a seguir.

### 2.2.1.1 Custos fixos e variáveis

Existem duas grandes categorias de custos de acordo com Kaplan e Atkinson (1998). Os custos comprometidos, que são aqueles relativos a recursos contratados antecipadamente como, por exemplo, a maior parte dos custos de pessoal, depreciação de equipamentos, aluguel etc. e que estão relacionados a um nível de capacidade operacional planejado pela organização. O segundo tipo, os custos flexíveis, são aqueles relativos aos recursos adquiridos à medida da necessidade de seu uso como, por exemplo, matéria-prima ou energia elétrica consumida em uma fábrica, e não têm uma definição prévia de capacidade associada a eles.

No caso de empresas prestadoras de serviço, podem ser tomados como exemplo de custos comprometidos o aluguel dos escritórios, o custo do pessoal próprio ou a depreciação das instalações e como custos flexíveis, a mão-de-obra terceirizada utilizada sob demanda (alocação de profissionais para desenvolvimento de sistemas, por exemplo) ou impressos consumíveis (normalmente de pouco significado financeiro em seguradoras).

Hansen e Mowen (1997), com base na mesma categorização proposta, definem os recursos previamente supridos como geradores de custos fixos, e aqueles adquiridos de acordo com a necessidade como geradores de custos variáveis. Assim, pode-se perceber que, nas empresas prestadoras de serviços, especialmente aquelas atuantes no setor financeiro, a maior parcela dos custos é fixa.

Finalizando esta caracterização, custos fixos são aqueles que permanecem constantes, dentro de um intervalo relevante de tempo, com a variação do nível dos direcionadores de atividade, enquanto os custos variáveis acompanham proporcionalmente a variação daqueles direcionadores (HANSEN e MOWEN, 1997). Direcionadores de atividades, para Hansen e Mowen (1997), são fatores que medem a demanda por atividades e servem como medida para atribuir o custo de atividades aos objetos de custeio (produtos, serviços, clientes etc.). Ainda segundo os autores, a análise do consumo dos recursos a partir deste enfoque e com base na demanda dos mesmos pelas atividades promove uma melhoria nos processos de controle gerencial e de tomada de decisão.

### 2.2.1.2 Comportamento dos custos no longo prazo

Conforme assinalam Shank e Govindarajan (1997), os sistemas de custeio baseado em atividades têm um enfoque de longo prazo em relação ao comportamento dos custos. Os autores também ensinam que o conceito básico de direcionadores de custos ajuda a afastar a noção de que o volume de produção direciona os custos, mas sim que seu comportamento está ligado ao consumo dos recursos pelas atividades componentes dos processos. Segundo Hansen e Mowen (1997), existem direcionadores baseados em unidades, que são fatores do volume de produção, enquanto os direcionadores não baseados em unidades explicam o consumo dos recursos com base em atividades.

Hussey e Hussey (1999), apoiados nos aspectos relativos aos direcionadores de custos, classificam os custos em variáveis a curto prazo, explicados por volumes, e variáveis a longo prazo, explicados por atividades, afirmando com isso, assim como Hansen e Mowen (1997) e Johnson e Kaplan (1987) que todos os custos podem ser tratados como variáveis no longo prazo e que seu comportamento (seu consumo) deve ser entendido com base nas atividades, ou seja, que os custos variam de acordo com o consumo dos recursos pelas atividades realizadas na disponibilização de produtos e serviços, facilitando assim, previsões orçamentárias.

Kaplan e Cooper (1998), ao considerarem todos os custos variáveis no longo prazo, advogam que os custos variam basicamente por dois motivos: quando existem mudanças na demanda de recursos por um processo produtivo ou quando o consumo pelas atividades atinge a capacidade de recursos disponível, gerando a necessidade de recursos adicionais. Com relação à questão de alteração no uso de recursos, Cooper e Slagmulder (1999a) alertam que este ponto é particularmente importante quando a variação na demanda de recursos não se reflete da mesma forma no suprimento destes recursos.

Quando se atinge o limite de capacidade estabelecido, o orçamento baseado em atividades (ABB) surge como uma ferramenta importante para previsão de custos, auxiliando os gestores no controle e acompanhamento dos custos, até então, entendidos como fixos. Kaplan e Cooper (1998) dizem que o ABB é o processo pelo qual, custos antes entendidos como fixos, tornam-se variáveis. Este é um dos grandes

paradigmas a serem vencidos quando da aplicação das informações do sistema ABC no processo orçamentário. O ABB será abordado com mais detalhe no item 2.6.2.

Assim, entendida a organização com base nas suas atividades e o relacionamento destas com os produtos e serviços, tem-se em mãos um instrumento capaz de dar suporte ao planejamento de longo prazo, onde o orçamento de despesas pode ser balizado pelo comportamento da estrutura de custos variáveis expressa a partir do consumo de recursos pelas atividades executadas na empresa.

### **2.2.2 Métodos tradicionais de custeio**

Antes de se avançar na discussão específica do ABC, é importante apresentar as metodologias de custeio ditas tradicionais: o custeio por absorção e o custeio variável (direto).

Segundo ensina Martins (1998), o esquema básico da contabilidade de custos se resume em três etapas: separação entre custos e despesas, apropriação dos custos diretos e apropriação dos custos indiretos. O problema reside em como alocar os custos indiretos aos produtos e serviços.

No método de custeio por absorção, baseado em volumes (número de peças produzidas, mão-de-obra direta etc.), adotam-se critérios de rateio dos custos que, de acordo com Martins (1998), podem gerar valores diferentes para critérios diferentes e provocar análises distorcidas, diminuindo o grau de credibilidade das informações de custos. No custeio por absorção, continua Martins (1998), são apropriados aos produtos todos os custos de produção, quer fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Percebe-se que a maior aplicabilidade deste método encontra-se em empresas industriais, uma vez que o conceito de custos de produção em empresas prestadoras de serviços não é tão trivial.

Um outro método é o denominado custeio direto ou variável, que surgiu de questionamentos sobre o risco de se adotar critérios subjetivos de apropriação dos custos fixos aos produtos. Este método prevê, segundo explica Martins (1998, p. 215), “a apropriação de todos os custos variáveis, quer diretos quer indiretos, e tão somente dos variáveis”.

O custeio direto, quando a parcela de custos fixos é significativa em relação ao montante de custos variáveis, como é o caso das empresas prestadoras de serviços, particularmente empresas do ramo segurador como a empresa objeto desta pesquisa, não atende adequadamente às necessidades gerenciais quanto à tomada de decisões, uma vez que boa parte dos custos totais é desprezada quando da apropriação aos produtos e serviços.

Em resposta a essas questões, haja vista a relevância que os custos fixos tomaram nas organizações, e na busca de suprir os gestores com informações mais detalhadas com relação aos custos da empresa, surgiu o custeio baseado em atividades.

O ABC, segundo explica Baxendale (1999), provou ser um método mais acurado de determinar o custo de produtos em situações onde existem múltiplos produtos e estes demandam de forma diversa as várias atividades que compõem seu processo, como é o caso, por exemplo, das seguradoras.

### **2.3 Metodologia de custeio ABC**

Nos últimos anos, as práticas de gestão de custos têm se voltado a atender aspectos relacionados às estratégias das empresas, especialmente após as considerações de Johnson e Kaplan (1987). A partir de então, administradores profissionais e acadêmicos têm se esforçado no sentido de desenvolver técnicas de gestão de custos que possam prover informações úteis e relevantes para o processo decisório.

Hornngren, Foster e Datar (2000) afirmam que um sistema de custos tem como objetivo apresentar números que indicam como produtos, serviços e clientes consomem os recursos da organização. O objetivo principal do ABC, segundo Kaplan e Atkinson (1998), é medir e depois precificar todos os recursos utilizados pelas atividades que suportam a produção e entrega de produtos e serviços aos clientes.

O uso mais freqüente das informações do ABC reside na definição de modelos preditivos que auxiliam a compreensão do impacto de decisões futuras na estrutura de custos da companhia (COKINS, 1996) sugerindo, portanto, que podem dar sustentação ao processo orçamentário. Reforçando este posicionamento, segundo

Hansen e Mowen (1997), conhecer o comportamento dos custos das atividades proporciona informações que podem ser utilizadas para dar suporte ao orçamento, esforços de melhoria contínua de processos e custeio de produtos.

Foi justamente a partir da compreensão dos elementos e da sistemática contida na metodologia ABC que se procurou identificar suas aplicações no processo orçamentário da Saúde Segura. Estes conceitos, fundamentais para as conclusões desta pesquisa, serão abordados a seguir.

### **2.3.1 Breve histórico do ABC**

O ABC desenvolveu-se pela necessidade de critérios para melhor alocação e tratamento dos custos indiretos. Um marco importante, que impulsionou o desenvolvimento da metodologia, foi o artigo “*The hidden factory*” apresentado na *Harvard Business Review* em 1985 por Miller e Vollmann. Os crescentes custos indiretos foram identificados como uma das maiores preocupações das indústrias.

Miller e Vollmann (1985) afirmam que, à época da publicação de sua pesquisa, os custos de suporte administrativo, ou *overhead*, respondiam, em média, por 34% dos custos totais de produção nos Estados Unidos. Kaplan e Cooper (1998) apontam que os custos de *overhead* podem atingir taxas entre 500 e 1.000% dos custos diretos de mão-de-obra. Estes custos de *overhead* podem ser associados aos processos de suporte ou a custos indiretos.

Por conta da importância relativa que os custos indiretos passaram a ter nos custos totais de produção, surgiu a necessidade de um critério mais adequado de atribuição daqueles custos aos produtos, de forma a minimizar as distorções causadas por rateios baseados em fatores que não exprimiam a efetiva causa do consumo dos recursos e, conseqüentemente, da geração dos custos.

Conforme explica Bezerra (2000), o referido artigo de Miller e Vollmann abriu caminho para a discussão sobre como entender de forma mais clara os fatores que geram os custos indiretos e como estes custos devem ser abordados. Na pesquisa, os autores concluíram três pontos.

O primeiro foi que o problema dos custos indiretos não era cíclico. Com os crescentes investimentos na automação de processos era natural que se elevassem cada vez mais os gastos de suporte a essas operações. Apesar da pesquisa de Miller e Vollmann ter sido voltada à indústria de manufatura, este fenômeno continua atual, haja vista a rápida evolução da tecnologia, tanto em empresas industriais como nas prestadoras de serviços.

Uma segunda conclusão indicava que o controle dos custos indiretos estava ligado ao conhecimento das forças que ocasionavam seu consumo. Nesse ponto, foram questionadas as metodologias que utilizavam fatores como mão-de-obra direta, material direto ou unidades produzidas como base para alocação dos custos indiretos, uma vez que estes não estavam atrelados à produção e sim à estrutura de atividades.

Por fim, Miller e Vollmann (1985) afirmaram que a grande maioria dos custos indiretos deveria ser enquadrada nas denominadas categorias de transação que, segundo a interpretação de Bezerra (2000), podem ser explicadas como:

- a. transações de logística: responsáveis pelos pedidos, administração e movimentação de materiais;
- b. transações de equilíbrio: atividades que fazem com que haja equilíbrio entre a demanda por matéria-prima e pessoal e seu suprimento;
- c. transações de mudança: atividades que envolvem atualizações de dados em sistemas de informação e controle de produção, lista de materiais etc.
- d. transações de qualidade: atividades que tentam garantir que as transações aconteçam como deveriam acontecer.

Vale ressaltar que uma importante vertente da gestão de custos é aquela que visa mensurar, avaliar e controlar os custos da qualidade. De acordo com Juran e Gryna (1991), à medida que os especialistas aprofundaram seus estudos, observou-se que os custos da qualidade eram bem maiores do que se imaginava e que estes não advinham apenas dos processos de produção, mas também de atividades de suporte. Os mesmos autores também afirmam que os especialistas tratam o tema dos custos da qualidade referindo-se aos custos envolvidos nas tentativas de reduzir os custos da má qualidade (falhas internas e externas, inspeções, prevenções e avaliações), visando meios de encontrar e corrigir o trabalho defeituoso.

Os primeiros sistemas ABC emergiram, segundo Kaplan e Cooper (1998), a partir de meados da década de 1980, de forma a atender a necessidade de informações mais acuradas sobre os custos de recursos demandados por produtos, serviços, clientes e canais de atendimento ou distribuição.

Miller (1996) remete os primórdios do ABC a um projeto do *Consortium for Advanced Manufacturing – International* (CAM-I) denominado *Cost Management System* (CMS), desenvolvido a partir de 1986. O problema estudado foi o de como calcular custos de um produto quando não existe mão-de-obra direta, que serviria como base para a alocação do *overhead*.

Os primeiros resultados dos estudos realizados pelo CAM-I foram publicados por Berliner e Brimson em 1988 no livro intitulado “*Cost management for today’s advanced manufacturers*”. Miller (1996) cita os artigos de Kaplan, “*One cost system isn’t enough*” e de Cooper e Kaplan, “*Measure costs right: make the right decisions*” ambos publicados em 1988 na *Harvard Business Review*, como os primeiros trabalhos que anunciaram o termo ABC.

### **2.3.2 Conceituação do ABC**

No glossário de termos de *Activity-Based Management* (Gestão Baseada em Atividades - ABM) do CAM-I (MILLER, 1996), o ABC está definido como uma metodologia que mede o custo e o desempenho de atividades, recursos e objetos de custeio. Recursos são atribuídos a atividades e então atividades são atribuídas a objetos de custeio com base em sua utilização.

O ABC reconhece o relacionamento causal que direciona os custos às atividades. Rafiq (2002) ressalta que o valor inerente do sistema ABC está na sua habilidade em prover a empresa de uma base de dados crítica que possibilita a análise do custo das atividades, tornando as decisões corporativas mais objetivas e medindo o impacto destas decisões. Cooper e Kaplan (1991) afirmam que o objetivo do ABC é descobrir a natureza da demanda pelos recursos e quantificá-la.

No conceito de Ching (1997, p. 41), o ABC é algo além de uma simples metodologia de cálculo de custos, é um método de gestão que orienta a empresa para o adequado aproveitamento de seus recursos:

ABC é um método de rastrear os custos de um negócio ou departamento para as atividades realizadas e de verificar como estas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e consumo dos recursos.

O ABC procura atribuir aos produtos somente os custos efetivamente consumidos pelas atividades necessárias à sua produção, além dos custos diretamente identificados com os mesmos, segregando uma possível ociosidade, ou melhor, o custo da estrutura (capacidade) não consumida. Hansen e Mowen (1997) definem capacidade não consumida como a diferença entre a capacidade adquirida (disponível) e a capacidade efetivamente utilizada na produção.

O ABC difere das metodologias de custeio tradicionais por tratar custos não relacionados diretamente à produção (INNES e MITCHELL, 1998). Os fatores que determinam e justificam a acumulação dos custos são as necessidades de recursos consumidos pelas atividades, diferentemente dos métodos tradicionais onde a alocação dos custos se dá por meio de critérios de rateio muitas vezes subjetivos e não diretamente relacionados ao fator que ocasionou o consumo dos recursos.

Dentre as aplicações das informações obtidas por um sistema ABC, podem ser citadas:

- a. identificação de custos redundantes;
- b. análise de custos que agregam ou que não agregam valor;
- c. quantificação do custo da qualidade;
- d. determinação dos custos dos processos;
- e. apoio à análise de processos;
- f. reconhecimento do impacto de esforços de reengenharia;
- g. melhor entendimento dos fatores geradores de custos;
- h. avaliação de investimentos na flexibilização do processo de produção.

A metodologia de custeio ABC consiste, basicamente, na identificação de relacionamentos organizacionais através das atividades inerentes à disponibilização de produtos ou serviços, atribuindo os recursos consumidos por estas atividades, para determinar seus custos, e por conseqüência, os custos dos produtos e serviços que as demandam, generalizados sob a denominação de objetos de custeio. A figura 1 ilustra de forma sintética este conceito.



**Figura 1 Representação esquemática do ABC**

Fonte: adaptado de Cokins (1996, p. 179)

Define-se como objeto de custeio (ou de custo) tudo aquilo que se deseja identificar o custo: um produto ou serviço (ou parte destes), um cliente, segmento de clientes, região geográfica, canal de distribuição ou atendimento etc. Boisvert (1999) conceitua objeto de custeio como aquilo que se pretende medir, sejam bens ou serviços, sejam igualmente os fornecedores ou clientes. Horngren, Foster e Datar (2000, p. 707) definem objeto de custeio como “algo para o qual se deseja medição separada dos custos”.

Os relacionamentos entre recursos, atividades e objetos de custeio são representados pelos direcionadores de custos (*cost drivers*), definidos segundo o glossário de termos de ABM do CAM-I (MILLER, 1996) como qualquer fator que gera uma mudança no custo de uma atividade.

Os direcionadores de recursos (ou de primeiro estágio) representam a medida da quantidade de recursos consumidos por uma atividade, apresentado na figura 1 sob a denominação de fatores de consumo, e os direcionadores de atividades (ou de segundo estágio) são definidos como as medidas das demandas feitas pelos objetos de custeio às atividades.

O custo da atividade será expresso em termos de uma medida de volume, pela qual os custos de um certo processo variem de forma mais direta (por exemplo, quantidade de apólices emitidas ou quantidade de corretores visitados), sendo conhecida como medida de atividade, que pode ser uma entrada, produção ou atributo físico.

É importante ressaltar também que o sistema de informações contábil tem de estar, em termos de tecnologia, preparado para fornecer os dados para o cálculo dos custos com base na metodologia ABC. Estes dados, além dos financeiros, contemplam dados estatísticos, representativos dos direcionadores (acionadores) de custos. Os sistemas ERP, conforme comentado por Neumann (2001), podem ajudar neste papel. Gagliardi (1996, p. 154), referenciando os gerenciadores de banco de dados que dão suporte aos sistemas de informações, reforça que “o sistema deve ter condições de contabilizar o número de transações que influenciam um acionador de custo em particular, bem como a quantia de dólares (ou reais) envolvida”.

### **2.3.3 Processos e atividades**

Um processo, segundo Rummler e Brache (1992, p. 55), pode ser entendido como uma “cadeia de agregação de valores” e, portanto, à medida que as suas atividades componentes vão sendo executadas, seus custos vão sendo agregados. Atkinson et al. (2000, p. 579) definem processo como “qualquer grupo integrado de atividades projetadas para alcançar um propósito específico”.

De acordo com Kotler (1998), uma empresa pode atingir suas metas de satisfação apenas administrando e vinculando processos de trabalho. Hunt (1996) diz que as empresas têm duas opções: ignorar os processos e esperar que eles sejam como elas desejam ou, entendê-los e então gerenciá-los. Burlton (2001) enfatiza que os processos formam o ativo de uma organização, tanto quanto seus funcionários, instalações e informações. Reforçando ainda mais a importância do reconhecimento dos processos dentro da empresa, Brimson (1996, p. 83) afirma que “um sistema gerencial estruturado em atividades assegura que os planos sejam transmitidos para o nível em que as ações possam ser tomadas”. Já Rummler e Brache (1992, p. 56)

ratificam a importância do gerenciamento dos processos ao afirmarem que “uma organização é tão efetiva quanto seus processos”.

Os processos de negócio de uma empresa podem ser classificados, segundo Rummler e Brache (1992), em três categorias:

- a. processos de clientes: resultam em um produto ou serviço que é recebido por um cliente externo à organização;
- b. processos administrativos: geram produtos invisíveis aos clientes externos, mas que são essenciais ao gerenciamento efetivo dos negócios;
- c. processos de gerenciamento: incluem as decisões que os gerentes devem tomar para apoiar os processos de negócio.

Ainda dentro do estudo dos processos empresariais, estes podem ser classificados em dois grupos: processos operacionais e de suporte. Os processos operacionais são todos aqueles diretamente relacionados com a disponibilização de um produto (produção) ou serviço (execução) pela empresa, enquanto os processos de suporte, também reconhecidos sob a denominação de processos administrativos, são aqueles comuns à maioria das empresas, responsáveis, como o próprio nome faz entender, pelo suporte à execução dos demais processos organizacionais.

Este suporte não se dá diretamente aos processos operacionais, mas sim às unidades responsáveis pela sua execução, como por exemplo, a área de recursos humanos que executa a seleção e contratação de funcionários para todas as demais unidades da empresa ou a área jurídica, responsável pelo desenvolvimento de contratos ou análise e parecer de determinada questão judicial gerada por alguma outra área da empresa.

Os processos são compostos por atividades logicamente encadeadas. Nakagawa (1994, p. 42), sugere que a gestão por atividades não se limita somente a empresas industriais e apresenta atividade como:

[...] um processo que combina, de forma adequada, pessoas, tecnologias, materiais, métodos e seu ambiente, tendo como objetivo a produção de produtos. Em sentido mais amplo, entretanto a atividade não se refere apenas a processos de manufatura, mas também à produção de projetos, serviços etc., bem como às inúmeras ações de suporte a esses processos.

Já Brimson (1996, p. 62) define atividade como “uma combinação de pessoas, tecnologia, matérias-primas, métodos e ambiente para gerar determinado produto ou serviço”. Para realizar seus processos, as empresas consomem recursos – mão-de-obra, matérias-primas, máquinas etc. – que podem ser próprios ou de terceiros (KOTLER, 1998).

Conforme Hansen e Mowen (1997), para a execução de uma atividade é necessário que se adquira capacidade. A capacidade de uma atividade é simplesmente a condição de realizar uma atividade e pode-se assumir que o nível de capacidade definido como capacidade prática é geralmente aquele em que a atividade pode ser executada de forma eficiente. Os mesmos autores definem gasto de recursos como o custo de adquirir capacidade para realizar uma atividade, enquanto o uso de recursos significa a quantidade de capacidade de atividade consumida na produção de uma saída (*output*) da atividade.

#### **2.3.4 Consumo de recursos e capacidade instalada**

A produção de bens ou serviços pressupõe a existência e a transformação de certos recursos através dos processos internos das organizações. O custo de uma atividade abrange todos os recursos de produção necessários para executá-la, podendo ser pessoas, máquinas, suprimentos, sistemas de informações e outros fatores, denominados de elementos de custo. Cada fator de produção relevante e identificável é adicionado ao custo de uma atividade de acordo com o consumo apurado. O conceito de capacidade está associado ao nível de produção que os recursos podem propiciar.

Zimmerman (1997) afirma que uma decisão gerencial comum envolve a definição de quantas unidades produzir ou quanto de um serviço específico oferecer durante um determinado período de tempo. Segundo Kaplan e Atkinson (1998), a escolha da forma mais adequada de alocação de recursos na produção depende da estimativa dos parâmetros utilizados no modelo de custos. Os mesmos autores ainda afirmam que estimativas sub-dimensionadas levam a perdas de oportunidades de negócios pela falta de recursos para a realização dos processos inerentes ao seu atendimento, gerando, portanto, perdas de receitas.

As organizações de sucesso, segundo Miles e Snow (1997), conseguem ajustar a sua estratégia e sustentá-la de forma eficaz através de um adequado dimensionamento de sua estrutura e gerenciamento de seus processos. Conhecendo-se os processos executados e como consomem os recursos disponibilizados, é possível se projetar, a partir de volumes de produção orçados, a estrutura de recursos necessária para dar vazão àquele nível de operação esperado.

O emprego do conceito de capacidade implica na utilização de volumes para cálculo de custos, avaliação de desempenho e controle que podem não corresponder ao volume de produção efetiva. Por outro lado, ao se aplicar o volume efetivo de produção, o custo unitário do objeto de custeio varia de acordo com o nível efetivo de atividade. Esse efeito é causado pelos custos fixos que, ao serem divididos pelo volume de produção efetivo, aumentam os custos unitários se o volume produzido for menor e diminuem se os volumes forem maiores.

Segundo observa Kaplan (1994), se os recursos não podem ser transferidos entre as atividades, a capacidade não utilizada pode ser controlada por atividade. Caso os recursos sejam fungíveis entre diversas atividades, ou seja, transferíveis entre elas, como no exemplo de um funcionário poder executar a mesma atividade de responsabilidade de um segundo funcionário, na sua ausência ou quando aquele estiver ocupado realizando uma outra tarefa, então se analisa a capacidade não consumida de recursos ao invés de atividades. Kaplan (1994) ainda destaca que esta diferenciação não é trivial.

Um importante avanço teórico no ABC é o fato de que não se apropriam todas as despesas da organização aos objetos de custeio, medindo custos de consumo de recursos e não custos de aquisição de recursos (identificados às unidades organizacionais ou centros de responsabilidade). Desta forma, o custo não consumido no processo produtivo é facilmente evidenciado. É claro que outros fatores como sazonalidade, reserva técnica ou capacidade instalada para atender períodos de pico devem ser considerados neste tipo de análise, ou seja, a indicação de possíveis excessos de capacidade instalada no cálculo dos custos não significa necessariamente que a empresa esteja sobre-dimensionada ou que esteja gerindo de forma equivocada seus recursos.

Definindo-se a capacidade prática ou disponível para operação, determina-se um custo unitário fixo para estes recursos. Ao assinalar a quantidade de recursos que

não está sendo utilizada (quer por diminuição da atividade econômica, quer por um dimensionamento de capacidade superior ao necessário) abre-se caminho para a tomada de decisões quanto ao nível de investimento realmente necessário para o negócio.

### **2.3.5 Feature costing e custo padrão**

O *feature costing* prevê a composição dos objetos de custeio de acordo com as diferentes características apresentadas pelos produtos, serviços, clientes etc. A definição das partes ou atributos de um produto ou serviço é importante para a composição dos custos de forma a atender o *feature costing*. O uso desta abordagem permite a identificação de partes opcionais na formação de produtos e serviços decorrentes de estruturas e facilidades que a empresa cria para atender diversos tipos e segmentos de clientes. Neste trabalho, será utilizado o termo composição de modalidades para traduzir o significado do *feature costing*.

Brimson e Antos (1999) apresentam o relacionamento da composição de modalidades com o desenvolvimento de orçamentos, ressaltando o papel destas combinações na solução de problemas causados pelo custeio tradicional, apontando, dentre outros aspectos, que o *featuring costing*:

- a. apresenta uma visão mais realista da carga de trabalho, inclusive seu impacto nos níveis de serviço;
- b. facilita a identificação das causas que geram variações orçamentárias;
- c. permite o entendimento de como os produtos e serviços geram demanda por determinadas atividades que, por sua vez, direcionam a necessidade de recursos.

A composição de modalidades para o cálculo e gestão de custos ocorre com maior frequência em empresas prestadoras de serviços, uma vez que esse tipo de organização normalmente apresenta variações em seus serviços no intuito de diversificar e atrair a clientela, diferentemente do que se observa nas indústrias, cuja padronização é mais presente em seus processos de produção, garantindo, inclusive, um melhor controle de qualidade e otimização do uso de recursos. Nas empresas

industriais, a composição das modalidades dos diversos produtos muitas vezes se dá pelo acréscimo de um ou outro atributo (característica particular) ao produto que, em termos de custos, normalmente é um item de custo direto, como por exemplo, uma calça básica que pode ter seu acabamento com bolso traseiro ou não, com zíper ou botão, com ou sem bordado etc.

Padrão, de acordo com Horngren, Foster e Datar (2000, p. 154), pode ser definido como “um valor cuidadosamente determinado, em geral expresso de forma unitária”. A padronização de atividades é um aspecto importante e necessário de ser incorporado nas empresas de serviço, particularmente na atividade bancária e securitária, onde se observam, por exemplo, diversas agências ou pontos de atendimento espalhados por diferentes regiões, mas que, no entanto, oferecem basicamente os mesmos tipos de serviços.

Para a determinação de um padrão de custos, que possa representar as atividades desenvolvidas em quaisquer dos pontos de atendimento de uma seguradora, é fundamental a existência da padronização não apenas dos procedimentos (forma de execução das atividades), mas também dos recursos por eles consumidos, remetendo a uma padronização de cargos (das pessoas envolvidas na execução), instalações, sistemas ou outros consumíveis. Este padrão de custos, definido por um estudo de custeio baseado em atividades é de fundamental importância para o desenvolvimento do orçamento e do planejamento de capacidade.

Na prática, segundo Horngren, Foster e Datar (2000), não existe diferença entre um valor padrão e um valor orçado. Reforçando a importância da definição de custos padrão para o desenvolvimento de orçamentos, Welsch (1996, p. 56) afirma que estes padrões “oferecem uma base lógica para fins de planejamento e controle de resultados” e que quando estão disponíveis “devem ser completamente integrados ao programa orçamentário tanto na preparação dos planos de resultados quanto dos relatórios de desempenho”.

Segundo Martins (1998), existem diversas acepções de custo-padrão. O custo padrão ideal é um conceito mais teórico e considera o uso das melhores práticas e recursos para a fabricação de um produto ou prestação de um serviço. O conceito de custo padrão corrente é mais válido e aceitável, levando em conta as deficiências da empresa tais como limitações de capacidade e variabilidade de recursos. O grande

objetivo do custo padrão é o de servir de base de comparação entre os valores orçados e realizados. Martins (1998, p. 336) reforça esta idéia ao afirmar que:

O custo padrão não deixa de ser uma espécie de orçamento, apenas que tende a forçar o desempenho da produção por ser normalmente fixado com base na suposição de melhoria de aproveitamento dos fatores de produção. [...] por essa razão o custo padrão e o orçamento estão intimamente ligados.

No caso de empresas prestadoras de serviços, conjugando-se o orçamento com um sistema ABC, definindo-se a produção (nível de prestação de serviços) prevista e as atividades inerentes a cada um dos serviços, o resultado obtido pela multiplicação dos níveis de produção pelos custos padrão de cada serviço resulta no total de custos do período orçado.

Uma vez que os custos padrão podem ser calculados com base em atividades padrão, a comparação do valor total dos custos orçados com os custos reais irá indicar o nível aproximado de capacidade não consumida (ociosa), retroalimentando o sistema de planejamento para a adequação da capacidade instalada ou da produção desejada.

Para melhor compreensão deste conceito, pode-se tomar como exemplo uma área de processamento de sinistros de uma seguradora, responsável pela análise e aceitação dos sinistros informados e pelo comando dos valores a serem ressarcidos aos segurados. Os conceitos de sinistro, segurado e outros relativos à operação do mercado segurador serão apresentados no capítulo 3 e não são necessários para a compreensão deste exemplo.

Considera-se que cada funcionário trabalhe 8 horas por dia, sendo que apenas 75% do seu tempo está efetivamente disponível para a execução de atividades, e que um mês padrão tem 21 dias úteis, totalizando, portanto 7.560 (8 x 60 x 21 x 0,75) minutos mensais de trabalho efetivo por funcionário. Estimado um padrão de atividade, onde o tempo unitário para processamento de um aviso de sinistro é de 60 minutos e uma produção (demanda, ocorrência) de 5.000 sinistros por mês, a capacidade instalada prática (CIP) necessária, em termos de número de funcionários, seria calculada da seguinte maneira:

$$\text{CD (capacidade demandada)} = 5.000 \times 60 = 300.000 \text{ minutos}$$

$$\text{CIP} = 300.000 / 7.560 = 40 \text{ funcionários}$$

Para a composição de seu orçamento, supõe-se que o gestor da área considerou uma folga de 10% na capacidade instalada para atender picos de demanda. Sendo assim, o total de funcionários necessários seria de 44 (1,10 x 40), que, a um custo total de, por exemplo, R\$ 1.500,00 por cada funcionário, levaria a uma estimativa de despesas de pessoal na ordem de R\$ 792.000,00 por ano (44 x 1.500 x 12). Caso a demanda de 5.000 avisos de sinistro por mês não se confirme, a capacidade não consumida poderia ser calculada com base no mesmo raciocínio, apenas substituindo o total de sinistros previstos pelo número de sinistros efetivamente processados, deduzindo-se o resultado obtido da capacidade prática total.

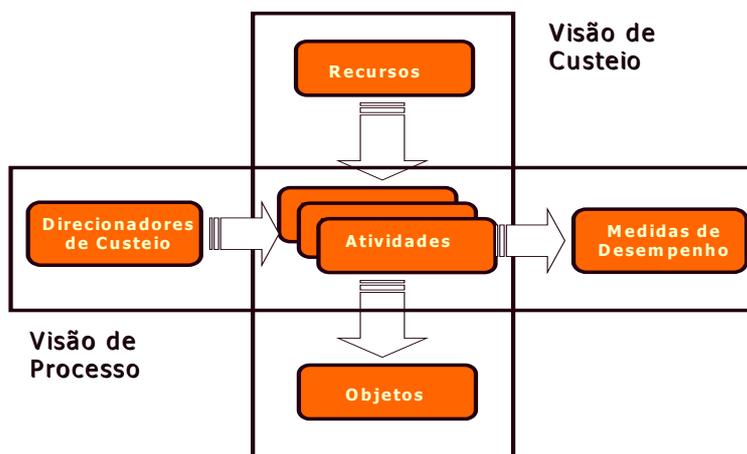
### **2.3.6 Gerenciamento de custos baseado em atividades**

Segundo Player e Cobble (1999), a gestão com base em processos pressupõe quatro elementos: um sistema de informação contábil-gerencial, informações baseadas em atividades, orientação pró-ativa da tomada de decisão e abordagem transorganizacional (ultrapassando fronteiras funcionais). O gerenciamento baseado em atividades (ABM) é uma abordagem sistêmica que focaliza sua atenção na gestão das atividades com o objetivo de aumentar o valor percebido pelo cliente e o lucro alcançado ao prover este valor, englobando, além do custeio de produtos, a análise de valor dos processos (HANSEN e MOWEN, 1997). Segundo Miller (1996), o ABM inclui análise de direcionadores de custos, análise de atividades e medição de desempenho.

Miller (1996) explica que as raízes do ABM encontram-se no custeio de produtos e que o seu nascimento, nos primeiros anos da década de 1990, se deu após a compreensão de que as informações sobre os custos das atividades podiam ser utilizadas no suporte e direcionamento de iniciativas de melhoria de desempenho nas empresas. Para o gerenciamento dos processos, o ABM (visão de processos, horizontal) utiliza como principal fonte as informações produzidas pelo sistema ABC (visão de custeio), conforme ilustra a figura 2.

A visão horizontal incorpora o conceito de medidas de desempenho que funcionam como indicadores da qualidade com que as atividades foram executadas

em comparação aos padrões pré-estabelecidos ou em relação a atividades realizadas por outras áreas da empresa ou mesmo atividades semelhantes realizadas pelos concorrentes (outras empresas) presentes no mercado. Sakurai (1997, p. 125) ensina que a análise proporcionada pelo ABC e ABM é um “poderoso instrumento para contínuo aperfeiçoamento e reengenharia de processo”.



**Figura 2 ABC x ABM**

Fonte: adaptado de Cokins (1996, p. 55)

Esta abordagem pode integrar toda a cadeia de valor das unidades de negócio com a inclusão de fornecedores e clientes. Desta forma, a gestão estratégica de custos passaria a envolver a avaliação de aspectos externos à empresa. Shank e Govindarajan (1997, p. 14) definem cadeia de valor de uma empresa, atuante em qualquer setor, como:

[...] o conjunto de atividades criadoras de valor desde as fontes de matérias-primas básicas, passando por fornecedores de componentes e até o produto final entregue nas mãos do consumidor.

### 2.3.7 Gestão estratégica de custos

É necessário destacar a importância da integração da gestão de custos com o processo de gestão da empresa como um todo, conforme apontado por Martins (1998), abordagem esta que vem sendo tratada sob a denominação de gestão estratégica de custos. Pagnani (1999) afirma que a gestão de custos é um sub-sistema essencial para as necessidades de planejamento, nas decisões, resultados e

na avaliação e correção de ações e objetivos nas organizações, colaborando, portanto, no processo de planejamento em seus diferentes níveis.

Nakagawa (1994, p. 40) apresenta o conceito de gestão estratégica de custos, relacionando os custos das atividades com o consumo de recursos, explicando que “a quantidade, a relação de causa e efeito e a eficiência e eficácia com que os recursos são consumidos nas atividades mais relevantes de uma empresa constituem o objetivo da análise estratégica de custos”.

A gestão estratégica de custos pode ser entendida como um conjunto integrado de técnicas para exercício da gerência pró-ativa dos recursos totais da organização e dos processos necessários para sua consecução, objetivando melhorar a rentabilidade do negócio, obter vantagens competitivas e aumentar o valor adicionado aos investimentos realizados. À medida que uma empresa incorpora a habilidade da gestão estratégica de custos, ensina Pagnani (1999), esta se constitui em uma importante fonte de informações para o processo decisório.

A análise estratégica de custos das operações de uma organização, segundo Adams (1996), é fundamental para a tomada de decisões de longo prazo. A premissa fundamental baseia-se no fato de que o desempenho lucrativo e as vantagens competitivas, orientadas pelo planejamento estratégico, originam-se de um correto entendimento das relações entre atividades, produtos e serviços, resultados e criação de valor. É de grande relevância a análise da cadeia de valor dos produtos. Weygandt, Kieso e Kimmel (1999) diferenciam as atividades que agregam valor, ou seja, aumentam o valor de um produto ou serviço, daquelas que não agregam valor, ou seja, simplesmente adicionam custos ao produto ou serviço, sem aumentar seu valor de mercado.

A gestão estratégica de custos caracteriza-se por constituir um elo de ligação entre os desempenhos operacionais e os objetivos estratégicos dentro de um enfoque de gerenciamento preventivo de custos. No ABC, são analisados os direcionadores de custos operacionais que explicam como os recursos e atividades são consumidos, enquanto a gestão estratégica de custos analisa os agentes causadores de custos dentro de um contexto estratégico, ou seja, questiona a necessidade de existência de determinados processos ou atividades ou a forma como são executados.

O processo da gestão estratégica de custos não se resume na indicação de soluções integradas para adequação da estrutura de custos, pois para garantir sua eficácia é necessário o acompanhamento da implementação das ações e controle dos resultados obtidos, frente aos planejados. Sistemas de monitoração baseados em indicadores de desempenho e o planejamento e controle orçamentário são duas ferramentas importantes para fazer frente ao processo de acompanhamento.

## **2.4 Planejamento e o processo orçamentário**

Não é intenção deste trabalho discutir e conceituar os elementos relativos ao planejamento estratégico ou operacional das empresas, mas apenas apresentar o orçamento como um instrumento de apoio ao processo de planejamento e acompanhamento do desempenho do negócio. No entanto, cabe comentar alguns aspectos do planejamento empresarial.

Para Sanvicente e Santos (1995, p. 16):

Planejar é estabelecer com antecedência as ações a serem executadas, estimar os recursos a serem empregados e definir as correspondentes atribuições de responsabilidade em relação a um período futuro determinado, para que sejam alcançados satisfatoriamente os objetivos porventura fixados para uma empresa e suas diversas unidades.

Welsch (1996, p. 21), relaciona diretamente o planejamento e o controle de resultados, definindo-os, em termos amplos, como “um enfoque sistemático e formal das responsabilidades de planejamento, coordenação e controle da administração” e assinala que orçamento e controle são dois termos fortemente correlacionados.

Segundo Ansoff (1977), existem três categorias de decisões nas empresas, que são interdependentes e complementares: decisões estratégicas, operacionais e integrativas. As decisões estratégicas, que consistem na escolha, entre as alternativas que se apresentam, de como (que produtos e mercados) aplicar os recursos para maximizar o retorno sobre o investimento, envolvem questões de diversificação, expansão e crescimento. Geralmente são decisões centralizadas, não repetitivas, não auto-regenerativas e onde existe desconhecimento parcial das variáveis envolvidas.

Estas decisões estão relacionadas com o denominado planejamento estratégico. De acordo com Hamel e Prahalad (1997, p. 47):

O planejamento tradicional procura posicionar a empresa de forma ideal dentro da estrutura existente, identificando os segmentos, canais, preços, diferenciais de produtos, proposições de venda e configurações da cadeia de valor que proporcionarão os lucros mais altos.

As decisões operacionais, ainda segundo Ansoff (1977), referem-se a como executar a distribuição e aplicação dos recursos de forma a atingir os objetivos traçados nas decisões estratégicas, acompanhando o desempenho e redirecionando as ações quando necessário. Esta categoria de decisões envolve questões acerca da definição sobre níveis de preços a praticar, níveis operacionais (estoque, produção etc.) e políticas de marketing. As decisões operacionais caracterizam-se por serem repetitivas, descentralizadas, auto-regenerativas e de grande frequência, fazendo parte do dia-a-dia da empresa. Estas questões referem-se ao planejamento operacional.

Por último, Ansoff (1977) apresenta as decisões integrativas, que funcionam como um elo entre as decisões estratégicas e operacionais, uma vez que se preocupam em como organizar a empresa e estruturar e planejar a obtenção e desenvolvimento de recursos. Envolve conflitos entre as questões estratégicas e operacionais e entre objetivos pessoais do executivo e os da empresa.

Quando aborda o processo decisório, Ansoff (1977) discute o papel desempenhado pelos objetivos nas decisões estratégicas, apresentando-se como instrumentos de administração voltados ao controle, avaliação de desempenho e coordenação. Objetivos, segundo Ansoff (1977), são regras de decisão que orientam a empresa na consecução de seus propósitos, sendo medidas da eficiência do processo de conversão de recursos.

Controlar, planejar e tomar decisões são as três principais funções dos gestores, segundo Hussey e Hussey (1999). A contabilidade gerencial de custos provê os administradores com as informações financeiras que balizam o seu planejamento e possibilitam o acompanhamento de resultados. O orçamento, de acordo com Hansen e Mowen (1997), força o administrador a planejar com antecipação aos fatos, prever problemas e desenvolver políticas futuras.

A abordagem de Atkinson et al. (2000) a respeito do processo orçamentário é semelhante ao processo de planejamento e controle apresentado por Welsch (1996), contemplando objetivos globais e de longo prazo da empresa, planos de resultados de curto e longo prazo e relatórios de acompanhamento do desempenho. O processo orçamentário está intimamente relacionado ao planejamento das ações de curto e de longo prazo e, dependendo da forma como for utilizado dentro das organizações, pode se configurar em um instrumento importante na concretização dos objetivos planejados.

No glossário de termos de ABM do CAM-I, apresentado por Miller (1996), orçamento é entendido como um valor projetado de custo ou receita para uma atividade ou unidade organizacional cobrindo um período de tempo específico ou qualquer plano para a coordenação e controle de recursos e gastos.

De uma forma geral, o orçamento visa auxiliar os gestores no planejamento e no controle do uso dos recursos, segundo a abordagem defendida por Hussey e Hussey (1999). Atkinson et al. (2000, p. 465) ressaltam a representação financeira dos objetivos que se expressa através do orçamento e o definem como “uma expressão quantitativa das entradas de dinheiro para determinar se um plano financeiro atingirá os objetivos organizacionais”. Planejar pressupõe apurar e monitorar os resultados (controle), comparando-os com as metas estabelecidas (objetivos), redirecionando o curso (ações) da empresa de forma a corrigir eventuais desvios identificados.

Figueiredo e Caggiano (1997, p. 106) explicam que o planejamento de longo prazo envolve a determinação dos objetivos da empresa e a determinação de um plano para alcançá-los, enquanto que “o orçamento representa, em termos financeiros e à luz das condições correntes, a expressão destes planos”. O orçamento de longo prazo dá suporte ao planejamento estratégico que, de acordo com Zimmerman (1997), é o processo pelo qual os gestores definem os objetivos gerais da empresa e as táticas para alcançá-los, decidindo em que mercados atuar, o que produzir e a que combinação custo-qualidade oferecer estes produtos.

Kotler (1998) afirma que o planejamento estratégico definido pela corporação deve prever a definição das unidades estratégicas de negócio (UEN) e a alocação de recursos a cada UEN para o desempenho de suas funções.

### 2.4.1 Centros de responsabilidade

De forma a aumentar sua eficiência administrativa e operacional, de acordo com Welsch (1996), uma empresa deve estar desagregada estruturalmente em subunidades organizacionais, às quais têm administradores específicos com autoridade e responsabilidade atribuídas. Um centro de responsabilidade é definido por Figueiredo e Caggiano (1997, p. 211) como “um segmento da organização em que cada gestor responsabiliza-se pelo seu desempenho”.

Na contabilidade de custos, um departamento, que muitas vezes confunde-se com um centro de resultado ou de responsabilidade, uma vez que também está vinculado à estrutura organizacional da empresa, é representado, segundo Martins (1998, p. 70), por “homens e máquinas (na maioria dos casos), que desenvolve atividades homogêneas”. Complementando, Martins (1998, p. 71) afirma também que “na maioria das vezes um departamento é um centro de custos”, onde são acumulados os custos para posterior alocação aos produtos ou a outros departamentos.

Sanvicente e Santos (1995) e Welsch (1996) classificam os centros de responsabilidade em três tipos: centros de resultados ou de lucro, centros de investimento e centros de custos. Já Horngren, Foster e Datar (2000) elencam os centros de custos, receitas, lucro (responsáveis por receitas e custos) e investimento (responsáveis por receitas, custos e investimentos) como os quatro principais tipos de centros de responsabilidade. Campiglia e Campiglia (1995), por sua vez, dizem que devem ser previstos responsáveis pela produção (custos), vendas (receitas), investimentos (imobilização de capital) e administração (despesas).

Com base nestas classificações, os centros de responsabilidade de vendas são centros de resultado que representam as áreas onde serão contabilizadas as receitas da companhia, mas que, por outro lado, registram uma contrapartida de despesas (e custos) geralmente reduzida se comparada com os demais centros de responsabilidade (produção, investimentos e administração). As despesas da companhia estão concentradas principalmente nos centros de custos responsáveis pelas atividades de produção (áreas diretamente envolvidas na prestação de serviços, no caso de empresas do setor de serviços, responsáveis pela entrega ou

disponibilização dos serviços ao cliente final), como, por exemplo, as áreas de emissão e processamento de sinistros de uma seguradora.

Conclui-se, pelas observações apresentadas, que a abordagem tradicional utilizada na confecção e acompanhamento do orçamento, com base nos centros de responsabilidade, é bastante focada no aspecto funcional da empresa, em seu organograma. Esta afirmativa é válida tanto para as empresas do setor industrial como de prestação de serviços. Este enfoque tradicional, por outro lado, se contrapõe à visão defendida pela gestão baseada em atividades, focada em processos que ultrapassam as fronteiras departamentais.

#### **2.4.2 Orçamento e controle**

Hornigren, Foster e Datar (2000, p. 135) definem controle como o “grau de influência que um determinado gerente possui sobre os custos, receitas ou outros assuntos em causa”. A administração do orçamento, com base na definição de centros de responsabilidade, pressupõe o relacionamento da responsabilidade do gestor com o controle dos resultados obtidos.

Segundo Campiglia e Campiglia (1995), o orçamento é o instrumento básico e fundamental para a administração de uma empresa e o controle orçamentário monitora se as metas definidas no planejamento serão atingidas através do acompanhamento da venda, da produção, do lucro e do resultado financeiro. Para Frezatti (1999, p. 37) “uma abordagem adequada do planejamento de negócios é aquela que considera o orçamento como a forma de controle do resultado futuro”. O controle gerencial procura garantir que o comportamento e as decisões estejam consistentes com metas e estratégias corporativas. Welsch (1996) apresenta as principais atividades da função de controle como sendo:

- a. medidas de desempenho relacionadas aos objetivos pré-determinados;
- b. comunicação dos resultados aos devidos interessados;
- c. análise das diferenças em relação aos objetivos para identificação de possíveis causas;

- d. avaliação de alternativas de ação para correção das deficiências identificadas;
- e. escolha e adoção da melhor alternativa;
- f. avaliação da eficácia da ação corretiva e retroalimentação do sistema de acompanhamento e controle.

Os métodos de acompanhamento de resultados e controle gerencial devem ser adaptados às necessidades da empresa. Os instrumentos de controle adequados fornecem informações com tempestividade, possibilitando assim a tomada de ações corretivas e pró-ativas em tempo hábil e não simplesmente relatam e diagnosticam as causas dos problemas depois do acontecido, não permitindo ao administrador redirecionar suas decisões de forma a equacionar as situações adversas porventura identificadas.

Em suma, existe um estreito relacionamento entre o processo de planejamento e controle (acompanhamento de resultados) e o orçamento empresarial, que se coloca como ferramenta de apoio importante na realização daquelas atribuições do administrador nas organizações. O processo orçamentário engloba o planejamento, desenvolvimento de projeções financeiras e acompanhamento e controle dos resultados. O orçamento pode ser a ferramenta de controle e também de suporte à avaliação de desempenho.

#### **2.4.2.1 Controle e avaliação de desempenho**

“As mensurações de desempenho devem ser consistentes com os objetivos da empresa” (MARTINS, 1998, p. 315). De acordo com Figueiredo e Caggiano (1997), a avaliação de desempenho tem como objetivos determinar a eficiência dos centros de responsabilidade em atingir os resultados, identificar ações corretivas, assegurar a motivação dos gestores na consecução das metas e comparar desempenhos entre áreas de forma a identificar oportunidades de melhoria.

Welsch (1996) enumera dez princípios fundamentais para o planejamento e controle de resultados: envolvimento administrativo, adaptação organizacional, contabilidade por responsabilidade, oportunidade, acompanhamento, orientação para

objetivos, expectativas realistas, comunicação integral, aplicação flexível e reconhecimento do esforço individual e do grupo.

Dentre aqueles princípios, três aspectos devem ser ressaltados pela relevância que apresentam na abordagem aplicada nesta pesquisa:

- a. expectativas realistas, devidamente balizadas pelas condições de mercado e capacidade instalada disponível na empresa;
- b. aplicação flexível, com constante adaptação e agilidade do sistema de acompanhamento orçamentário, retratando as mudanças estruturais e ambientais (internas e externas) que causam impacto no negócio, possibilita o melhor aproveitamento de oportunidades e evita o “engessamento” na condução da empresa;
- c. contabilidade por responsabilidade, facilitando o processo de planejamento e controle e, particularmente, tornando mais apropriada a alimentação dos dados do sistema de custos, uma vez que na contabilidade por áreas de responsabilidade a ênfase é dada ao controle de custos e não à determinação dos custos de produção.

Definindo-se mecanismos de acompanhamento do desempenho empresarial, chega-se então à fase final do problema estratégico, onde se integram a definição da estratégica com a sua execução (McGEE e PRUSAK, 1994). O acompanhamento do desempenho é fundamental para que a empresa flexível reconheça prontamente as mudanças de rumo necessárias à consecução de seus objetivos, adaptando suas estratégias ao ambiente competitivo.

#### **2.4.2.2 Orçamento flexível e controle de custos**

Mesmo considerando a flexibilidade necessária à adaptação da empresa e seu gerenciamento às constantes mudanças no seu ambiente, os objetivos da organização devem ser fixados, sendo ajustados à medida da necessidade. Na fixação dos objetivos, Ansoff (1977) ensina que os condicionantes econômicos (desempenho passado e presente, disponibilidade de recursos e oportunidades de mercado) e não-econômicos, bem como as responsabilidades e restrições, devem ser

organizados em uma hierarquia geral que explicita a interdependência entre eles e seu relacionamento com os objetivos gerais da empresa. Normalmente, as variáveis econômicas influenciam mais diretamente a liberdade na fixação de objetivos, enquanto, com relação às questões não-econômicas, a empresa tem liberdade para estabelecer suas prioridades.

Apesar da flexibilidade do orçamento, a princípio, se apresentar como uma necessidade básica diante da grande competitividade do mercado e das muitas variáveis envolvidas no planejamento empresarial, existem orçamentos tanto estáticos como flexíveis. Horngren, Foster e Datar (2000, p. 154) explicitam os dois conceitos:

O orçamento estático é aquele baseado em um único nível de produção e não é alterado ou ajustado após ter sido estabelecido, apesar da existência de divergência com o nível de produção real (ou com a receita e direcionadores de custo reais). O orçamento flexível é alterado de acordo com as mudanças no nível de atividade real.

No orçamento flexível, segundo Atkinson et al. (2000, p. 621), os custos são re-projetados no orçamento de forma a refletir o nível de produção atual, ou seja, “o orçamento flexível desenvolve as metas de níveis de custo baseado no nível atual de atividade”. A necessidade de definição do nível de produção, naturalmente associada à realidade das organizações industriais, também se aplica às empresas prestadoras de serviços quando se analisa a capacidade de atendimento ou nível de serviços previsto.

Em sua discussão acerca do orçamento flexível, especialmente no que diz respeito ao planejamento e controle de custos, Welsch (1996, p. 60) afirma:

No que diz respeito ao controle de custos, o princípio da flexibilidade é particularmente importante. As previsões de despesas e custos não devem ser usadas e interpretadas rigidamente [...]. Orçamentos variáveis (flexíveis) de despesas são freqüentemente empregados para solucionar um dos problemas de controle de custos resultantes de uma mudança das circunstâncias.

Horngren, Sundem e Stratton (1999) comentam que o orçamento flexível se ajusta a mudanças nos direcionadores de custos de atividades e que as organizações que usam o ABC aplicam uma abordagem mais, baseada em custos projetados para cada atividade e direcionador de custos relacionado. Este tipo de iniciativa é importante para empresas que possuam significativa parcela de seus custos variando com base em direcionadores de custos e não em unidades produzidas, como é o caso

de empresas do setor de prestação de serviços e, em particular, de companhias seguradoras, que apresentam reduzida parcela de custos variáveis diretamente associados ao volume de produção.

O uso do orçamento flexível, que se ajusta ao nível de demanda pelos serviços da empresa, estimula, segundo Berliner e Brimson (1992), a sensibilidade gerencial para as mudanças no que diz respeito a atividades e controle dos custos para aquele dimensionamento apropriado. O uso de padrões também é um elemento essencial nesta abordagem.

## **2.5 Componentes do sistema orçamentário**

A composição de um sistema orçamentário exige o desenvolvimento de diversas projeções contemplando o orçamento de vendas, estoques, mão-de-obra, matéria-prima, despesas etc. Boa parte destas peças é pertinente às organizações industriais, ou pelo menos, são mais adequadas à sua estrutura e modelo operacional.

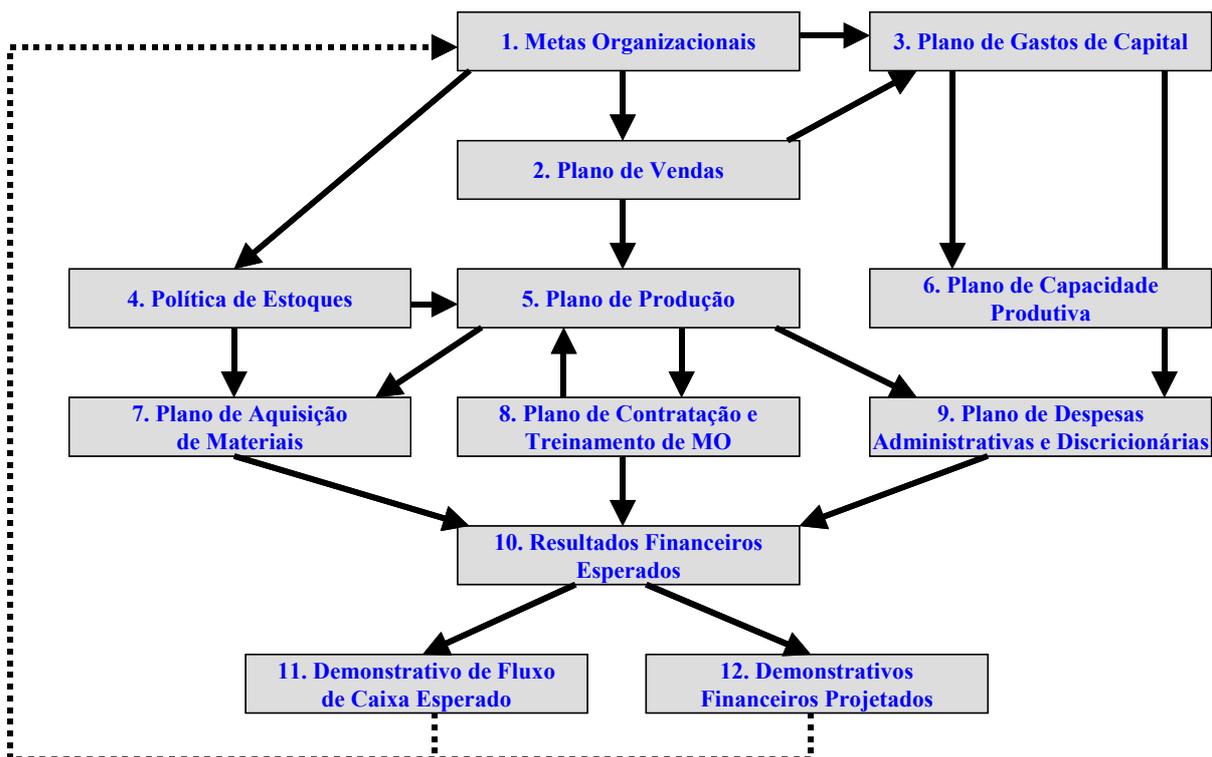
No entanto, nesta revisão conceitual, serão abordados apenas os principais componentes do sistema orçamentário de empresas prestadoras de serviços, concentrando-se, especialmente, naqueles presentes no orçamento da Saúde Segura, contrapondo-se, quando pertinente, com os aspectos observados nas organizações industriais.

Atkinson et al. (2000) apresentam seis planos operacionais que compõem o orçamento operacional de uma empresa:

- a. plano de vendas: identifica o nível esperado de vendas para cada produto;
- b. plano de gastos de capital: especifica os investimentos de capital a longo prazo;
- c. plano de produção: programa todas as necessidades de produção;
- d. plano de aquisição de materiais: programa todas as compras necessárias;
- e. plano de contratação e de treinamento de mão-de-obra;
- f. plano de gastos administrativos e discricionários: inclui administração, assessoria, pesquisa e desenvolvimento e publicidade.

A partir dos planos operacionais, define-se o orçamento financeiro. O orçamento mestre é a peça, segundo Atkinson et al. (2000), responsável por abranger todos os orçamentos operacionais e financeiros. Ross, Westerfield e Jaffe (2002) afirmam que o planejamento financeiro envolve a criação de um modelo financeiro para a empresa, a descrição de diferentes cenários de evolução futura que são utilizados para elaboração de demonstrações financeiras projetadas, a simulação dos cenários para análise de sensibilidade e o exame das implicações financeiras de planos estratégicos.

A figura 3 ilustra o relacionamento entre os componentes do processo orçamentário, onde se observam o planejamento (componentes de 1 a 9), desenvolvimento de projeções financeiras (componentes de 10 a 12) e acompanhamento e controle dos resultados (retroalimentação representada pela linha pontilhada).



**Figura 3 Processo orçamentário**

Fonte: adaptado de Atkinson et al. (2000, p. 469)

O orçamento de receitas, ou plano de vendas, tem como principal função, segundo Welsch (1996), determinar o nível de atividades futuras da empresa. De acordo com Horngren, Sundem e Stratton (1999), o orçamento de receitas é o ponto de início do orçamento uma vez que níveis de inventário, compras e despesas

operacionais são acionados com base nas vendas (e outros direcionadores de custos). Nas organizações do setor de serviços, orçar receitas é definir o nível esperado de prestação do leque de serviços ofertados pela empresa.

Em uma seguradora, o orçamento de receitas procura prever o quanto se espera receber de prêmio pela venda de apólices dos diversos ramos de seguro (automóvel, incêndio, vida, transportes etc.). Para uma adequada programação operacional nas empresas de serviços financeiros, não basta apenas definir o nível de receitas, mas também qual o volume de operações (no caso de seguradoras, apólices de seguro) que irá gerar aquelas receitas e o tíquete médio de cada produto. Entende-se por tíquete médio, o valor médio de prêmio por apólice. Segundo alertam Horngren, Sundem e Stratton (1999), a acurácia das projeções de receitas e custos dependem do nível de detalhe e acurácia do orçamento de vendas no que se refere a valores monetários, unidades e *mix* de produção.

Muitas vezes, os investimentos são direcionados pelo nível operacional que a empresa deseja atingir. Novos pontos de atendimento, sofisticação em determinados produtos, sistemas mais eficientes, expansão de centrais de atendimento a clientes são alguns exemplos de ações que demandam investimentos. Neste trabalho, o orçamento de investimentos será tratado, especificamente, no que diz respeito aos projetos de investimentos em tecnologia da informação da Saúde Segura, uma vez que é uma das aplicações que a empresa faz das informações do ABC no processo orçamentário.

O plano de produção, em sua essência, é uma peça característica das organizações industriais. Neste tipo de empresa, segundo Sanvicente e Santos (1995), o orçamento de produção é o principal instrumento para determinação dos gastos necessários para atingir o nível de receitas projetado, visando atender às vendas e aos estoques planejados, sendo o instrumento básico para definição do orçamento de matérias-primas, mão-de-obra direta e custos indiretos de produção.

Nas empresas do setor de serviços, produzir é oferecer os serviços ao cliente, serviços estes que não podem ser estocados como os produtos manufaturados. Boa parte da estrutura de custos de uma empresa de serviços é fixa e, portanto, o orçamento de produção não prevê matérias-primas nem mão-de-obra direta, focando apenas no dimensionamento do quadro de pessoal e instalações. No caso da Saúde Segura, o plano de produção não existe de forma isolada, estando contemplado em

um orçamento de despesas administrativas, que engloba também os planos de contratação e de treinamento de mão-de-obra e de gastos administrativos e discricionários.

O quarto item do orçamento, plano de aquisição de materiais, também não se aplica muito bem a empresas prestadoras de serviços pelos mesmos motivos apontados no parágrafo anterior. O custo de materiais normalmente representa uma parcela de pequena relevância diante dos demais custos administrativos no caso de uma empresa de seguro. A aquisição de materiais, no caso da Saúde Segura, também está contemplada no orçamento de despesas.

O orçamento de despesas contempla, portanto, toda a previsão de custos administrativos, desde o custo de pessoal, com o dimensionamento e movimentação de funcionários entre as diversas áreas da empresa, até os custos de depreciação da estrutura física, aluguel, comunicação etc.

Os planos financeiros são os demonstrativos gerados a partir das informações do plano operacional e se compõem basicamente do demonstrativo de fluxo de caixa, do balanço patrimonial projetado e da demonstração de resultado projetado (ATKINSON et al., 2000). Este último relatório é o mais importante na análise das aplicações de informações do ABC na Saúde Segura, uma vez que o acompanhamento dos resultados por produto (ramo de seguro ou tipo de seguro como, por exemplo, saúde empresa ou individual) mostra-se como o principal balizador do orçamento de receitas e despesas da companhia.

Nas empresas de serviços, mais especificamente na Saúde Segura, o conhecimento dos processos e dos produtos a que dão suporte e do padrão médio de recursos consumidos por aqueles processos possibilita um adequado acompanhamento da rentabilidade de cada linha de produto, sendo elementos de grande valia para o desenvolvimento dos orçamentos.

Procurar garantir a aderência entre o planejamento estratégico e os objetivos financeiros da companhia, através do adequado cumprimento do plano operacional, por meio da compreensão das atividades realizadas na empresa, é o tema que será abordado no próximo item.

## 2.6 Desenvolvimento orçamentário sob o enfoque de atividades

Conforme ensinam McGee e Prusak (1994, p. 9), “as empresas precisam elaborar estratégias, traduzi-las em ação diária e garantir uma integração constante e efetiva entre a definição e a ação”. A abordagem de gestão orientada por atividades aponta que o entendimento dos processos, tanto administrativos (relacionados a atividades de suporte tais como recursos humanos, tecnologia da informação, contabilidade etc.) quanto operacionais (relacionados com a produção ou prestação de serviços), facilita a aderência entre o planejamento estratégico e operacional. Segundo McGee e Prusak (1994), todas organizações possuem indicadores de desempenho e os correspondentes sistemas de informação para seu acompanhamento, mas poucas desenvolveram sistemas visando criar uma conexão entre a estratégia definida pela empresa e sua execução.

Enquanto o custo de reposição de recursos pode ser fixo no curto prazo, a quantidade utilizada destes recursos em cada período flutua com base no consumo das atividades realizadas para a entrega de produtos e serviços oferecidos pela organização. Uma vez que o planejamento orçamentário de custos visa projetar, acompanhar e gerenciar o consumo dos diversos itens de recursos, o conhecimento de quanto as atividades executadas na empresa requisitam aqueles recursos é um importante instrumento para orientar estimativas e direcionamento de esforços dos gestores.

Figueiredo e Caggiano (1997) comentam que a compreensão da capacidade produtiva, recursos disponíveis e condições de mercado são fatores determinantes no desenvolvimento do exercício orçamentário, uma vez que, são aspectos que devem ser observados quando do planejamento estratégico e operacional de uma empresa. Os dois primeiros fatores, capacidade produtiva e recursos disponíveis, são observados de perto em um sistema de custeio ABC e que, portanto, reforçam o papel de apoio de suas informações na busca da aderência entre os objetivos estratégicos das empresas e seu cumprimento em termos operacionais.

Planos operacionais representam um conjunto mais detalhado de objetivos, ações, responsabilidades, medidas, recursos e prioridades a serem executadas no curto prazo. Atividades representam o trabalho necessário para o cumprimento do que

foi definido nos planos estratégico e operacional. Planos estratégicos, planos operacionais e atividades devem estar integrados entre si.

Segundo Brimson e Antos (1999), os fatores que possibilitam o cumprimento dos objetivos das organizações são seus processos internos, ou seja, uma vez que as atividades são a essência da operação da empresa, o meio pelo qual será posta em prática a estratégia corporativa, é fundamental que o administrador não apenas desenvolva o orçamento com foco nos centros de responsabilidade (visão funcional), mas que também observe o relacionamento entre as áreas da empresa e a forma como os recursos a elas disponibilizados são efetivamente consumidos. Este consumo se dá através da execução de atividades, que demandam recursos, conforme se constata na lógica própria da metodologia ABC.

Os sistemas tradicionais de custos geralmente refletem a estrutura organizacional, na maioria dos casos, funcional. O ABC apresenta uma visão horizontal, custeando os processos que, via de regra, são interdepartamentais, indo além da organização funcional (MARTINS, 1998). Os orçamentos expressam financeiramente os efeitos projetados das atividades (HORNGREN, FOSTER e DATAR, 2000). Segundo Adams (1996), focando nas atividades e seus direcionadores de custos, o ABC pode ajudar no desenvolvimento do orçamento com base em níveis de execução de atividades e não com base nos custos apresentados em anos anteriores. Adams (1996) cita o exemplo de uma empresa de seguros que se apóia no ABC para produzir orçamentos não baseados em centros de custos (como o departamento de emissão de apólices ou o departamento de atendimento a segurados), mas nas atividades envolvidas no negócio seguro, como por exemplo, a análise de propostas de seguro.

Segundo Salib e Evans (2003), o orçamento tradicional em si não deve ser visto como um dogma imposto às organizações, pois o que importa é a forma com que as empresas trabalham com suas informações. Horngren, Foster e Datar (2000, p. 137) apontam algumas críticas que invariavelmente são feitas ao “orçamento tradicional” (entendido como aquele orientado à visão de centros de responsabilidade e, portanto, não focada em processos) e algumas propostas de mudança a elas endereçadas, conforme destaca-se no quadro 2.

<b>Críticas ao orçamento tradicional</b>	<b>Propostas de mudança</b>
Confiança excessiva na extrapolação de tendências passadas.	Vincular o orçamento explicitamente à estratégia.
Cortes percentuais fixos na tabela, quando as versões anteriores de um orçamento fornecem “resultados inaceitáveis”.	Utilizar orçamentos baseados em atividade para orientar os setores com vistas à redução de custos.
Os orçamentos examinam áreas funcionais isoladas, como se elas fossem independentes.	Adoção explícita de um enfoque interfuncional, em que as interdependências entre as áreas de atividade da cadeia de valor sejam reconhecidas.

**Quadro 2 Críticas ao orçamento tradicional e propostas de alteração**

Fonte: Horngren, Foster e Datar (2000, p. 137)

### 2.6.1 Orçamento base zero

O orçamento base zero (*Zero Base Budget – ZBB*) nasceu na década de 1960, alcançou sucesso na década seguinte e é pouco utilizado desde a década de 1980, principalmente por conta do grande esforço operacional demandado para sua efetiva aplicação (BECWAR e ARMITAGE, 1989). Apesar do desuso, seus conceitos básicos, e não seus métodos operacionais, são ainda de grande valia.

O ZBB, conforme ensinam Becwar e Armitage (1989), nasceu na empresa Texas Instruments, onde o conceito foi denominado originalmente de Objetivos, Estratégias e Táticas (*Objectives, Strategies and Tactics – OST*), combinando a gestão por objetivos com o planejamento de longo prazo. O seu desenvolvimento, enquanto técnica orçamentária, foi consolidado por Peter Phyrre e apresentado como metodologia em um artigo publicado na *Harvard Business Review* em 1970.

Phyrre definiu o ZBB como um processo operacional, de planejamento e orçamentação que requer que cada gerente justifique seu orçamento em detalhe, partindo do zero. O ZBB não se baseia nos números de exercícios passados, sendo definido, conforme explicam Shinn e Sturgeon (1990), com base em saídas (*outputs*) razoáveis e claramente definidas e no cálculo do custo para obter tais saídas.

O ZBB, segundo Atkinson et al. (2000), exige que para cada período de planejamento o ponto de partida para cada item orçado seja zero. Horngren, Foster e Datar (2000) ensinam que o ZBB requer que os gerentes estabeleçam a gradação de objetivos, operações e atividades, explorem alternativas de execução das atividades e determinação de seus custos.

No desenvolvimento do ZBB utilizam-se instrumentos denominados “pacotes de decisão” (*decision packages*). Em seu artigo, Phyrre define um pacote de decisão como um documento que identifica e descreve uma atividade específica de tal forma que um gestor possa avaliá-la e classificá-la, em relação a outras atividades que competem pelos mesmos recursos limitados, e decidir pela sua aprovação (SHINN e STURGEON, 1990).

Portanto, o que se faz no ZBB é a identificação das atividades e de como estas consumirão os recursos disponíveis, para que os administradores possam decidir sobre que ações, dentro das prioridades e objetivos da empresa, deverão ser desenvolvidas. Percebe-se então, por meio destas características, que o orçamento base zero utiliza conceitos de custeio de atividades, mas, no entanto, com uma abordagem diferente daquela do orçamento baseado em atividades.

### **2.6.2 Orçamento baseado em atividades**

Uma nova abordagem para o desenvolvimento das projeções orçamentárias, denominado orçamento baseado em atividades (ABB), apoiado pelas informações providas pelo sistema de custeio ABC, é uma forma de melhor orientar o planejamento operacional (BRIMSON e ANTOS, 1999), aproximando as estimativas propostas dos objetivos traçados no planejamento estratégico.

Cooper e Kaplan (1991) afirmam que no orçamento tradicional o foco estava nas unidades organizacionais e no controle dos gastos pelos diversos centros de responsabilidade. Os autores ressaltam também que, para empresas do setor de serviços, este tipo de informação não é muito relevante e pouco contribui para análise de rentabilidade de produtos e clientes.

O ABB nasceu da necessidade de ressaltar a importância de orçar e analisar atividades e não apenas recursos ou itens de custo. Conforme explicam Horngren, Foster e Datar (2000, p. 133), “o orçamento baseado em atividades centraliza a atenção no custo das atividades necessárias à produção e venda de bens e serviços”. Horngren, Sundem e Stratton (1999) afirmam que o ABB liga dados financeiros com as atividades que consomem os recursos relacionados.

A abordagem adotada pelo ABB vai de encontro a pontos falhos observados no processo orçamentário tradicional que privilegia a projeção e análise das despesas com base no comportamento passado dos diversos itens de custos nas diferentes unidades (centros de responsabilidade) da empresa, segundo assinalam Brimson e Antos (1999), não se preocupando com os níveis de serviço e as questões relativas ao processo operacional e a interdependência entre as áreas funcionais, sendo este último ponto ressaltado por Horngren, Foster e Datar (2000). Neumann (2001) afirma que as alterações nos processos, melhorias de qualidade e mudanças em sistemas não são facilmente relacionados às variações nos recursos em um sistema de orçamento tradicional, ao contrário da facilidade que o ABB pode proporcionar.

No entanto, Nogueira et al. (2003) concluem que, por si só, o ABB pode não representar uma alternativa para o orçamento tradicional, uma vez que ambos dependem fundamentalmente de informações colhidas dos sistemas gerenciais da empresa. Portanto, a questão é a empresa dispor de um bom sistema de informações, do qual o sistema de custeio ABC é um componente importante. É justamente a contribuição das informações do sistema ABC para o melhor desempenho do processo orçamentário que se pretende investigar neste estudo de caso.

Os cinco passos para elaboração do orçamento baseado em atividades, segundo Kaplan e Cooper (1998) são:

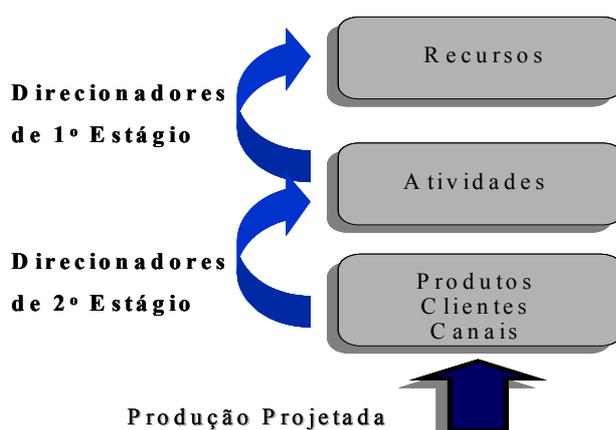
- a. estimar o volume de produção por produto e cliente para os próximos períodos;
- b. prever a demanda de atividades para as unidades organizacionais;
- c. calcular a demanda de recursos para a realização das atividades nas diferentes unidades organizacionais;
- d. determinar a necessidade de recursos para suportar a demanda prevista, e
- e. determinar a capacidade de atividade, definida como a capacidade do recurso que primeiro restringe a realização da atividade.

Capacidade de atividade é também definida por Hansen e Mowen (1997) como simplesmente a habilidade da empresa em realizar atividades.

Cooper e Slagmulder (2000b) destacam que no coração do ABB encontra-se um sistema ABC reverso. Apesar disso, os mesmos autores advertem para o fato de

que o ABB não pode ser entendido como um simples exercício reverso do ABC, uma vez que fatores tais como diferenças entre padrões de gastos e consumo de recursos, *outputs* secundários (não ligados aos produtos finais da empresa, geralmente referentes a atividades realizadas pelas áreas de suporte como recursos humanos, informática etc.), comportamento de recursos fungíveis (que podem ser consumidos por mais de uma atividade) ou ainda a falta de dados mais detalhados exigidos pelo ABB podem levar a resultados imprecisos.

Observadas as precauções necessárias, o ABB segue, portanto, o caminho inverso do ABC, uma vez que a projeção do custo dos recursos a serem consumidos é feita com base na produção e nos custos associados aos objetos de custeio, aplicando-se os relacionamentos representados pelos direcionadores de custos de 1º e 2º estágios, conforme ilustrado na figura 4.



**Figura 4 Orçamento baseado em atividades**

Fonte: adaptado de Cooper e Slagmulder (2000b, p. 85)

É importante registrar que a Saúde Segura não aplica o ZBB ou o ABB, mas sim o orçamento tradicional, apesar de utilizar informações advindas do sistema de custeio ABC para o desenvolvimento de seu processo orçamentário. Brimson e Antos (1999) apresentam o caso de uma seguradora do ramo saúde que aplica o orçamento tradicional para o planejamento dos seus custos, mas que incorporou o ABC no seu processo orçamentário, projetando como aqueles recursos orçados são consumidos pelas atividades. Esta é uma das aplicações básicas adotadas pela Saúde Segura, dando suporte a todas as demais aplicações do ABC na companhia.

### **3 CONTEXTO DO SEGURO SAÚDE E DO CASO ESTUDADO**

Neste capítulo, será feita a caracterização da empresa estudada e sua contextualização dentro do cenário de seguro saúde no Brasil, explicitando-se, inclusive, alguns pontos relevantes acerca da operação de seguros e do mercado de saúde complementar no país.

Também será abordado o modelo de custos e apresentado o sistema implementado na Saúde Segura, além de uma descrição sucinta do processo orçamentário, contemplando os principais relatórios de acompanhamento e controle do sistema, bem como alguns índices e análises utilizados pela companhia para medir a aderência dos números do orçamento. Será dado um enfoque maior ao orçamento de despesas administrativas, dado que as informações do ABC são utilizadas mais diretamente para a projeção e acompanhamento de custos.

#### **3.1 Caracterização das empresas prestadoras de serviços**

A Saúde Segura é uma empresa do setor de prestação de serviços e, por isso, antes de efetivamente apresentá-la e discorrer sobre o mercado onde ela atua, cabem alguns comentários acerca de características gerais comuns a todas as organizações de serviços e dos sistemas orçamentário e de custos, mais especificamente do ABC, nestas empresas.

Segundo Kotler (1998), as empresas prestadoras de serviço apresentam quatro características importantes: intangibilidade, inseparabilidade, variabilidade e perecibilidade.

De acordo com Horngren, Foster e Datar (2000, p. 26), “as empresas do setor de serviço fornecem serviços ou produtos intangíveis a seus clientes”. Serviços, diferentemente de produtos, não podem ser vistos, testados ou sentidos antes de serem adquiridos. O fato dos serviços serem intangíveis e de normalmente não apresentarem elementos de custos diretamente relacionados, pelo menos não no nível de representatividade que este tipo de custo é encontrado nos produtos manufaturados, dificulta a definição da sistemática de atribuição dos custos.

A segunda característica, a inseparabilidade, de acordo com Kotler (1998, p. 414), indica que “os serviços são produzidos e consumidos simultaneamente”, não permitindo, portanto, a formação de estoques, conforme se observa em empresas industriais. O aspecto da perecibilidade complementa este ponto, reforçando a impossibilidade de se estocar serviços.

Desta forma, o orçamento de produção, comum às indústrias, não se aplica de forma tão direta às empresas de serviços, não havendo para estas, preocupação com políticas de estoque. No setor de serviços, as despesas transformam-se em custos no momento de sua ocorrência. “Estas empresas não possuem estoque tangível no fim de um período contábil”, explicam Horngren, Foster e Datar (2000, p. 26). A produção no setor de serviços pode ser entendida como o volume de serviços prestados e está sujeita a flutuações de demanda ocasionadas por diversos fatores relacionados a horários, períodos do ano ou do mês, rotinas, costumes ou o comportamento da população de uma determinada região.

Quando se analisam as organizações manufatureiras, explicam Cooper e Kaplan (1991), a demanda por recursos está vinculada a volumes e *mix* de produção. No entanto, muitos dos custos relacionados a serviços são gerados por demanda de clientes e não por produtos, observando-se variações na demanda de recursos por diferentes clientes, mesmo que eventualmente estejam utilizando o mesmo serviço. Portanto, continuam os autores, uma das diferenças qualitativas entre sistemas de custos de empresas manufatureiras e de serviços é a preocupação em refletir no modelo o comportamento dos clientes quando da análise da origem da demanda dos recursos para execução dos serviços.

Porter (1986, p. 300) critica o caráter simplista muitas vezes empregado pelos analistas financeiros no processo de decisão sobre a determinação de capacidade e ressalta a importância de uma adequada avaliação e planejamento orçamentário:

A essência da decisão sobre capacidade não está [...] nos cálculos do fluxo de caixa descontado, mas sim nos números que entram nestes cálculos, incluindo as avaliações das probabilidades sobre o futuro. Esta estimativa é, por sua vez, um problema sutil na análise da concorrência e da indústria (análise não financeira).

Este dimensionamento se dá pela definição da estrutura física, quadro de pessoal, equipamentos, capacidade de atendimento etc. e comporá o orçamento de despesas. A maior parcela destas despesas pode ser classificada como custo fixo.

Welsch (1996, p. 382), quando trata do orçamento de despesas em empresas de serviços, observa:

Em empresas não-industriais, as despesas tipicamente são classificadas em categorias naturais, como salários, impostos, manutenção e seguro. Além disso, e certamente de maior importância para fins de controle, elas devem ser classificadas de acordo com as responsabilidades administrativas, tal como determinado pela estrutura organizacional da empresa. É preferível classificar as despesas em fixas e variáveis. [...] os principais problemas relativos aos orçamentos variáveis consistem na escolha de medidas apropriadas do nível de atividade do departamento [...].

A última característica da empresa de serviços apresentada por Kotler (1998), a variabilidade, aponta um possível complicador para o processo orçamentário e para a aplicação do ABC. No entanto, estas questões podem ser adequadamente tratadas pela aplicação do conceito de *feature costing* e pela padronização das atividades, com a determinação de custos padrão.

Lambert e Whitworth (1996) sugerem como o ABC pode ajudar as organizações prestadoras de serviços e enumeram os fatores críticos envolvidos no negócio deste tipo de empresa:

- a. os custos são desconhecidos no presente;
- b. indisponibilidade de uma base racional para determinação de preços;
- c. preços determinados com base em questões regulatórias escondem o custo real dos serviços;
- d. qual o *mix* adequado de serviços a oferecer;
- e. qual a combinação de recursos a utilizar;
- f. desconhecimento sobre a eficácia dos recursos;
- g. como adequar atividades mandatórias em um orçamento de recursos limitados;
- h. falta de um adequado sistema de mensuração de rentabilidade.

O ABC, na sua origem, foi orientado a serviços e não à produção e, mesmo tendo seu desenvolvimento inicial mais presente nas indústrias manufatureiras, seu uso em empresas de serviços não envolve nenhum novo princípio, segundo explicam Kaplan e Cooper (1998). Martins (1998, p. 315) também ressalta que os conceitos da

metodologia ABC se aplicam às empresas não-industriais, “pois atividades ocorrem tanto em processos de manufatura quanto de prestação de serviços”, “logo, é possível utilizar o ABC em instituições financeiras [...]”. Drucker (1998) afirma que o ABC, provavelmente, se aplica melhor a empresas do setor de serviços.

Segundo explicam Cooper e Kaplan (1991), a demanda por um sistema de custeio baseado em atividades em empresas de serviços ou funções relacionadas a serviços vem de duas fontes:

- a. mudanças no ambiente competitivo e regulatório de empresas do setor financeiro, de saúde, transportes, varejo e telecomunicações; as empresas devem entender melhor onde estão suas potenciais possibilidades de ganho com relação a produtos, mercados e clientes;
- b. o custo com as funções de marketing, vendas, tecnologia da informação, distribuição e suporte administrativo em geral tornou-se muito mais significativo em comparação com os custos de produção para as empresas manufatureiras; sendo assim, aumentou a importância de um melhor entendimento destes custos com a aplicação dos conceitos do ABC e, uma vez que estas funções são exatamente o que muitas empresas prestadoras de serviços fazem, ficou clara a possibilidade de aplicação da metodologia em empresas do setor de serviços.

Por conta de terem como fixas virtualmente todas suas despesas operacionais, as empresas do setor de serviços, ainda mais que as industriais, necessitam do apoio gerencial trazido pela metodologia ABC (KAPLAN e COOPER, 1998). Reforçando este argumento, Bamber e Hugues II (2001) afirmam que em instituições financeiras, como é típico das empresas de serviços, o custo de pessoal é dominante, custo este que é, na sua maior parcela, fixo naquelas instituições. No grupo segurador ao qual pertence a empresa estudada, o custo de pessoal representa cerca de 55% do total de despesas administrativas.

Adams (1996) afirma que as empresas de seguro apresentam significativa parcela de custos indiretos que não podem ser facilmente atribuídos a objetos de custeio e sugere o ABC como alternativa adequada para abordar esta questão. No entanto, cabe ressaltar que existem determinados custos que não podem ser adequadamente associados a atividades, mesmos nas empresas de serviços, e,

portanto, o ABC não pode ser visto como uma solução completa e indiscutível para todas as situações.

Rafiq (2002) destaca o uso crescente de sistemas de custeio ABC em empresas do setor financeiro, observando aplicações das informações de custos para orçamento e planejamento da necessidade de recursos. Bezerra (2000) examina a aplicação da metodologia ABC em bancos através de um estudo de caso em uma instituição nacional de grande porte, dando suporte à determinação de custos para utilização no sistema de apuração de resultado de produtos. Uma outra aplicação do ABC, relatada por Horngren, Sundem e Stratton (1999), é a determinação do custo-meta em empresas prestadoras de serviço, funcionando como um importante indicador na formação de preços e redução de riscos de prejuízos na execução dos serviços.

No entanto, é importante lembrar, conforme relatam Atkinson et al. (2000), que historicamente, os administradores das empresas de serviços utilizam as informações gerenciais com menos intensidade que seus pares das empresas industriais, porém, existe hoje uma exigência por informações que melhorem a qualidade, a pontualidade e a eficiência de suas atividades.

### **3.2 A operação de seguros**

A criação do Conselho Nacional de Seguros Privados (CNSP) e da Superintendência de Seguros Privados (SUSEP), através do decreto-lei nº 73 de 1966, consolidou a legislação de seguros e as entidades responsáveis pela regulação e supervisão do setor no Brasil foram então definidas. Outro marco importante no mercado segurador nacional aconteceu em 1996, quando o veto à participação de capital estrangeiro nas empresas de seguro foi revogado. Este fato é relevante uma vez que a Saúde Segura é uma empresa de capital estrangeiro.

Com relação ao sistema suplementar de saúde, destaca-se a Lei nº 9.961/00, de 28 de janeiro de 2000, que criou a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), entidade que passou a ser a responsável pela supervisão da operação de assistência à saúde no Brasil.

A Lei nº 10.185/01, de 12 de fevereiro de 2001, impôs que as sociedades seguradoras que desejassem operar com planos privados de assistência à saúde deveriam criar empresas especializadas para aquela finalidade. A seguradora que não se adaptasse ao disposto na lei, ficaria obrigada a transferir sua carteira do ramo saúde para uma sociedade seguradora especializada já estabelecida ou para operadora de planos privados de assistência à saúde que viesse a apresentar o plano de sucessão, segundo as normas fixadas pela ANS.

Desta forma, as seguradoras que operavam com seguro saúde, conjuntamente com outros ramos, se viram obrigadas a providenciar a sua especialização até a data limite de 1º de julho de 2001, processando a ação junto à SUSEP, mediante cisão ou outro ato societário pertinente. Foi neste momento que nasceu a Saúde Segura e as sociedades seguradoras especializadas em saúde passaram, então, a se subordinar às normas e à fiscalização da ANS.

### **3.2.1 Elementos da operação de seguros**

Seguro, conforme definem Kornis e Caetano (2002), é uma forma de intermediação financeira em que os prêmios são cobrados dos detentores das apólices e investidos em ativos que são mantidos como provisão (reserva) técnica para financiar o pagamento de futuros sinistros. Baseado na definição da Federação Nacional das Empresas de Seguros Privados e Capitalização (FENASEG), Souza (2002, p. 24) explica que:

[...] seguros são uma operação que toma forma jurídica de um contrato, em que uma das partes (segurador) se obriga para com outra (segurado ou seu beneficiário), mediante o recebimento de uma importância estipulada (prêmio), a compensá-la (indenização) por um prejuízo (sinistro), resultante de um evento futuro, possível e incerto (risco), indicado no contrato.

Nesta definição podem ser observados os principais elementos da operação securitária. Em primeiro lugar, seguradoras, de acordo com a definição de Souza (2002, p. 45), são “entidades jurídicas que, por meio dos recursos dos prêmios cobrados dos segurados, comprometem-se a indenizá-los no caso de ocorrer o evento contra o qual se seguraram”.

De acordo com a Fundação Escola Nacional de Seguros (FUNENSEG) (1996), o segurado é a pessoa física ou jurídica economicamente interessada no bem exposto ao risco, em nome de quem se faz o seguro, contratado pelo estipulante (que pode ser uma figura diferente do segurado). O beneficiário é o indicado pelo segurado para receber as indenizações devidas pelo segurador.

“Prêmio é o pagamento efetuado pelo segurado ao segurador, ou seja, é o preço do seguro para o segurado” (FUNENSEG, 1996, p. 23). “A indenização é o pagamento dos prejuízos decorrentes de um sinistro [...]” (FUNENSEG, 1996, p. 36), é a reparação financeira dos prejuízos causados por um sinistro.

“Sinistro é a realização do risco previsto no contrato de seguro resultando em perdas para o segurado ou seus beneficiários” (SOUZA, 2002, p. 26). Quando da ocorrência de um sinistro, os restos referentes ao bem segurado podem ser aproveitados pela seguradora. Estes são denominados salvados e representam bens que possuem valor venal.

“Risco é o evento aleatório cuja ocorrência acarreta prejuízo de ordem econômica” (FUNENSEG, 1996, p. 22). Ressarcimento “é o reembolso que a seguradora tem direito, no caso de uma indenização paga ao segurado, conseqüente de evento danoso provocado por alguém” (FUNENSEG, 1996, p. 37).

A apólice de seguro é o contrato propriamente dito, emitida a partir da proposta de seguro, que é a base do contrato, representando a vontade do segurado de transferir o risco para a seguradora (SOUZA, 2002).

Cabe também destacar alguns outros conceitos que são observados nos demonstrativos financeiros da Saúde Segura. Souza (2002, p. 45) define resseguro como “o seguro do seguro, no qual se repassa o risco de um contrato de seguro superior à capacidade financeira da seguradora que emitiu a apólice, ou parte dele, a uma resseguradora”; o cosseguro permite a pulverização do risco, ou seja, “divide as responsabilidades do risco assumido, repartindo-o com duas ou mais seguradoras”; a retrocessão “é o resseguro de resseguro, ou seja, dividir parte do risco de um resseguro com outro ressegurador/seguradora”.

### 3.2.2 Indicadores gerenciais da operação de seguros

Ao apresentar uma aplicação de análise e gestão de custos em uma empresa do ramo de seguros, Shank (2001) define conceitos especialmente relevantes para a análise gerencial de desempenho do negócio de uma seguradora.

Prêmio emitido (*written premium*) é o prêmio total cobrado por uma seguradora para prover cobertura ao titular de uma apólice por um determinado período de tempo (normalmente um ano). Já o prêmio ganho (*earned premium*), representa a parcela dos prêmios retidos ganha durante o ano fiscal da companhia de seguros.

O índice de perda (*loss ratio*) é a despesa com o pagamento de sinistros expressa sob a forma de percentual do prêmio ganho e o índice de despesas de ajuste de perda (*loss adjustment expense (LAE) ratio*) representa todos os custos associados com o processamento de sinistros (exceto a própria cobertura do sinistro) expressa sob a forma de percentual do prêmio ganho. O índice de despesa (*expense ratio*) é constituído pelas despesas administrativas e de marketing (outras que não as de ajuste de perda) incorridas durante um determinado período de tempo, divididas pelo prêmio ganho durante o mesmo período.

O índice combinado (*combined ratio*) é a soma do índice de perdas, do índice de despesas e do índice de despesas de ajuste de perdas. Um índice combinado abaixo de 100% indica que a seguradora está operando com lucro na subscrição (emissão) de suas apólices, ou seja, os prêmios ganhos são suficientes para cobertura das despesas operacionais, administrativas e de sinistros. Por conta dos ganhos financeiros, quando da aplicação dos recursos arrecadados com os prêmios antes do pagamento de sinistros, o resultado geral da seguradora pode ser positivo mesmo que opere com índice combinado superior a 100%. Este comportamento é comum e representa uma fonte importante de receitas especialmente nos ramos de seguro em que a arrecadação dos prêmios se concentra no início do período de cobertura, como por exemplo, o seguro de automóveis.

Souza (2002, p. 125) apresenta outros indicadores utilizados pelo mercado segurador, tais como o índice de sinistros ou prêmio puro, que “representa o montante líquido dos sinistros pagos deduzidos das recuperações de cosseguro e resseguro, salvados e ressarcimentos” e o índice de despesas administrativas, calculado

“mediante a relação entre as despesas administrativas com os prêmios líquidos emitidos” (SOUZA, 2002, p. 127).

### **3.2.3 Processo básico de uma seguradora**

A operação das companhias seguradoras é bastante complexa e se compõe de duas funções principais: a emissão de apólices, que é a atividade operacional propriamente dita, e a gestão financeira dos recursos arrecadados (SOUZA, 2002).

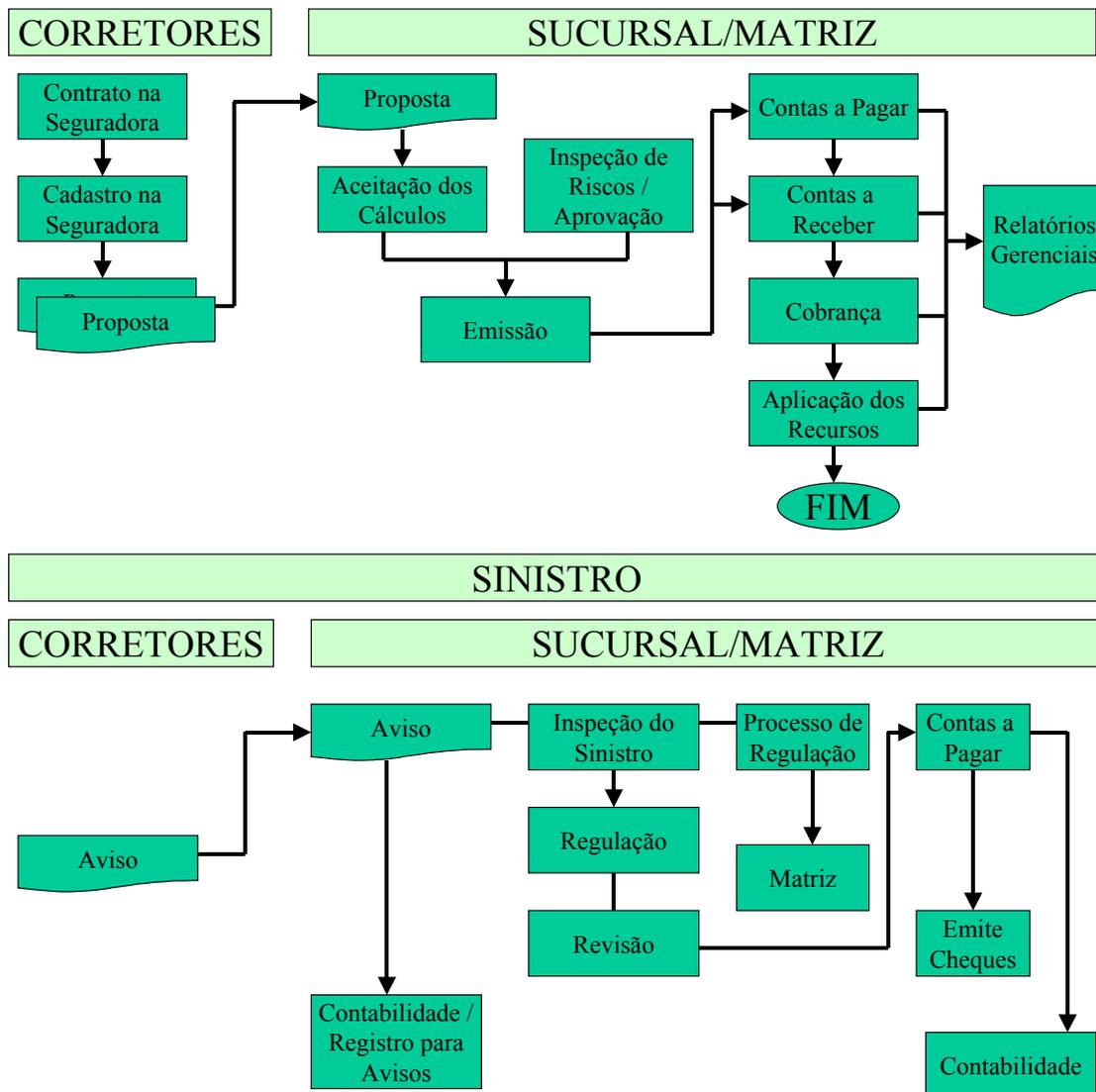
O reconhecimento das principais atividades de uma seguradora é importante quando da análise do sistema de custeio ABC adotado pela Saúde Segura. A figura 5 representa, de forma esquemática e resumida, o modelo de ciclo econômico de uma empresa seguradora.

Na parte superior da figura, observa-se que o início da operação se dá pela apresentação da proposta de seguro pelo corretor de seguros, elemento legalmente responsável pela intermediação do negócio e que, obrigatoriamente, se relaciona diretamente com o cliente (segurado).

De posse da proposta, a seguradora procede a sua análise para aceitação ou não do risco. Em alguns casos, dependendo do ramo, é necessária a realização, antes da contratação da apólice, de uma inspeção prévia do risco ou bem que se pretende ter segurado. Como exemplo, pode-se citar o caso do seguro de automóveis, em que o veículo é vistoriado, ou do seguro contra incêndios em que o imóvel deve ser inspecionado antes da efetiva contratação do seguro. Com base nesta inspeção, ou vistoria, a seguradora determina o valor do prêmio ou, em caso de não aceitação do risco, rejeita a proposta.

Aceita a proposta, a seguradora emite a respectiva apólice que é cadastrada no sistema financeiro da companhia, a partir do qual são cobrados os prêmios, dando início ao processo de contas a receber (ou na cobrança em caso de atrasos ou não pagamento por parte dos segurados). O processo de contas a pagar contempla o pagamento dos sinistros e outras despesas operacionais (por exemplo, comissões aos corretores) e administrativas (por exemplo, as despesas com serviços de

terceiros) e, finalmente são aplicados os recursos (prêmios) arrecadados para a formação da reserva matemática ou remuneração no mercado de capitais.



**Figura 5 Modelo de ciclo econômico de uma empresa seguradora**

Fonte: Souza (2002, p. 93)

Reserva matemática é um termo utilizado pelo mercado e que representa a provisão para o pagamento de sinistros. Segundo a definição de Souza (2002, p. 155) “é o valor calculado por processo atuarial, que equilibra as obrigações da companhia e do segurado nos contratos de seguro”. O cálculo atuarial utiliza-se de conceitos de estatística (para análise dos fenômenos aleatórios relativos ao risco), demografia e matemática financeira para mensuração dos riscos futuros relacionados aos contratos de seguro.

A metade inferior da figura 5 representa o processamento de sinistros. O evento inicial do processo é a chegada de um aviso de sinistro, diretamente para a

seguradora ou através do corretor de seguros. Procede-se então à inspeção do sinistro, de forma a permitir a sua adequada regulação, processo em que a seguradora analisa a veracidade e dimensão do sinistro e calcula, com base nas condições previstas na apólice, o ressarcimento devido ao segurado. A regulação pode ser efetuada pela sucursal (denominada filial no caso da Saúde Segura) ou ser remetida para avaliação da matriz, sobretudo no caso de grandes riscos ou riscos especiais. Em algumas seguradoras, o sinistro é processado por uma área centralizadora localizada na matriz.

Definido o valor devido ao segurado, este deve ser pago. Assim, o processo de contas a pagar é disparado, procedendo-se a emissão do cheque e contabilização da operação.

### **3.3 O sistema supletivo de saúde no Brasil**

A Lei nº 9.656, de 3 de junho de 1998, dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde e apresenta as seguintes definições:

- a. Plano Privado de Assistência à Saúde: prestação continuada de serviços ou cobertura de custos assistenciais a preço pré ou pós estabelecido, por prazo indeterminado, com a finalidade de garantir, sem limite financeiro, a assistência à saúde, pela faculdade de acesso e atendimento por profissionais ou serviços de saúde, livremente escolhidos, integrantes ou não de rede credenciada, contratada ou referenciada, visando a assistência médica, hospitalar e odontológica, a ser paga integral ou parcialmente às expensas da operadora contratada, mediante reembolso ou pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do consumidor;
- b. Operadora de Plano de Assistência à Saúde: pessoa jurídica constituída sob a modalidade de sociedade civil ou comercial, cooperativa, ou entidade de autogestão, que opere produto, serviço ou contrato de plano privado de assistência à saúde.

O mercado privado de assistência médica no Brasil, de acordo com a ANS, está dividido em oito formas institucionais: administradoras, cooperativas médicas, cooperativas odontológicas, instituições filantrópicas, autogestões (patrocinadas e não

patrocinadas), seguradoras especializadas em saúde, medicina de grupo e odontologia de grupo. Destas, Almeida (1998) destaca quatro, descrevendo-as da seguinte forma:

- a. Medicina de Grupo: empresas médicas que administram planos de saúde para empresas, indivíduos ou famílias, e trabalham com vários tipos de planos de saúde; este é o formato predominante no mercado brasileiro;
- b. Cooperativas Médicas: modalidade em que os médicos são ao mesmo tempo sócios e prestadores de serviços; como principal exemplo no Brasil pode-se citar a UNIMED;
- c. Planos Próprios das Empresas (auto gestão): onde as próprias empresas administram os programas de assistência médica de seus funcionários; no caso da contratação de terceiros para administração do plano, esta modalidade se denomina co-gestão ou plano de administração;
- d. Seguro Saúde: modalidade em que há intermediação financeira de uma seguradora que cobre ou reembolsa gastos com assistência médica ao prestador do serviço ou ao segurado, segundo condições estabelecidas em contrato (apólice de seguro).

Na modalidade de seguro saúde, onde a Saúde Segura está enquadrada, a empresa não é prestadora de serviços de saúde, mas responsável pela cobertura dos custos quando da ocorrência de sinistros, no caso, eventos de assistência médico-hospitalar previstos nas apólices dos segurados. As seguradoras tanto pagam diretamente os profissionais e organizações médico-hospitalares credenciadas, responsáveis pela prestação do serviço ao segurado, como podem ressarcir os segurados contra a apresentação dos comprovantes de despesas, explicam Kornis e Caetano (2002). A Saúde Segura também presta serviços de administração de planos de saúde, caracterizando-se, portanto, também no terceiro grupo de operadoras descrito.

O seguro saúde, de acordo com Souza (2002) tem crescido muito no Brasil, principalmente devido à decadência do sistema de saúde pública. Segundo dados apresentados por Almeida (1998), entre 1987 e 1996, o seguro saúde aumentou seu número de beneficiários em cerca de 757%, sendo a modalidade de maior crescimento dentre as quatro já destacadas.

A tabela 1 apresenta a distribuição das operadoras registradas no mercado nacional segundo a região da sede e classificação. Todas as operadoras com registro na ANS e que não foram descredenciadas são consideradas operadoras registradas.

**Tabela 1 Operadoras registradas segundo região da sede e classificação**

<b>Classificação da Operadora</b>	<b>Norte</b>	<b>Nordeste</b>	<b>Sudeste</b>	<b>Sul</b>	<b>C. Oeste</b>	<b>Total</b>
Administradora de Planos	0	1	7	3	0	11
Administradora de Serviços	0	2	2	1	0	5
Autogestão Não Patrocinada	3	22	67	23	15	130
Autogestão Patroc. Multipatrocinada	1	3	15	10	6	35
Autogestão Patroc. Multipatrocinada / RH	0	0	1	1	1	3
Autogestão Patrocinada Singular	0	7	1	2	1	3
Autogestão Patrocinada Singular / RH	5	5	95	21	10	136
Cooperativa Médica	1	6	1	66	3	3
Cooperativa odontológica	6	2	9	3	1	17
Filantropia	2	9	97	2	1	1
Medicina de Grupo	2	9	4	1	40	775
Odontologia de Grupo	8	72	274	88	18	460
Seguradora Especializada em Saúde	0	0	13	1	0	14
<b>Total</b>	<b>6</b>	<b>31</b>	<b>1.3</b>	<b>3</b>	<b>14</b>	<b>2</b>

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

Observa-se a grande concentração destas entidades na região sudeste, bem como a maior presença das empresas de medicina e odontologia de grupo, confirmando o que já foi afirmado por Almeida (1998) e reforçando o que se observa historicamente quando se analisa o setor, de acordo com Teixeira, Bahia e Vianna (2002).

Existem apenas 14 seguradoras especializadas em saúde em operação no Brasil. De acordo com Teixeira, Bahia e Vianna (2002), desde sua origem até meados da década de 1980, o mercado de planos de saúde era quase que exclusivamente formado pelos planos de empresa e, apenas a partir de 1989, com a extensão das coberturas e montagem de grandes redes credenciadas, eliminando quase que totalmente a modalidade de reembolso, a SUSEP autorizou as seguradoras a se vincularem aos serviços de saúde, completando este padrão de empresa mais integrado. As atuais seguradoras especializadas em saúde são originárias das seguradoras que, a partir de 1989, passaram a atuar no ramo de seguro saúde.

Conforme ressaltado por Almeida (1998), com a progressiva falência da saúde pública, observou-se no Brasil, a partir do final da década de 1980, uma crescente adesão da população aos planos suplementares de saúde. De acordo com a tabela 2, observa-se que 21,3% da população brasileira em outubro de 2003, estimada com base no Censo Demográfico 2003 do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), estava coberta por algum tipo de plano de saúde complementar.

**Tabela 2 Beneficiários, população e grau de cobertura por região**

<b>Região</b>	<b>Qtde. Beneficiários</b>	<b>Pop. Residente</b>	<b>Grau de Cobertura</b>
Norte	1.050.042	13.784.881	7,6
Nordeste	4.494.422	49.352.225	9,1
Sudeste	26.169.953	75.391.969	34,7
Sul	4.329.884	26.025.091	16,6
Centro Oeste	1.702.893	12.317.271	13,8
	1.305	-	-
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>1</b>	<b>21,3</b>

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

O grau de cobertura é calculado pela razão entre a quantidade de beneficiários e a população residente multiplicada por 100. Novamente merece destaque a região sudeste do país, onde se observa a maior concentração da população de beneficiários, tanto em termos relativos (34,7% da população residente) como, principalmente, em números absolutos (mais de 26 milhões de beneficiários, representando mais de 69% da população assistida).

A tabela 3 demonstra a distribuição dos quase 38 milhões de beneficiários, de acordo com o tipo de operadora. As seguradoras especializadas em saúde respondem por 12,75% dos beneficiários, representando quase 5 milhões de pessoas. Vale salientar o fato de que o conjunto de seguradoras é composto por apenas 13 (de acordo com a tabela 1 seriam 14, mas, no entanto, uma delas não está ativa) dentro de um universo de 2.277 operadoras de serviço suplementar de saúde. Esta concentração de beneficiários nas seguradoras torna ainda mais significativo seu papel no setor de saúde complementar, indicando também a eficiência destas companhias na conquista do mercado.

A tabela 4 apresenta alguns dados financeiros (posição acumulada de janeiro a setembro de 2003) relativos a receitas com prêmios, despesas e grau de sinistralidade

das seguradoras especializadas em saúde. A explicação de cada uma das colunas da tabela 4 consta do quadro 3.

**Tabela 3 Quantidade de beneficiários ativos por tipo de operadora**

Classificação	Qtde. Beneficiários Ativos	% Beneficiários Ativos
Administradora	9.740	0,03%
Autogestão	5.596.432	14,83%
Cooperativa Médica	9.20	2
Filantropia	1.409.114	3,73%
Medicina de Grupo	1	33,30%
Seguradora	63.503	0,17%
Seguradora Esp. em Saúde	4.811.112	12,75%
Cooperativa Odontológica	1.3	3,45%
Odontologia de Grupo	2.776.380	7,35%
<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>100%</b>

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

**Tabela 4 Desempenho das companhias de seguro saúde (valores em R\$ mil)**

COMPANHIAS	Prêmio	Sinistro	Sinistralidade	Despesa		Result. Financ.	Índice Comb.	Índ. Comb. Ampliado
	Retido	Retido		Comercial	Adm.			
AGF SAÚDE	151.938	115.851	76,25%	10.953	12.312	11.024	0,92	0,85
BRADESCO SAÚDE	2.395.475	2.119.758	89,88%	71.783	265.529	138.627	1,04	0,98
BRASILSAÚDE	82.920	64.990	78,40%	4.218	13.013	7.004	0,99	0,91
GRALHA AZUL	23.213	19.561	83,66%	503	808	3.895	0,89	0,77
HSBC SEGURO	93.723	100.412	103,16%	8.722	7.846	9.179	1,20	1,10
ITAUSEG SAÚDE	66.361	78.244	116,87%	84	1.694	11.262	1,20	1,02
MARÍTIMA SAÚDE	191.956	137.291	71,17%	13.117	32.884	9.028	0,95	0,91
NOTRE DAME	60.500	50.532	83,52%	941	5.751	1.876	0,95	0,92
PORTO SEGURO	338.678	261.356	76,74%	22.875	59.281	29.496	1,01	0,93
SALUTAR SAÚDE	1.739	1.786	102,82%	7	259	809	1,18	0,81
SUL AMÉRICA AETNA	2.560.615	2.176.127	85,21%	80.986	276.894	69.036	0,99	0,97
UNIBANCO AIG SAÚDE	98.069	78.921	80,42%	7.026	3.154	8.789	0,91	0,83
UNIMED SEGUROS SAUDE	81.279	64.220	79,01%	2.687	13.614	6.216	0,99	0,92
<b>TOTAL</b>	<b>6.146.467</b>	<b>5.269.048</b>	<b>86,24%</b>	<b>223.904</b>	<b>693.039</b>	<b>306.240</b>	<b>1,01</b>	<b>0,98</b>

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

Pode-se observar na tabela 4, que cinco das seguradoras operavam, àquela época, com índice combinado superior a 1, entre elas, a de maior participação do mercado, a Bradesco Saúde. No entanto, apenas a HSBC Seguro Saúde e a Itauseg Saúde, quando se acrescenta o ganho financeiro obtido com a aplicação dos recursos, permanecem com resultado insatisfatório representado pelo índice combinado ampliado superior a 1. Destaca-se também que apenas a AGF Saúde, Brasil Saúde, Marítima Saúde, Porto Seguro Saúde e Unimed Seguro Saúde apresentaram índices de sinistralidade abaixo de 80%.

Item	Fórmula
<b>Prêmio Emitido</b>	seguro + cosseguro aceito - desconto - cancelamento + retrocessão aceita
<b>Prêmio total</b>	prêmio emitido - cosseguro cedido - retrocessão aceita - restituição
<b>Prêmio retido</b>	prêmio total - resseguro cedido + retrocessão aceita
<b>Prêmio ganho</b>	prêmio retido - variação da provisão de prêmios não ganhos
<b>Sinistro retido</b>	sinistro de seguros - sinistro de cosseguro cedido + sinistro de cosseguro aceito - sinistro de resseguro cedido + sinistro de retrocessão - salvados e ressarcidos + variação da provisão de IBNR (sinistros ocorridos e não avisados)
<b>Sinistralidade</b>	sinistro retido / prêmio ganho
<b>Índice Combinado</b>	$\frac{\text{sinistro retido} + \text{despesa comercialização} + \text{despesa administrativa}}{\text{prêmio ganho}}$
<b>Índice Combinado Ampliado</b>	$\frac{\text{sinistro retido} + \text{despesa comercialização} + \text{despesa administrativa}}{\text{prêmio ganho} + \text{resultado financeiro}}$

#### Quadro 3 Glossário da Tabela 4

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

A tabela 5 apresenta a evolução de alguns indicativos do desempenho consolidado do setor de seguro saúde no Brasil no período compreendido entre janeiro e novembro de 2003. É importante destacar a oscilação do índice de sinistralidade do setor e o conseqüente impacto no índice combinado e no índice combinado ampliado no ano de 2003, alcançando no mês de novembro daquele ano valores maiores do que 1. Nota-se também um aumento de 10% da relação entre despesas administrativas e prêmio ganho, alcançando 0,11 em novembro de 2003.

**Tabela 5 Quadro evolutivo do desempenho do mercado de seguro saúde**

	jan-03	Média 1º sem/03	jul-03	ago-03	set-03	out-03	nov-03
Prêmio Emitido (R\$ mil)	541.216	543.500	580.295	576.918	574.947	579.072	587.453
Prêmio Total (R\$ mil)	541.216	543.500	580.295	576.918	574.947	579.072	587.453
Prêmio Retido (R\$ mil)	539.304	541.951	579.337	577.628	574.411	577.862	585.522
Prêmio Ganho (R\$ mil)	536.951	540.145	574.656	566.032	572.219	576.783	579.382
Sinistro Retido (R\$ mil)	425.882	453.516	499.633	496.412	529.684	515.465	506.760
Despesas de Comercialização (R\$ mil)	19.361	19.839	19.487	20.850	21.396	21.282	21.852
Despesas Administrativas (R\$ mil)	56.247	61.335	73.758	62.694	60.918	63.976	65.002
Despesas com Tributos (R\$ mil)	5.938	6.022	4.873	4.815	5.557	4.437	6.571
Sinistralidade	79,31%	83,93%	86,94%	87,70%	92,57%	89,37%	87,47%
Desp. Adm. / Prêmio Ganho	0,10	0,11	0,13	0,11	0,11	0,11	0,11
Desp. Comerc. / Prêmio Ganho	0,04	0,04	0,03	0,04	0,04	0,04	0,04
Índice Combinado	0,93	0,99	1,03	1,02	1,07	1,04	1,02
Índice Combinado Ampliado	0,93	0,99	1,03	1,02	1,07	1,04	1,02

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

Com base em informações da ANS, de agosto de 2001 a novembro de 2003, o índice médio de sinistralidade do setor foi de 83,55% com desvio-padrão de 3,66%, o índice combinado médio foi de 0,99 com desvio-padrão de 0,04 e o índice combinado ampliado médio de 0,96 com desvio-padrão de 0,07, demonstrando que estes índices vêm oscilando próximos a 1 e que alcançaram valores maiores que 1 no período.

Neste mesmo período o valor médio da relação entre despesas administrativas e prêmio ganho foi de 0,11, o mesmo de novembro de 2003.

Com relação à estrutura patrimonial das empresas de seguro saúde, o mercado apresenta-se distribuído conforme os dados da tabela 6 (posição de setembro/2003). A Sul América Aetna Seguro Saúde e a Bradesco Saúde destacam-se como as maiores companhias atuantes no Brasil em termos de ativos totais, sendo que a primeira possui um patrimônio líquido 56% maior do que a segunda.

**Tabela 6 Contas patrimoniais das companhias de seguro saúde (em R\$ mil)**

							Passivo ELP	Pat. Líquido
AGF SAÚDE	73.541	2.939	380	76.861	-	23.424	2.306	51.131
BRADESCO SAÚDE	688.334	450.132	48.054	1.186.521	173.852	411.111	116.982	484.576
BRASILSAÚDE	17.197	56.087	1.142	74.426	334	16.404	18.606	39.083
GRALHA AZUL	20.098	1.499	-	21.598	1.691	4.126	1.350	14.431
HSBC SEGURO	142.995	64.056	44	207.095	141.303	3.385	6.224	56.183
ITAUSEG SAÚDE	48.408	459	-	48.867	11.670	10.915	-	26.282
MARÍTIMA SAÚDE	65.656	1.055	100	66.811	2.475	37.115	-	27.221
NOTRE DAME	14.638	302	12.288	27.227	102	11.400	165	15.560
PORTO SEGURO	182.306	122	180	182.608	11.576	59.624	15.157	96.252
SAEPAR SEGURO SAÚDE	7.154	2.363	264	9.781	-	955	5.519	3.307
SALUTAR SAÚDE	5.892	611	27	6.530	37	526	-	5.967
SUL AMÉRICA AETNA	757.617	359.793	427.951	1.545.362	63.326	502.574	222.191	757.271
UNIBANCO AIG SAÚDE	56.601	240	149	56.990	145	19.392	331	37.122
UNIMED SEGUROS SAUDE	29.778	9.834	1.934	41.546	39	17.641	2.752	21.114
TOTAL	2.080.438	939.658	490.580	3.510.677	406.510	1.100.949	388.831	1.614.386

Fonte: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR

Conclui-se, com base nos dados e informações apresentados, o grande potencial e representatividade econômica do segmento de saúde complementar no Brasil, destacando-se também a significativa e crescente participação das seguradoras especializadas.

No entanto, observa-se também que o ramo de seguro saúde necessita de um controle eficiente da evolução do seu desempenho, uma vez que o comprometimento dos valores de prêmios arrecadados com o pagamento de sinistros é grande e o monitoramento e ajuste dos níveis de despesas administrativas é fundamental para que a companhia atinja um resultado satisfatório.

### 3.4 Apresentação da empresa estudada

A empresa Saúde Segura, denominação fictícia adotada neste trabalho de forma a preservar o sigilo das informações apresentadas, é uma companhia de seguros especializada em serviços de seguro saúde, criada por força da Lei nº

10.185/01, de 12 de fevereiro de 2001. Antes de sua constituição, a carteira de seguro saúde pertencia a uma companhia de seguros gerais ainda em operação atualmente.

À época em que a carteira de seguro saúde estava sob a administração da companhia de seguros gerais, a empresa chegou a questionar a viabilidade financeira de continuar com a operação. Naquele momento não se dispunha de um sistema de informações que adequadamente registrasse o real comportamento dos custos na companhia e a rentabilidade de seus produtos.

Após a implantação do custeio ABC e do desenvolvimento das projeções orçamentárias, apoiadas pelas informações disponibilizadas pelo sistema, que forneceu uma visão mais acurada da operação, a empresa não só permaneceu atuando no ramo de seguro saúde, como também melhorou bastante sua posição em relação às suas concorrentes, já na figura da empresa Saúde Segura. O orçamento para o exercício de 2002 foi o primeiro apoiado pelas informações advindas do ABC.

É claro que a alavancagem nos resultados da companhia não se deveu exclusivamente ao uso das informações providas pelo sistema ABC, sendo mérito de seus administradores, que adequadamente gerenciam o nível de sinistralidade da carteira, fator fundamental para o equilíbrio financeiro da empresa. Mesmo assim, de acordo com relatos colhidos internamente, o novo sistema de custos certamente foi de grande valia no apoio à tomada de decisões, especialmente na continuidade da operação e no adequado gerenciamento de sua estrutura.

Atualmente, planejamento e acompanhamento orçamentário dos custos são orientados pelo ABC, que também serve como instrumento de apoio à projeção de receitas, que é feita com base na capacidade operacional que a companhia dispõe, uma vez que se conhecem as atividades e como estas consomem os recursos.

### **3.4.1 Estrutura organizacional**

A companhia conta com praticamente toda sua estrutura de suporte administrativo, onde se encontram, por exemplo, as áreas de recursos humanos, tecnologia da informação, gestão patrimonial, marketing e contabilidade, compartilhada com a empresa de seguros gerais, pertencente ao mesmo grupo

segurador. Portanto, deve ficar claro que, apesar do escopo da pesquisa ser a operação da Saúde Segura, em diversas ocasiões, as atividades e dados examinados relacionavam-se à operação da companhia de seguros gerais.

A estrutura comercial pode ser considerada como parcialmente compartilhada, uma vez que os funcionários da Saúde Segura ocupam o mesmo espaço físico (escritórios comerciais – filiais e representações distribuídos por todo o território nacional) da companhia seguradora, apesar de terem sua atuação totalmente direcionada somente à comercialização dos produtos de seguro saúde (mesmo sendo uma empresa de prestação de serviços, a Saúde Segura usa a denominação produto). É importante ressaltar que os gerentes de conta da Saúde Segura não estão em todas as filiais da companhia de seguros gerais.

A Saúde Segura possui como áreas próprias da empresa apenas aquelas diretamente ligadas ao seu negócio: áreas técnica e atuarial, de aceitação de riscos, de emissão de apólices, de processamento de sinistros, de relacionamento com prestadores de serviço e de atendimento a segurados. Estas áreas tiveram seus nomes alterados neste trabalho para preservar o sigilo sobre a real estrutura organizacional da empresa sem, no entanto, prejudicar o entendimento de seus aspectos funcionais.

A área técnica e atuarial é a responsável pela definição das regras operacionais, definição de riscos e condições de contratação das apólices e pelas notas técnicas relativas aos produtos.

A área de aceitação de riscos responde pela análise das propostas de seguro apresentadas pelos corretores e pela cotação dos prêmios. A análise de aceitação também envolve os gerentes de conta, funcionários localizados nas diversas filiais, responsáveis pelo relacionamento direto com os corretores e, às vezes, até mesmo com os clientes (segurados). A Saúde Segura só trabalha com planos empresariais, apólices coletivas direcionadas para um grupo específico, composto por funcionários de uma determinada empresa.

A área de emissão responde pela subscrição e emissão física das apólices e das ordens de cobrança aos segurados (relativas aos valores de prêmios devidos).

O processamento de sinistros é responsável pela análise dos sinistros avisados, autorizando os pagamentos aos prestadores de serviços (hospitais, clínicas,

laboratórios e médicos) credenciados ou o ressarcimento das despesas aos segurados, de acordo com as condições vigentes em cada apólice. No caso da rejeição total ou parcial do valor de sinistro informado, a companhia seguradora realiza uma glosa, ou seja, uma recusa de pagamento (total ou parcial) do sinistro avisado, justificada pela não obediência aos termos e condições definidos na apólice de seguro ou pela não observância da devida comprovação dos custos relativos aos serviços realizados ou da sua efetiva necessidade de acordo com os critérios médicos conhecidos e atestados pelos peritos da companhia. Nesta área, portanto, trabalham os peritos médicos, que respondem pela verificação da veracidade e extensão dos sinistros avisados, determinando a sua glosa ou aceitação.

A área de relacionamento com prestadores dá apoio à rede referenciada (credenciada) através do atendimento a questionamentos acerca, principalmente, das coberturas constantes nas apólices dos segurados que procuram a rede para prestação dos serviços médico-hospitalares. Esta área também responde os recursos contra glosas apresentados pelos prestadores de serviço e concede autorização, quando necessário e especificado na apólice do segurado, para a realização de determinados serviços. A área possui ainda uma equipe responsável pelo credenciamento e descredenciamento de prestadores de serviço à rede referenciada da seguradora.

A área de atendimento a segurados relaciona-se diretamente com os segurados, normalmente através da área de recursos humanos das empresas cliente. Também responde a questionamentos dos segurados, inclusive dos usuários finais, pessoas físicas, funcionários das empresas cliente, e concede autorizações para a realização de determinados atendimentos, quando necessário.

Finanças, classificada como uma área de suporte administrativo, é a provedora de muitas das informações que sustentaram esta pesquisa, e está, segundo o organograma do grupo, inserida na empresa de seguros gerais, sendo a responsável pela manutenção e operação dos sistemas de custos e orçamento, fornecendo informações gerenciais valiosas para a condução dos negócios da Saúde Segura que, de acordo com depoimentos do gerente de Finanças, responsável na companhia pelo sistema de custeio ABC, é a principal área usuária das informações de custos dentro do grupo segurador.

As principais atividades da Saúde Segura, bem como o relacionamento entre suas diversas áreas, inclusive as de suporte administrativo, pertencentes à estrutura da companhia de seguros gerais, serão evidenciadas quando da apresentação do sistema de custos.

No nível estratégico, o diretor geral da Saúde Segura responde, juntamente com os gestores dos demais produtos das empresas do grupo segurador, a um conselho executivo único e para um corpo gerencial responsável pelas operações do grupo na América do Sul, representantes diretos do acionista estrangeiro.

### **3.4.2 O Modelo de custos**

De acordo com Cooper e Schindler (2003, p. 60), modelo é “a representação de um sistema construído para estudar algum aspecto daquele sistema ou o sistema como um todo”.

As necessidades de uma empresa quanto a um sistema de custeio ABC não devem se limitar apenas à determinação dos custos unitários dos objetos de custeio ou mesmo a definição de critérios para uma melhor distribuição dos custos entre as diversas áreas ou produtos da empresa. Embora tenham sido estes os objetivos iniciais almejados pela Saúde Segura, ou melhor, da companhia de seguros gerais da qual ela se originou, quando da implantação do ABC, foram justamente aquelas mesmas informações que potencializaram todas as aplicações hoje em curso na companhia. Já à época da implantação do sistema de custos, coincidente com a criação da Saúde Segura, a equipe responsável pelo seu desenvolvimento, formada por consultores externos e funcionários da própria empresa, apontava o ABC como um importante instrumento de gestão e não apenas como uma metodologia de medição e alocação de custos.

A determinação dos custos das atividades no sistema de custeio ABC da Saúde Segura coincidiram com as principais indicações apresentadas por Cooper e Kaplan (1991) quando apresentam um exemplo de determinação do consumo de recursos pelas atividades de uma empresa prestadora de serviços, no caso em questão, uma instituição financeira. São princípios gerais que podem ser aplicados a

diversos tipos de organizações do setor de serviços. A implementação do sistema ABC foi norteadada por uma técnica coincidente com as etapas apresentadas por Garg e Rafiq (2002) quando tratam do desenvolvimento de sistemas de custeio ABC em instituições financeiras, que consta de:

- a. entrevistas nos departamentos: condução de entrevistas com os gestores de forma a determinar as atividades mais relevantes de cada área e se ter uma idéia geral dos processos executados;
- b. contabilidade dos custos: extração das informações de recursos a partir de contas sintéticas do sistema contábil;
- c. levantamento de tempo: os autores sugerem a utilização de um sistema para apontamento do tempo de dedicação dos funcionários às diversas atividades; esta técnica atualmente é aplicada apenas no departamento de tecnologia da informação da Saúde Segura;
- d. custeio das atividades: utilização das informações de tempo das atividades e custo dos recursos para determinação do custo das atividades;
- e. “volumetria”: este é um ponto crítico do sistema, onde existe um trabalho intenso de coleta de dados a serem utilizados como direcionadores de custos;
- f. desenvolvimento do modelo ABC: uma vez determinados os relacionamentos entre recursos, atividades e objetos de custeio, o sistema deve ser modelado e alimentado com os dados de volumes e tempo; os autores sugerem a utilização de programas aplicativos especialistas em ABC (este foi o caso da Saúde Segura, que adotou um *software* especialista em ABC disponível no mercado);
- g. garantia da consistência: este passo não foi aplicado, uma vez que a implementação corporativa alcançou toda a empresa e não existia nenhuma outra aplicação de ABC a ser integrada de forma a demandar o referido trabalho de consistência a que os autores se referem.

Na prática, o projeto de implementação do sistema de custeio ABC na Saúde Segura, desenvolvido entre junho e outubro de 2001, de forma a atender as necessidades da companhia contou com as seguintes etapas:

- a. Divulgação do projeto: apresentação dos conceitos de ABC e dos objetivos do projeto a todos os gerentes e executivos da empresa;
- b. Levantamento dos fluxos de trabalho: correspondente à etapa de entrevistas nos departamentos proposta por Garg e Rafiq (2002); nesta etapa também foi definida uma lista prévia de objetos de custeio;
- c. Mapeamento das atividades: levantamento efetivo das atividades nas diversas áreas, com tomada de tempo de execução e identificação dos recursos consumidos;
- d. Homologação dos processos e atividades levantados: validação dos processos, atividades e objetos de custeio previamente definidos;
- e. Tratamento da estrutura de recursos: comparável à etapa de contabilidade dos custos, segundo proposto por Garg e Rafiq (2002);
- f. Definição dos direcionadores e critérios de custeio: esta etapa, em conjunto com as duas etapas listadas a seguir, compõe os passos definidos por Garg e Rafiq (2002) como custeio das atividades e desenvolvimento do modelo ABC; esta etapa também contempla a coleta dos direcionadores de custos identificados (volumetria);
- g. Desenho conceitual do modelo de custos;
- h. Customização da ferramenta especialista;
- i. Validação do modelo: apresentação e discussão dos resultados de forma a depurar o modelo e proceder às adaptações e melhorias necessárias;
- j. Integração com o sistema de apuração de resultado: disponibilização dos custos dos produtos para serem utilizados no modelo de apuração de resultado da companhia.

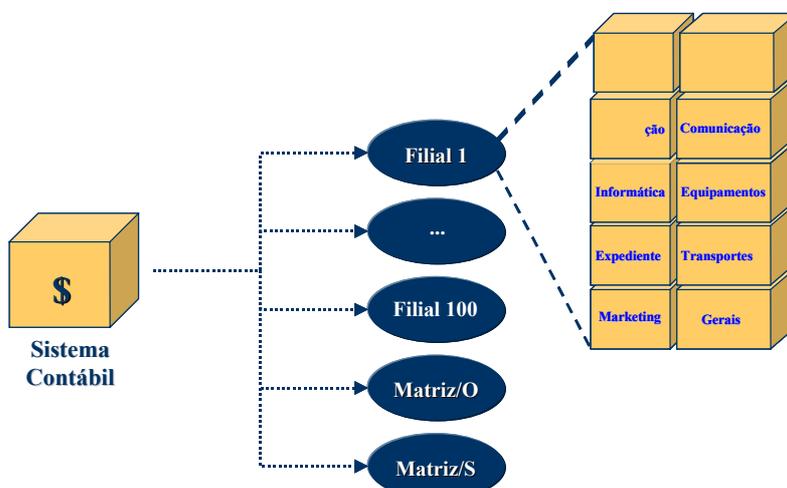
Para a descrição do sistema, seus principais critérios e seu processo de implementação, serão observados cinco módulos: o levantamento e tratamento dos recursos (base de recursos), o levantamento dos processos e suas atividades (base de atividades), o rastreamento e a identificação dos recursos consumidos pelas atividades (definição dos direcionadores de custos), a definição dos objetos de custeio e seu relacionamento com as atividades (definição dos objetos de custeio) e, por

último, o cálculo dos custos. Boa parte das informações que serão apresentadas se aplica também ao custeio relativo aos produtos da companhia de seguros gerais.

### 3.4.2.1 Base de recursos

Segundo Welsch (1996), o sistema contábil deve ser organizado de acordo com a estrutura de responsabilidade da empresa, afirmação que reforça a organização por centros de resultado, inclusive de forma a facilitar o acompanhamento orçamentário nos moldes tradicionalmente adotados. Esta estruturação do sistema contábil é também de grande valia para a concepção e desenvolvimento de um sistema de custeio baseado em atividades, tanto em empresas industriais como nas prestadoras de serviços, pois apesar de extrapolar as fronteiras funcionais, configuradas pelos centros de responsabilidade, no momento em que focalizam os processos e suas atividades executadas nas diversas áreas da empresa, o sistema de custeio ABC necessita identificar os custos registrados nas áreas responsáveis pela execução das atividades de forma a devidamente alocar os recursos por elas consumidos.

Assim, o ponto inicial para a implementação do sistema de custos da Saúde Segura foi a identificação dos grupos de recursos (pessoal, terceiros, localização, comunicação, informática, equipamentos, expediente, transportes, marketing, gerais e impostos) que compuseram todos os centros de custos da organização, conforme representado esquematicamente na figura 6.



**Figura 6 Centros de custos e grupos de recursos**

Fonte: desenvolvido pelo autor

Os grupos foram definidos com base na relevância dos valores registrados nas contas que os compunham, além do fato de apresentarem direcionadores de custos diferenciados. O grupo impostos, composto pelos custos com a contribuição sindical, PIS, COFINS, ISS e demais impostos, não consta do esquema da figura 6 por representar um custo diretamente identificado com os produtos, sendo calculado com base em receitas, e, portanto, não necessitando dos critérios do ABC para sua alocação.

O sistema contábil prevê a departamentalização dos custos, ou seja, a contabilização dos custos diretamente nos centros de custos responsáveis pelo respectivo item. As diversas contas componentes do plano contábil da companhia foram organizadas de acordo com os grupos de recursos já citados e cada um daqueles grupos de custos ainda apresenta níveis adicionais de detalhamento. Por exemplo, no caso dos recursos de comunicação, o sistema contempla os sub-itens correspondências e malotes, depreciação de equipamentos de comunicação, comunicação - diversas, telefonia e transmissão de dados. Além da contabilidade, as principais fontes de dados de recursos são os sistemas de folha de pagamento, contas a pagar e controle patrimonial.

O sistema de folha de pagamento fornece os dados necessários ao detalhamento por cargos do grupo de recursos de pessoal, ou seja, as despesas de pessoal registradas pela contabilidade em cada centro de custos são distribuídas pelos diversos cargos de um determinado centro de custos de acordo com a composição do quadro de pessoal e custo total de cada cargo. Como exemplos de cargos na Saúde Segura podem ser citados: gerente de conta, técnico de seguros, perito médico, auxiliar administrativo entre outros.

O sistema de contas a pagar dá suporte ao detalhamento de algumas contas contábeis que contemplam despesas pertencentes a diferentes grupos de recursos e que devem ter a sua decomposição adequadamente classificada, de acordo com os critérios e necessidades do sistema de custos. Por exemplo, na conta de despesas com serviços de terceiros, diferentes tipos de serviços estarão registrados, desde serviços de terceiros que serão realmente classificados neste mesmo grupo até serviços de transportes, comunicação etc., que mesmo sendo serviços terceirizados, serão direcionados para os grupos de custos respectivos (transportes, comunicação etc.).

Também é necessário o acesso às informações do sistema de contas a pagar quando, em uma mesma fatura de cobrança dos serviços, registram-se custos que devem ser distribuídos entre diferentes produtos por meio do reconhecimento dos valores unitários daqueles serviços. Um exemplo desta natureza é a fatura de uma empresa de prestação de serviços de informática que pode conter custos de desenvolvimento de sistemas (programadores alocados, trabalhando na própria Saúde Segura) relativos a vários produtos da companhia e que, no entanto, cobra pela alocação de seus recursos em uma única fatura mensal. Os valores constantes desta fatura devem, então, ser gerencialmente redistribuídos entre os respectivos produtos no sistema de custos. Despesas de marketing freqüentemente também se enquadram nesta situação.

Com relação às despesas de depreciação, quando o registro, normalmente sintético, do sistema de contabilidade não é suficiente para atender os critérios de alocação definidos para o sistema de custos, o sistema de controle patrimonial fornece informações mais detalhadas acerca dos itens do imobilizado e suas respectivas despesas registradas nos diversos centros de custos.

Na figura 6, o grupo Matriz/O representa os centros de custos relativos às áreas operacionais da matriz (basicamente representadas pelas áreas próprias da Saúde Segura, conforme a estrutura organizacional apresentada no item 3.4.1) e Matriz/S representa as áreas de suporte, incluindo aquelas da companhia de seguros gerais. As filiais ilustradas apenas servem para generalizar as cerca de 100 unidades comerciais que a empresa possui.

O custo das áreas de suporte da matriz, pertencentes, de acordo com a estrutura organizacional do grupo, à companhia de seguros gerais, é repassado dentro do modelo para as áreas operacionais com base na sua demanda pelas atividades (serviços) executadas nas unidades de suporte. As áreas de suporte funcionam, portanto, como centros de serviços compartilhados, conforme a abordagem apresentada por Schulman et al. (2001), que atendem as diferentes empresas do grupo segurador. Estes critérios de repasse serão comentados com maior detalhe no item 3.4.2.5.

### 3.4.2.2 Base de atividades

Para a implementação do sistema de custos, foram mapeadas as atividades realizadas em todas as áreas da organização, uma vez que a intenção da companhia era alocar aos produtos todos os custos incorridos. Neste caso, enquadram-se inclusive as unidades de suporte da empresa de seguros gerais, da qual a Saúde Segura era parte integrante quando do desenvolvimento do projeto. Atualmente, no entanto, o sistema diferencia a empresa de seguro saúde da companhia de seguros gerais, apesar da estrutura de suporte desta última prestar serviços para a Saúde Segura.

Uma vez que o objetivo principal com a implantação do ABC era o custeio dos produtos da companhia, o levantamento de atividades foi totalmente dirigido na busca de associar as atividades que se relacionavam com os produtos em questão. Os processos administrativos foram basicamente utilizados para distribuição dos custos da estrutura de suporte para as áreas operacionais, onde as atividades ligadas a produtos são executadas. A Saúde Segura, enquanto área operacional no modelo de custeio do grupo segurador, recebeu os custos das áreas de suporte da matriz com base na sua demanda pelos serviços administrativos. Por exemplo, no caso da área de recursos humanos, uma de suas atividades, gerenciar benefícios dos funcionários, teve seu custo repassado para as demais áreas com base no direcionador número de funcionários.

Apesar do mapeamento das atividades ter sido funcional, ou seja, cada unidade organizacional foi abordada individualmente, realizou-se um levantamento preliminar para definição dos processos básicos da seguradora de forma a permitir o reconhecimento das diversas áreas envolvidas nos processos e, posteriormente ao mapeamento funcional, possibilitar a composição dos processos a partir das atividades executadas nas diferentes unidades da companhia.

O levantamento de dados relativos aos processos foi realizado através de entrevistas, aplicação de questionários e observação direta, com medição do tempo das atividades. Com relação às técnicas de mapeamento, Colenghi (1997) comenta que a observação direta talvez seja a mais eficiente, uma vez que permite o acompanhamento presencial da operação e coleta de informações no momento da execução do processo. Já o questionário é importante quando os participantes estão

dispersos fisicamente. Este instrumento foi utilizado para coleta de alguns dados relativos às filiais, escritórios espalhados por todo o Brasil. Quanto à entrevista, o mesmo autor afirma que é uma das técnicas mais usuais para o levantamento de dados e complementa o trabalho de observação direta.

Cooper e Kaplan (1991) comentam a determinação do tempo de trabalho para atividades consideradas repetitivas e não repetitivas. Para operações repetitivas, como por exemplo, a emissão de apólices, o tempo das atividades é apurado por amostragem a partir de diversas medições de tempo de trabalho realizado por diferentes pessoas em diferentes horários. A medição de tempo de algumas atividades operacionais, rotineiras e de curta duração, foi feita por meio de cronoanálise, ou seja, tomada de tempo utilizando-se cronômetro.

Para a cronoanálise, foram observadas várias ocorrências de cada atividade, executadas por diferentes operadores, normalmente com capacidade média de desempenho na sua função, de acordo com a indicação e julgamento do responsável pela área, de forma a diluir os possíveis problemas com as amostras consideradas. Tomou-se, então, a média aritmética dos valores apurados nas medições como sendo o tempo padrão para cada atividade.

Para atividades que requeiram vários minutos ou horas para serem realizadas, mesmo sendo consideradas operacionais, tais como alguns casos de aceitação de propostas de seguro, os tempos unitários foram determinados por meio de estimativas, questionando as pessoas envolvidas nas atividades, ou pedindo que elas façam anotações do tempo despendido naquelas atividades, durante um determinado período. Posteriormente, dividiu-se o tempo total pelo número de unidades produzidas (no caso, propostas analisadas) durante aquele período.

Atividades não repetitivas, gerenciais ou administrativas, ainda segundo Cooper e Kaplan (1991), têm seu tempo definido por meio de estimativas de dedicação de tempo (percentuais) dos funcionários às diversas atividades sob sua responsabilidade. Por exemplo, um gerente de filial pode informar que dedica 30% do seu tempo para visitar corretores, 20% para gerenciar a filial, 30% para dar suporte à análise de aceitação de propostas e 20% para conduzir reuniões com o pessoal de vendas, totalizando os 100% de seu tempo disponível.

Para a determinação do tempo consumido pela área de tecnologia da informação no desenvolvimento e manutenção dos diversos sistemas que operam na companhia, atualmente se adota um aplicativo de apontamento de horas, construído especificamente para esta função, que possui uma interface direta com o sistema de custos, carregando então, os tempos apurados. Aplicativos desta natureza são usuais para a coleta de dados relativos ao consumo de tempo pelas atividades, conforme apresentado por Player e Cobble (1999) e também sugerido por Garg e Rafiq (2002).

Para facilitar a abordagem a ser utilizada no levantamento das atividades, as áreas da companhia foram diferenciadas em operacionais (diretamente relacionadas aos processos operacionais de venda, emissão de apólice e liquidação de sinistros), técnicas (desenvolvimento de produtos e definição de regras atuariais) e administrativas (suporte administrativo). Assim, para cada uma delas foram utilizados os métodos mais adequados às necessidades do levantamento, de acordo com o tipo de atividade e nível de detalhamento e acurácia requerido pelo sistema de custos.

É importante ressaltar que os processos operacionais foram mais detalhados que os administrativos e técnicos, uma vez que o foco do projeto de implantação do ABC foi o custeio de produtos e os processos operacionais estão diretamente relacionados com esta finalidade.

As informações básicas apuradas para o custeio foram o nome da atividade e sua descrição, o tempo de execução, a unidade de medida, a frequência de repetição dentro de um período (mensal, por exemplo) e os recursos consumidos (cargos envolvidos na execução, os sistemas porventura utilizados e outros itens consumíveis) na execução da atividade. Além destes pontos, o levantamento também classificou as atividades previamente no processo, produto e objeto de custeio respectivo. O uso destas informações será explicitado nos próximos itens que descrevem o sistema de custos.

No mapeamento de atividades, especificamente para a condução de entrevistas e apontamento dos dados, utilizou-se uma planilha que continha os campos constantes dos quadros 4 e 5, que apresentam, respectivamente as informações relativas aos objetos de custeio e às atividades que compõem aqueles objetos de custeio.

<b>CAMPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Produto</b>	Indica a qual(is) produto(s) está(ão) relacionado(s) o objeto de custeio
<b>Processo</b>	Etapa do macro-fluxo do produto na qual o objeto está inserido
<b>Objeto de Custeio</b>	Descrição do objeto de custeio composto pelas atividades realizadas na área
<b>Área</b>	Área onde são realizadas as atividades que compõem o objeto de custeio
<b>Unidade de Medida</b>	Unidade de medida utilizada para mensurar a freqüência (volume) de repetição do objeto de custeio dentro de um período de tempo
<b>Volume / Freqüência</b>	Número de vezes que o objeto se repetiu dentro de um período (dia, semana, mês, ano etc.)

#### **Quadro 4 Dados relativos ao objeto de custeio**

Fonte: adaptado do Relatório de Critérios do Sistema de Custos da Saúde Segura

<b>CAMPO</b>	<b>DESCRIÇÃO</b>
<b>Atividade</b>	Nome das atividades relacionadas que compõem o objeto de custeio dentro de uma área específica; o nome deve ser curto e significativo
<b>Descrição da Atividade</b>	Descrição mais detalhada da atividade, de forma a completar o entendimento apresentado no campo Atividade
<b>Cargo</b>	Códigos dos cargos envolvidos na execução de cada atividade; no sistema, os diversos cargos, constantes da tabela de cargos e salários da companhia, estão codificados
<b>Quantidade de Recursos</b>	Quantidade de funcionários, de cada cargo, disponíveis e habilitados para execução da atividade na área; este campo é importante quando uma atividade pode ser executada por diferentes pessoas (de cargos diferentes)
<b>Número de Executantes</b>	Quantidade de pessoas que, ao mesmo tempo, estão envolvidas na execução de uma atividade, ou seja, que a executam de forma concomitante; este campo assinala se dois ou mais recursos estão realizando a atividade ao mesmo tempo e não que os dois estão habilitados a realizá-la (informação do campo Quantidade de Recursos)
<b>Sistema</b>	Sistemas utilizados na execução da atividade
<b>Outros</b>	Indica a utilização de recursos diversos consumidos na execução da atividade, tais como: micro-computador, formulários e consumíveis em geral
<b>Unidade de Medida da Atividade</b>	Unidade de medida utilizada para mensurar a freqüência de repetição da atividade em um período de tempo
<b>Volume / Freqüência</b>	Indica a freqüência de repetição de cada atividade
<b>Tempo Total da Atividade (minutos)</b>	Indica o tempo médio para execução da atividade, representado em minutos; esse tempo inclui o tempo dos procedimentos manuais e dos que envolvem o uso de sistemas e equipamentos

#### **Quadro 5 Dados relativos às atividades**

Fonte: adaptado do Relatório de Critérios do Sistema de Custos da Saúde Segura

Foram identificados cinco diferentes tipos (perfis) de filiais, caracterizados por variações relevantes nos seus processos, segundo o julgamento da própria empresa (processo de emissão centralizado ou não, processo de sinistro centralizado, realizado por outra filial ou na própria filial, entre outros critérios). A classificação de filiais visou homogeneizar os processos a partir da definição de padrões para cada perfil, refinando assim os resultados obtidos no custeio.

Para a determinação dos processos das filiais, foram mapeadas as atividades de duas filiais de cada um dos cinco tipos, escolhidas de acordo com a disponibilidade para atendimento à equipe de mapeamento de processos e critérios de relevância determinados pela empresa. A escolha de apenas duas filiais por grupo deveu-se ao tempo limitado disponível para desenvolvimento do projeto, tendo-se em mente que adequações porventura necessárias seriam objeto das futuras manutenções do sistema. Com base nestas filiais mapeadas, foram definidos processos padrão (no que diz respeito à execução de atividades e consumo de recursos pelas atividades) para cada tipo de filial, refletindo as características específicas de cada perfil.

Para a obtenção de valores de alguns direcionadores de custos e validação dos processos, definidos como padrão, de forma a possibilitar a generalização para as demais filiais não levantadas, foram aplicados questionários, distribuídos a todas as unidades não visitadas. Uma das informações (direcionadores de custos) colhidas nestes questionários foi, por exemplo, o percentual de propostas de seguro analisadas em relação às propostas aceitas, dado este não disponível nos sistemas da companhia.

Atualmente, para garantir a atualização do sistema, existe um processo anual de manutenção da base de atividades, onde são revisados os processos executados nas filiais e nas áreas que sofreram alterações significativas em sua estrutura ou em seus procedimentos. A inclusão de novos produtos no sistema e conseqüentemente, das suas respectivas atividades, também se dá no momento desta manutenção, que ocorre normalmente cerca de dois meses antes do início do processo orçamentário da companhia. Esta manutenção anual tem sido, de acordo com o que mostra a experiência dos gestores de Finanças, suficiente para garantir a qualidade das informações do sistema.

Nos casos em que as alterações nos processos, estrutura organizacional ou produtos são relevantes para o sistema de gestão da companhia, a manutenção é

feita à parte da rotina anual, em um esforço específico para implementar aquelas mudanças no sistema.

Estes procedimentos estão de acordo com o que sugerem Cooper e Slagmulder (1999b): atualizar o sistema periodicamente ou quando se observar uma mudança estrategicamente significativa.

Por fim, é importante ressaltar uma outra classificação das atividades, embutida no sistema, que possibilita uma abordagem bastante utilizada na companhia quando da análise dos custos de seus produtos. As atividades e, conseqüentemente os custos a elas associados, são divididos em cinco categorias:

- a. administrativo: representa os custos das atividades de suporte administrativo;
- b. técnico: representa os custos das atividades das áreas técnicas;
- c. corporativo: representa os custos não identificados com os serviços internos ou produtos, e que são distribuídos com base em outros critérios que não o consumo pelas atividades e estão, portanto, fora da sistemática de alocação de custos do sistema ABC; são custos, por exemplo, referentes ao marketing institucional;
- d. filial: representa os custos das atividades executadas nas filiais;
- e. informática: representa os custos da área de tecnologia da informação: infra-estrutura, comunicação, pessoal, terceiros e outras despesas.

### **3.4.2.3 Definição dos direcionadores de custos**

O principal direcionador de recursos utilizado no sistema de custos da Saúde Segura é o tempo de execução das atividades, ou o equivalente a isto, que seria a dedicação de tempo dos cargos na execução das atividades, utilizado para o direcionamento do custo de pessoal, que representa mais de 50% do total de custos administrativos registrados na companhia. Além do tempo de cada atividade, outros direcionadores de recursos são utilizados, tais como: tempo total das atividades de

uma área, número de ocorrências, número de dependências (filiais), área ocupada, quantidade de funcionários entre outros.

Para a alocação dos custos e determinação de taxas unitárias de custos dos recursos, utiliza-se o conceito de capacidade. Para esta finalidade, existem quatro escolhas, de acordo com Cooper e Kaplan (1991):

- a. capacidade teórica: pouco usada, uma vez que representa um padrão que nunca pode ser alcançado na prática;
- b. capacidade prática: revela excesso de capacidade (capacidade ociosa); é mais adequada para análises de longo prazo e é uma medida mais estável para o cálculo dos custos;
- c. volume normal: está entre o volume orçado e a capacidade prática; é uma boa prática quando o excesso de capacidade foi deliberadamente adquirido por conta de decisões gerenciais de investimento ou porque a capacidade só pode ser adquirida em quantidades discretas;
- d. volume orçado: é o mais utilizado, geralmente aplicando o valor efetivamente realizado de utilização, direcionando-se assim, todo o custo para os objetos de custeio. No entanto, a aplicação deste método pode levar a distorções e variações nos custos dos objetos.

No caso do sistema da Saúde Segura, para garantir análises acerca da adequação de dimensionamento de recursos e determinação de custos padrão para orçamentação, tornando as informações advindas do custeio ABC mais adequadas à gestão do negócio, utilizou-se o conceito de capacidade prática. O quadro 6 apresenta o índice de capacidade prática de pessoal aplicado para a companhia e teve seus valores propostos pela consultoria com base em experiências práticas de implantações de sistemas de custeio ABC em empresas semelhantes.

Apesar de algumas áreas, com características operacionais, aparentemente apresentarem um índice superior aos 75% calculados, a empresa decidiu, para evitar discussões desnecessárias com os gestores e por se acreditar que as possíveis diferenças, porventura existentes, não seriam significativas, utilizar um único índice de capacidade prática de pessoal para todas a estrutura organizacional da companhia.

<b>Composição do Índice de Capacidade Prática de Pessoal</b>	<b>Horas</b>
(=) total de horas pela folha de pagamento (40 horas x 52 semanas)	2.080
(-) férias de 3 semanas de 40 horas cada	120
(-) feriados: 15 dias de 8 horas cada	120
(=) tempo de trabalho	1.840
(-) doenças: 3 dias de 8 horas cada	24
(-) treinamento: 20 dias de 8 horas cada	160
(-) reuniões internas: 4 horas por mês	48
(-) tarefas administrativas: 2 horas por mês	24
(-) outros motivos: café, banheiro, assuntos particulares etc.	24
(=) tempo de produção atingível	1.560
<b>(=) Índice de Capacidade Prática de Pessoal</b>	<b>75%</b>

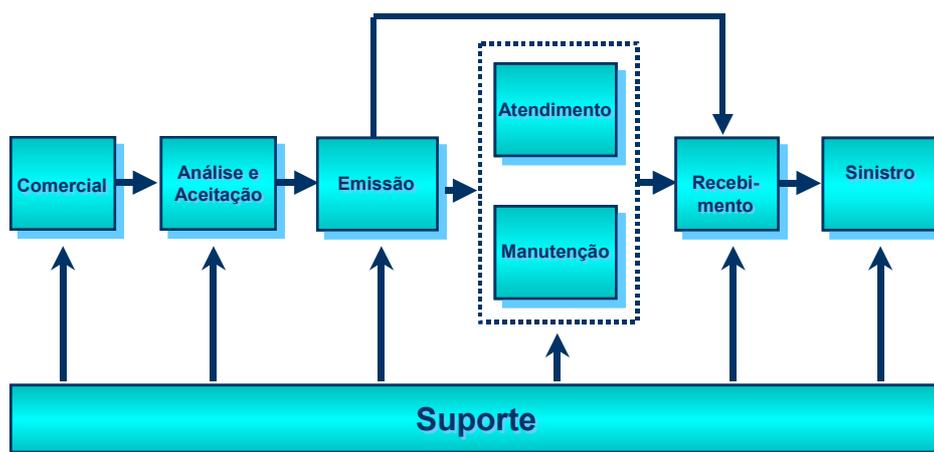
#### **Quadro 6 Índice de capacidade prática de pessoal**

Fonte: Relatório de Critérios do Sistema de Custos da Saúde Segura

Os direcionadores de atividades são normalmente relacionados com volumes de produção. Alguns dos direcionadores utilizados no sistema, que podem ser citados como exemplo, são: número de sinistros, número de glosas, número de apólices, número de endossos. Foram adotados outros direcionadores de atividades não relacionados à produção, dentre os quais, o fator de consumo dos serviços de terceiros, o número de dependências, a área ocupada e a quantidade de funcionários, aplicados, principalmente nas atividades de suporte.

#### **3.4.2.4 Objetos de custeio**

As atividades mapeadas foram agrupadas em processos (comercial, análise e aceitação, emissão, atendimento, manutenção, recebimento, sinistro e suporte) que representam o ciclo de vida básico de uma apólice de seguro saúde, conforme ilustrado na figura 7. Estes processos foram utilizados como orientação na composição de modalidades e definição dos objetos de custeio, servindo também como norte para a classificação das filiais nos cinco grupos característicos. A etapa de desenvolvimento de produtos não está representada na figura 7, porém constitui um processo que foi custeado no sistema. A razão da sua não representação explica-se pelo fato de se tratar de um processo à parte do processo básico do ciclo do negócio seguro (comercializar apólices e administrar os riscos associados a elas).



**Figura 7 Processo básico do seguro saúde**

Fonte: desenvolvido pelo autor

O processo comercial, realizado em sua maior parte nas filiais, envolve o trabalho de relacionamento com os corretores, contando com visitas em busca de novos negócios, ou apenas por cortesia, e recebimento dos corretores nos próprios escritórios da seguradora.

O processo de análise e aceitação é constituído pelo recebimento e análise de propostas de seguros submetidas eletrônica ou pessoalmente pelos corretores e a posterior aceitação, dentro de um certo valor de prêmio a ser cobrado, ou rejeição do risco em questão. Para alguns produtos da companhia de seguros gerais, este processo é iniciado e encerrado na própria filial. No caso de alguns ramos que requerem uma análise mais criteriosa do risco, como é o caso do próprio seguro saúde e outros como seguro incêndio e grandes riscos, o processo sai da filial para análise, vistoria e cotação pela área técnica responsável na matriz.

O processo de emissão compreende o registro da apólice no sistema e a emissão física da apólice, sua entrega ao segurado, juntamente com manuais informativos, lista de credenciados, carteira de identificação e outros documentos pertinentes. Também faz parte deste processo a emissão do instrumento de cobrança dos prêmios.

O processo de recebimento constitui-se do processamento dos prêmios recebidos e da cobrança de eventuais atrasos.

O processo de sinistro envolve o recebimento do aviso de sinistro, sua regulação, ou seja, aceitação ou glosa a partir da análise das condições da apólice perante o evento avisado, perícias médicas porventura realizadas etc. e pagamento

ao prestador de serviços ou ressarcimento das despesas ao segurado. O pagamento de um sinistro é denominado liquidação.

O processo de atendimento contempla o atendimento ao prestador de serviços credenciado, ao segurado e, ocasionalmente, às próprias filiais.

A manutenção inclui o processamento das alterações realizadas nas condições da apólice, ou seja, os endossos, além das demais manutenções, tais como, inclusão de prestadores na lista referenciada, alterações cadastrais de segurados etc.

O processo de suporte engloba todas as atividades administrativas, tais como: controle de contas a pagar, contabilidade, gerenciamento de recursos humanos, gestão patrimonial etc.

O quadro 7 apresenta alguns exemplos de objetos de custeio representativos de cada um dos processos identificados. Os objetos foram definidos em conjunto por Finanças e pelos gestores das unidades e produtos, de acordo com as necessidades de informação para um adequado gerenciamento dos custos.

<b>PROCESSO</b>	<b>OBJETOS DE CUSTEIO</b>
<b>Comercial</b>	Relacionamento comercial Negociação
<b>Análise e Aceitação</b>	Cotação Matriz Cotação Filial Análise de endosso Análise de aceitação
<b>Emissão</b>	Emissão de apólice Renovação
<b>Recebimento</b>	Cobrança Faturamento
<b>Sinistro</b>	Atendimento de sinistro Aviso de sinistro Inspeção de sinistro Regulação Ressarcimento
<b>Atendimento</b>	Atendimento às filiais Atendimento ao prestador Atendimento ao segurado
<b>Manutenção</b>	Emissão de endosso Implantação de alteração Manutenção cadastral
<b>Suporte</b>	Suporte contábil Gerenciamento de benefícios de pessoal

**Quadro 7 Objetos de custeio classificados por processo**

Fonte: Sistema de Custos da Saúde Segura

Independentemente do entendimento dos processos proporcionado pela decomposição, os objetos de custeio foram estruturados em duas dimensões:

produtos e unidades, ou seja, o custo de cada produto (1ª dimensão) pode ser identificado por unidade (filial) ou região (conjunto de filiais).

#### **3.4.2.5 Cálculo dos custos**

As técnicas adotadas pela Saúde Segura seguem os princípios demonstrados na aplicação desenvolvida por Cooper e Kaplan (1991) e reforçadas por Bezerra (2000) e Gallo e Paschoal (2003). Basicamente, o custo de uma unidade produzida (serviço prestado, ou, neste caso particular, uma atividade) é calculado pela multiplicação do custo da hora trabalhada pelo tempo unitário de execução. O custo da hora trabalhada é calculado pela divisão das despesas da operação (no caso da Saúde Segura incluem os custos de pessoal e localização, grupos de custos direcionados com base no tempo de execução das atividades) pelas horas disponíveis de cada centro de custos da empresa.

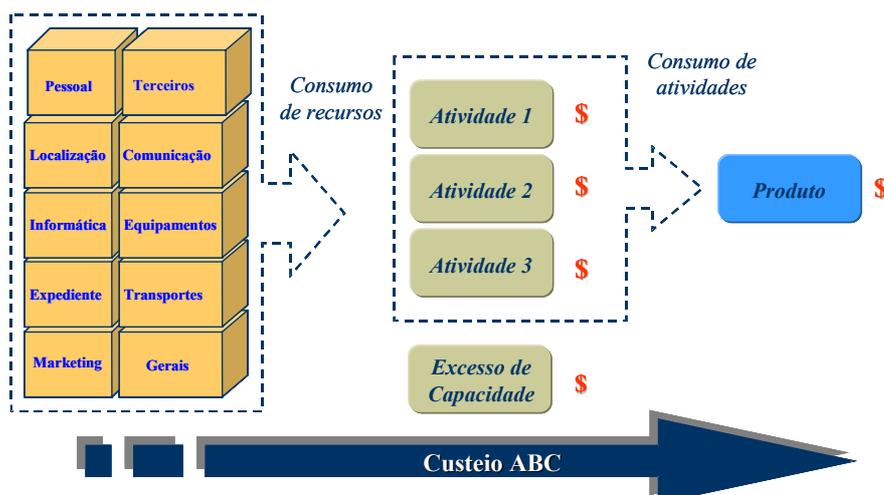
Com relação aos recursos humanos, de acordo com Cooper e Kaplan (1991), as horas disponíveis (equivalentes à capacidade prática de pessoal, conforme o quadro 6) são determinadas com base no quadro de pessoal de cada área. Uma vez calculados os custos horários dos recursos e o tempo das atividades, os resultados obtidos podem ser multiplicados para a determinação dos custos das atividades que em seguida são atribuídos aos objetos de custeio.

Vale salientar que, para fins gerenciais, a utilização da capacidade prática permite a identificação de recursos ociosos, sendo importante para algumas análises realizadas na companhia. No entanto, apesar de desvirtuar a filosofia da metodologia de custeio ABC, na Saúde Segura os valores calculados pelo sistema de custos para utilização na apuração de resultado de produtos consideram a alocação total dos custos. Ficam evidentes aqui duas vertentes de aplicação do ABC na empresa: uma para alocação de custos aos produtos (aplicação inicialmente desejada com o sistema) e outra como instrumento de apoio gerencial.

O processo de custeio está esquematizado na figura 8. O excesso de capacidade pode ser demonstrado dependendo da finalidade do cálculo, uma vez que a estruturação do sistema possibilita a sua identificação.

De forma a melhor explicitar o cálculo dos custos, apresenta-se como exemplo, o custeio da atividade cálculo de cotação, realizada em uma filial. Esta atividade é executada pelo cargo gerente de conta e consome, além de pessoal, outros recursos: localização, terceiros, comunicação etc. Simplificadamente, a fórmula básica para definição dos custos de uma atividade é a seguinte:

$$\text{Custo}_{\text{Cálculo de cotação}} = \text{Custo}_{\text{pessoal}} + \text{Custo}_{\text{outros recursos}}$$



**Figura 8 Processo de custeio**

Fonte: desenvolvido pelo autor

O termo  $\text{Custo}_{\text{Cálculo de cotação}}$  representa o custo total da atividade. O primeiro elemento componente do resultado,  $\text{Custo}_{\text{pessoal}}$ , expressa o custo de pessoal associado à atividade e o operador  $\text{Custo}_{\text{outros recursos}}$  representa o custo de todos os outros recursos consumidos na atividade. Para apresentação do cálculo, serão definidos valores aleatórios para cada uma das variáveis a serem discutidas.

O custo unitário do minuto do recurso gerente de conta é calculado pela divisão do custo médio mensal do cargo (\$8.500) pela sua capacidade prática expressa em minutos (7.560 minutos/mês). Neste caso, obtém-se:

$$\text{Custo}_{\text{unitário gerente de conta}} = \$8.500 \div 7.560 = \$1,12 \text{ por minuto}$$

Conclui-se também que:

$$\text{Custo}_{\text{unitário pessoal}} = \text{Custo}_{\text{unitário gerente de conta}}$$

O custo unitário do minuto do recurso localização é obtido a partir da divisão do custo mensal de localização da unidade (filial) onde é realizada a atividade (por exemplo, \$10.000), pela capacidade prática total da unidade (somatório da

capacidade prática de todos os funcionários da filial, totalizando, por exemplo, 60.480 minutos mensais, ou seja, 8 pessoas trabalhando 7.560 minutos por mês). Neste caso, o custo de localização seria obtido pela seguinte equação:

$$\text{Custo}_{\text{unitário localização}} = \$10.000 \div 60.480 = \$0,17 \text{ por minuto}$$

Os custos dos demais recursos são calculados unitariamente de acordo com a unidade de medida representativa do direcionador de recursos equivalente, e então, são alocados às atividades. Por exemplo, o custo do recurso terceiros é calculado pelo custo mensal do contrato de prestação de serviços de um terceiro dividido pelo número de horas trabalhadas ou pelo número de ocorrências acusadas de uma determinada operação, conforme expressem as bases contratuais. Pode-se tomar, por exemplo, uma taxa de \$1,50 por cotação realizada e então determina-se que:

$$\text{Custo}_{\text{unitário terceiros}} = \$1,50 \text{ por cotação}$$

Considerando-se apenas os custos de localização e terceiros como componentes do fator outros recursos, pode-se afirmar que:

$$\text{Custo}_{\text{unitário outros recursos}} = \text{Custo}_{\text{unitário localização}} + \text{Custo}_{\text{unitário terceiros}}$$

Para a alocação do custo de pessoal e localização, utiliza-se o mesmo direcionador de recursos, o tempo de execução da atividade (representado por t), que no exemplo, é de 15 minutos. Já o custo unitário de terceiros tem seu valor alocado para cada repetição da atividade. Portanto, para determinar o custo unitário da atividade cálculo de cotação, procede-se da seguinte forma:

$$\text{Custo}_{\text{pessoal}} = t \times \text{Custo}_{\text{unitário pessoal}} = 15 \times 1,12 = \$ 16,80$$

$$\text{Custo}_{\text{localização}} = t \times \text{Custo}_{\text{unitário localização}} = 15 \times 0,17 = \$ 2,55$$

$$\text{Custo}_{\text{Cálculo de cotação}} = \text{Custo}_{\text{pessoal}} + \text{Custo}_{\text{localização}} + \text{Custo}_{\text{unitário terceiros}}$$

$$\text{Custo}_{\text{Cálculo de cotação}} = 16,80 + 2,55 + 1,50 = \$20,85$$

O custo mensal da atividade é obtido pela multiplicação de seu valor unitário pela quantidade mensal de execuções observada. Para um total de 1.000 cotações executadas no mês, obtém-se o seguinte resultado:

$$\text{Custo}_{\text{Cálculo de cotação mensal}} = 1.000 \times 20,85 = \$20.850,00$$

Considerando que a empresa de seguro saúde, dentro do modelo completo do ABC para todo o grupo segurador, é uma área operacional, observa-se que os custos

das áreas de suporte da matriz fazem parte da composição do custo final de seus produtos. Os custos das atividades de suporte, calculados da mesma forma que nas atividades operacionais (como no exemplo apresentado), são repassados para as diversas unidades operacionais com base nos respectivos direcionadores de atividades.

No momento em que os custos das atividades de suporte são alocados nas unidades operacionais, eles passam a compor sua estrutura de recursos, e então, são alocados às atividades operacionais, na maioria das vezes com base no tempo das atividades e, em um segundo passo, são então direcionados aos produtos (objetos de custeio).

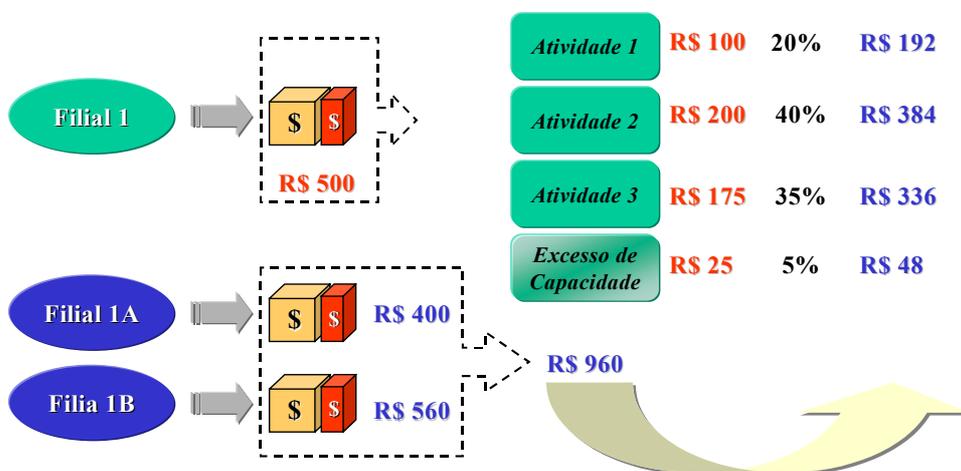
O nível de automação das atividades da Saúde Segura é significativo, com os custos de informática representando cerca de 20% do total de despesas administrativas. O custo de sistemas é calculado pela alocação dos recursos de infraestrutura tecnológica e dos funcionários e terceiros envolvidos na manutenção e desenvolvimento dos sistemas da companhia, como se fossem estes sistemas as atividades executadas na área de tecnologia da informação. Os custos de sistemas são, assim como o custo das demais atividades, direcionados aos objetos de custeio que os requisitam.

Os recursos, no modelo da Saúde Segura, também podem ser alocados diretamente aos objetos de custeio, sem a necessidade de passarem pelas atividades, procedimento comum e previsto em sistemas de custeio ABC. Os impostos foram alocados diretamente aos objetos de custeio assim como custos dos grupos terceiros, expediente, comunicação e gerais.

O custeio das atividades é realizado para cada unidade organizacional. No caso das filiais, utiliza-se a estrutura operacional das filiais mapeadas como representativa das demais filiais de seu respectivo perfil, adotando-se as atividades e fatores de consumo dos recursos apurados no mapeamento. Este procedimento, no sistema, foi denominado atribuição da estrutura de custos das filiais levantadas. A figura 9 ilustra o custeio de um grupo de filiais.

No esquema da figura 9, as filiais 1A e 1B pertencem ao mesmo grupo da filial 1, que teve suas atividades mapeadas. A filial 1 executa três atividades que consomem, respectivamente, 20%, 40% e 35% de seus recursos, sendo que os 5%

restantes representam um excesso de capacidade instalada. Com base na estrutura de processos e consumo de recursos da filial 1, as demais filiais do grupo têm suas atividades custeadas.



**Figura 9 Atribuição da estrutura de custos das unidades levantadas**

Fonte: desenvolvido pelo autor

Quando se deseja obter o custo das atividades individualmente por filial, utilizam-se os custos específicos daquela filial. Para o cálculo dos custos dos objetos são aplicados os valores dos direcionadores de atividades observados em cada filial. A figura 10 ilustra este processo, onde os produtos 1 e 2 representam os objetos de custeio que fazem uso, respectivamente, das atividades 1 e 2 e 3. O custo unitário dos objetos de custeio é determinado pela divisão do custo mensal dos objetos, obtido pelo somatório dos custos mensais das atividades relacionadas, pelos respectivos valores de seus direcionadores, normalmente representados por volumes de produção.

Atividade	Custo Mensal (R\$)	Produto	Custo Mensal (R\$)	Volume de produção	Custo unitário (R\$)
Atividade 1	100	Produto 1	300	35	8,57
Atividade 2	200				
Atividade 3	175	Produto 2	175	40	4,37
Atividade 1	80	Produto 1	240	15	16,00
Atividade 2	160				
Atividade 3	140	Produto 2	140	20	7,00

**Figura 10 Custeio de objetos individualmente por filial**

Fonte: desenvolvido pelo autor

Observa-se, portanto, que o sistema disponibiliza custos diferenciados dos objetos de custeio por filial, possibilitando comparação dos valores obtidos entre as filiais do mesmo grupo e entre filiais de grupos diferentes. O custeio por grupo de filiais, conforme ilustrado na figura 9, possui algumas vantagens, tais como:

- a. tratamento de volume de informações adequado para tomada de decisão;
- b. maior facilidade na manutenção do modelo de custeio;
- c. disponibilização dos custos unitários médios;
- d. possibilidade de determinação dos custos individuais de cada filial.

#### **3.4.2.6 Informações disponibilizadas pelo sistema ABC**

O sistema de custeio da Saúde Segura possibilita a extração de uma série de informações importantes, permitindo a compreensão de diversos aspectos do negócio da empresa. As informações utilizadas para as aplicações no processo orçamentário e outras análises financeiras desenvolvidas na companhia são:

- a. estrutura de custos divididas em grupos e sub-grupos, consolidando as contas detalhadas no plano de contas da companhia;
- b. departamentalização dos custos por unidade e grupo de custos;
- c. definição dos processos empresariais e suas atividades componentes;
- d. consumo de recursos pelas atividades e seus respectivos custos;
- e. custo dos produtos detalhados por atividades;
- f. custo dos produtos por filial;
- g. decomposição do custo de produtos por recurso e centro de custo de origem do recurso;
- h. valor do repasse interno dos custos da estrutura de suporte administrativo às unidades operacionais;
- i. custo da capacidade não utilizada por unidade.

### 3.4.3 O processo orçamentário

O orçamento está principalmente calcado na estimativa de vendas que baliza as metas de produção, investimentos e despesas, gerando daí as projeções de fluxo de caixa, balanço patrimonial e demonstrativo de resultados. Definido o orçamento de receitas (vendas), pode-se então determinar a capacidade produtiva necessária para atender aquelas metas projetadas e conseqüentemente, a estrutura física, de material, de pessoas etc. – recursos que se traduzem em custos.

O sistema de custeio ABC proporcionou à Saúde Segura informações que compõem a base para o desenvolvimento e acompanhamento do orçamento, reforçando a prática sugerida por Wise (1988), em que os orçamentos devem agrupar os recursos necessários para a execução das atividades e, a partir delas, cada gestor deve mostrar quais resultados serão gerados pelo consumo daqueles recursos.

Horngren, Foster e Datar (2000) assinalam que o planejamento efetivo dos custos indiretos fixos, que são essencialmente aqueles tratados pelo sistema ABC e que representam parcela significativa dos custos administrativos encontrados nas empresas prestadoras de serviço (cerca de 85% no caso estudado, considerando-se o total de despesas administrativas sobre as despesas totais – administrativas e operacionais – sem considerar os custos com pagamento de sinistros e comissões), refere-se a cuidar apenas dos custos que adicionam valor às atividades e estabelecem o nível apropriado para elas.

A contabilidade gerencial de custos provê os administradores com as informações financeiras que balizarão o seu planejamento e possibilitarão o acompanhamento de resultados. O orçamento é utilizado como um guia fundamental para as organizações e, de acordo com Hansen e Mowen (1997), força o administrador a planejar o futuro, prever problemas e desenvolver políticas futuras. O orçamento é a ferramenta de planejamento enquanto o ABC adiciona-se à sua eficácia (CASSELL, 1999).

O processo orçamentário tradicional normalmente é um exercício de planejamento financeiro em que a alta administração da empresa define metas que devem ser traduzidas em forma de demonstrativos de receitas e despesas pelos diversos responsáveis pela operação do negócio. A existência de uma estrutura

organizacional definida na forma de centros de responsabilidade assegura o desempenho de tarefas individuais e facilita o controle. No entanto, salientam Hamel e Prahalad (1997, p. 37), “a competição pelo futuro tem que ser uma responsabilidade da corporação e não apenas uma responsabilidade dos chefes de cada unidade de negócio”. Welsch (1996, p. 33) completa afirmando que “os objetivos e planos dos diversos centros de responsabilidade formam, em conjunto, os objetivos e planos da empresa como um todo”.

De acordo com Ross, Westerfield e Jaffe (2002), o planejamento financeiro estabelece o método pelo qual as metas financeiras devem ser atingidas, é o que deve ser feito em um período futuro. No caso estudado, compreende três anos, sendo o primeiro ano projetado e acompanhado mês a mês e os dois seguintes com projeções contemplando números consolidados anualmente. Ainda, segundo os mesmos autores, através do orçamento é importante que sejam ressaltadas as interações entre as áreas, identificadas as várias opções operacionais e de investimento da empresa, definida a viabilidade dos planos e sua aderência aos objetivos gerais dos acionistas, reduzindo assim surpresas por meio da identificação de possíveis ocorrências futuras.

Estes fundamentos apresentados coincidem com aqueles que guiam o orçamento da Saúde Segura.

Em linhas gerais, o processo de orçamentação na companhia se inicia em Finanças, responsável pela preparação do orçamento para os três anos subsequentes, já com as diretrizes globais de resultados definidas pelos acionistas. Finanças prepara formulários e os envia para as áreas responsáveis pelo preenchimento das informações (projeção de receitas e despesas). A partir desse momento, Finanças fornece suporte total às áreas visando garantir a qualidade das informações geradas. É um período onde ocorre uma série de reuniões para alinhamento da estratégia, negociações de objetivos internos e são realizados diversos exercícios de simulação de resultados onde as informações do ABC são amplamente utilizadas.

Além dos gerentes responsáveis pelo orçamento (Finanças), participam do processo, gestores da área comercial (responsáveis pelas filiais), da área de produtos (responsáveis pela definição dos produtos) e alguns outros gestores de áreas administrativas: informática (despesas e investimentos com informática), logística

(despesas e investimentos com localização e funcionamento), marketing (tanto o marketing institucional como o marketing de produtos) e recursos humanos (principais contas de pessoal por funcionário, incluindo previsões de contratações e demissões).

Dado que os canais de venda e os produtos estão definidos, os gestores comerciais e de produto orçam conjuntamente quanto vai ser vendido de cada produto em cada filial. Paralelamente, os responsáveis estimam o índice de sinistralidade de cada produto em cada filial. Finalmente, as despesas de comercialização são previstas por Finanças em função das receitas operacionais projetadas. As receitas financeiras também são projetadas por Finanças, a partir de algumas premissas como, por exemplo, estimativas da taxa Selic média ao longo do ano.

Quando as informações retornam das áreas, Finanças procede sua consolidação e apresenta a primeira versão do resultado que, dependendo da aderência aos objetivos dos acionistas, pode sofrer nova rodada de negociações antes de ser enviado a um comitê especialmente criado para avaliar o planejamento financeiro da companhia. Esgotado esse processo, os números são apresentados aos acionistas que aprovam ou reprovam o orçamento, solicitando, nesta segunda hipótese, novos desafios, reativando então o processo previamente descrito. Nesse caso, são impostas novas metas que serão distribuídas pela estrutura da companhia, como objetivos adicionais.

A responsabilidade da projeção dos recursos (custos) que serão consumidos recai basicamente, conforme já comentado, sobre as áreas de Recursos Humanos, Tecnologia, Infra-Estrutura e Marketing, todas pertencentes à estrutura da companhia de seguros gerais. Para o desenvolvimento do orçamento de custos, estas unidades são auxiliadas por Finanças através das informações detalhadas do ABC, que mostra a participação de cada tipo de recurso na composição dos custos totais de produtos e unidades de negócios.

#### **3.4.3.1 Acompanhamento das projeções orçamentárias**

Os números obtidos a partir do sistema ABC, à medida que explicitam os custos de manutenção da atividade operacional, de aquisição de novos negócios e desenvolvimento de novos projetos, dão uma visão mais clara para a tomada de

decisão da melhor estratégia a ser adotada, permitindo também a identificação das unidades ou produtos ineficientes, ou seja, aqueles que não geram resultados suficientes para compensar a estrutura de recursos por eles consumida.

Reforçando ainda esta idéia, Kaplan (1991) ressalta que o entendimento dos produtos, clientes e mercados que estão perdendo ou ganhando dinheiro é fundamental para focar a atenção dos gerentes, enquanto Neumann (2001) afirma que o desempenho melhora quando este foco se concentra nas atividades que proporcionam um impacto positivo e de longo prazo no resultado final da empresa.

Concluída a fase de planejamento, Finanças produz relatórios consolidando os números projetados pelas diversas áreas da companhia, apresentando-os detalhadamente. Estes relatórios descrevem também todas as premissas utilizadas na elaboração do orçamento.

No caso do orçamento de despesas administrativas, pode-se citar como exemplo destas premissas reduções previstas em contratos de prestação de serviços que serão renegociados ao longo do exercício orçamentário ou o aumento de despesas com pessoal por conta da incidência do índice de reajuste salarial negociado no dissídio coletivo dos securitários ou mesmo pela previsão de contratação de novos funcionários.

O relatório detalhado de despesas administrativas do orçamento compõe-se das seguintes partes:

- a. premissas: apresenta as premissas do orçamento, conforme já explicado;
- b. alterações do modelo de custeio: explica os principais pontos revistos no modelo de custeio; esta revisão é anual e ocorre cerca de dois meses antes do início do processo orçamentário;
- c. demonstrativo consolidado: apresenta o demonstrativo de despesas projetado para a companhia, ressaltando os principais pontos de aumento ou redução planejados;
- d. demonstrativo detalhado por conta contábil: demonstrativo detalhado das despesas, conforme a estrutura do plano de contas da companhia;
- e. saídas de caixa: previsão mensal de descaixe de recursos por tipo de despesa;

- f. detalhamento das despesas de pessoal por tipos de despesa e unidade organizacional;
- g. detalhamento das despesas de informática por projeto e tipo de despesa; esta é a peça mais volumosa do relatório de orçamento quando se considera o orçamento completo do grupo segurador, uma vez que trata individualmente os inúmeros sistemas da companhia e seus respectivos projetos associados;
- h. detalhamento das despesas de comunicação, englobando telefonia e transmissão de dados;
- i. detalhamento das despesas de localização e funcionamento (depreciações), bem como os investimentos previstos com reformas e obras em imóveis próprios e de terceiros;
- j. detalhamento das despesas com serviços de terceiros;
- k. detalhamento das despesas de marketing por tipo de mídia;
- l. detalhamento das despesas administrativas por produto, determinado com base no sistema de custeio ABC.

O acompanhamento orçamentário provoca no mínimo três grandes revisões anuais (denominadas internamente *forecasting*) dos números projetados, tanto de produção (receitas com prêmios) como dos custos propriamente ditos. Desta forma, o orçamento na companhia pode ser caracterizado como flexível. Horngren, Foster e Datar (2000) explicam que o orçamento flexível é ajustado de acordo com as mudanças nos níveis reais de atividade, receitas ou direcionadores de custos. Continuando seu raciocínio, os mesmos autores afirmam que para a aplicação do orçamento flexível são necessárias a definição de custos orçados e a projeção de direcionadores de custos. Estes dois pontos podem ser observados na companhia estudada.

O processo orçamentário atualmente em uso na Saúde Segura apresenta, além das características do orçamento flexível, já explicitadas, elementos e nuances encontradas no orçamento base-zero e no orçamento baseado em atividades, como por exemplo, a identificação das atividades e de como estas consumirão os recursos disponíveis, característica do ZBB, e a previsão da demanda de atividades para as

unidades organizacionais, presente no ABB. Diferentemente das abordagens tradicionais de orçamento, estas técnicas focam mais no que será produzido (*outputs*) do que no que será consumido (*inputs*) e, pelo seu foco nas atividades, estimulam, segundo Williams (1981), o planejamento em um ambiente de constante mudança.

### 3.4.3.2 Relatórios de acompanhamento

Além do relatório de despesas administrativas já descrito, Finanças dispõe de uma série de relatórios e planilhas de acompanhamento dos números do orçamento de custos, dentre os quais podem ser destacados:

- a. planilha de análise da distribuição dos custos: analisa a distribuição dos custos (administrativo, técnico, corporativo, filial e informática) pelos diversos produtos, desenvolvendo análises verticais e horizontais e índices comparativos com o total de prêmios ganhos;
- b. relatório de acompanhamento da composição do custo dos produtos: apresenta os custos dos produtos divididos em administrativo, técnico, corporativo, filial e informática, demonstrando os valores realizados acumulados no ano (até o mês de emissão do relatório), comparando-os com os números orçados, de forma a indicar a parcela de custos orçados já consumida até o mês de referência;
- c. planilha de composição do custo por atividade: apresenta, por produto, os custos mensais realizados de todas as atividades, acumulando-os dentro do período anual já decorrido e comparando-os com os totais orçados; a planilha contém também uma análise vertical que demonstra a participação de cada atividade na composição do custo dos produtos;
- d. relatório de execução orçamentária das despesas administrativas: apresenta o acompanhamento dos valores realizados em comparação aos valores orçados, através de análise vertical e horizontal, contendo as justificativas para as variações verificadas;
- e. relatório anual e trimestral de acompanhamento orçamentário: este relatório está voltado para o acompanhamento dos resultados obtidos com os

produtos e não somente com o controle de despesas administrativas; apresenta o demonstrativo de resultado de cada produto, apontando os valores realizados dois anos atrás e no ano anterior, comparando orçado e realizado, os valores orçados para o ano em estudo e os valores projetados para os dois anos posteriores ao exercício orçamentário base.

O quadro 8, segundo Souza (2002), representa um padrão de referência para o demonstrativo de resultados do exercício (DRE) de seguradoras.

Receita de prêmio (+) Prêmio emitido (-) Prêmio restituído (-) Resseguro cedido (-) Cosseguro cedido (-) Descontos (=) Prêmio retido (+,-) Variação da reserva de prêmio não ganho (+,-) Variação da provisão de riscos decorridos (+,-) Variação das despesas com descontos diferidos (=) Prêmio ganho
Sinistros (-) Indenizações avisadas (-) Despesas com sinistros (+) Recuperação de sinistros (+) Salvados e ressarcidos (-) Participação em salvados e ressarcidos
Comissões (-) Comissões sobre prêmios retidos (+) Comissões de agenciamento (+) Comissões sobre prêmios cedidos (+,-) Variação da despesa de comercialização diferida (+,-) Outras despesas e receitas operacionais (=) Lucro (prejuízo) do período

**Quadro 8 Demonstrativo de resultado de uma seguradora**

Fonte: Souza (2002, p. 98)

O quadro 9 representa o DRE utilizado pela Saúde Segura. Percebe-se variações de estrutura e nomenclatura em relação ao modelo proposto por Souza (2002).

A principal diferenciação na forma da Saúde Segura apresentar seu resultado está no destaque dado às operações de resseguro, apartando-as das operações de seguros próprias da companhia. O demonstrativo destaca o resultado bruto de resseguro, o resultado do resseguro em si e, em seguida, o resultado líquido de resseguro. Observa-se também que, além do demonstrativo de resultado em si, a companhia apresenta diversos índices para acompanhamento do resultado.

BRUTO DE RESSEGURO (+) Prêmio Emitido Líquido (PEL) (+/-) Variação da Reserva de Prêmio (=) Prêmio Ganho (PG) (-) Sinistro Bruto (-) IBNR (Sinistros Ocorridos e não Avisados) (-) Comissão Retida (-) Outras Despesas Operacionais (ODO) (=) Resultado Operacional
% Sinistro Bruto sobre PG % IBNR sobre PG % Sinistro + IBNR sobre PG % Comissão sobre PG % ODO sobre PG
Índice Combinado
RESSEGURO (+/-) Prêmio de Resseguro (+/-) Variação de Reserva de Prêmio de Resseguro (=) Prêmio Ganho de Resseguro (PGR) (-) Sinistro de Resseguro (-) Comissão Retida de Resseguro (=) Resultado Operacional de Resseguro
% PGR sobre PEL % Sinistro de Resseguro sobre PGR % Comissão Retida de Resseguro sobre PGR
Índice Combinado
LÍQUIDO DE RESSEGURO (=) PEL (+/-) Prêmio de Resseguro (=) Prêmio Retido (=) Prêmio Ganho (-) Sinistro Retido + IBNR (-) Comissão Retida (-) Outras Despesas Operacionais (-) PIS + COFINS (-) Despesas Administrativas (DA) (=) Resultado Operacional (+/-) Resultado Financeiro (+/-) Resultado com Imóveis (=) Resultado Financeiro + Patrimonial (+/-) Outras Receitas/Despesas não Operacionais (+/-) Ajuste do Resultado Operacional (=) Resultado Antes dos Impostos (-) Impostos (=) Resultado
% Resseguro sobre PEL % Sinistro Retido sobre PG % IBNR sobre PG % Sinistro + IBNR sobre PG % Comissão Retida sobre PG % DA + PIS + COFINS sobre PG % ODO sobre PG % DA + ODO sobre PG % Comissão + DA + ODO sobre PG
Índice Combinado

**Quadro 9 Demonstrativo de resultado da Saúde Segura**

Fonte: relatório anual de acompanhamento orçamentário da Saúde Segura

O demonstrativo da Saúde Segura também não apresenta linha específica para valores de cosseguros cedidos e descontos, conforme sugere Souza (2002). Após a demonstração do resultado líquido de resseguro, apresentam-se as despesas administrativas e não operacionais, bem como o resultado com operações financeiras e os impostos devidos, itens que deveriam constar do demonstrativo do quadro 8.

As informações apresentadas neste capítulo, a respeito do sistema de custos e de orçamento da Saúde Segura, servirão de base para as discussões das aplicações das informações do ABC no processo orçamentário e para as conclusões desta pesquisa.

## **4 APLICAÇÕES DAS INFORMAÇÕES DO SISTEMA DE CUSTEIO ABC NO PROCESSO ORÇAMENTÁRIO**

Neste capítulo serão discutidas as aplicações das informações de custos no processo orçamentário identificadas na Saúde Segura. Além do relato das aplicações observadas, serão apresentadas sugestões e alternativas que possibilitem potencializar o uso das informações.

### **4.1 Necessidades de informações de custos para o orçamento**

Com base nos elementos já enumerados neste trabalho, percebe-se que o sistema de custos e o planejamento estratégico devem estar intrinsicamente relacionados com o sistema orçamentário e assim, evidencia-se a possibilidade da aplicação das informações de custos no desenvolvimento e acompanhamento do orçamento.

O que se pretende ratificar com as aplicações estudadas neste trabalho é se a eficácia do orçamento empresarial melhora, enquanto ferramenta gerencial de apoio à decisão, com o uso das informações advindas de um sistema de custeio ABC. Berliner e Brimson (1992) apontam algumas aplicações das informações de custos no planejamento e controle operacional:

- a. monitoramento do desempenho operacional e financeiro das atividades para medir sua eficácia;
- b. monitoramento e controle dos fatores geradores de custos para entender os custos associados com a perda;
- c. planejamento do uso de recursos para atividades futuras;
- d. identificação de áreas potenciais de investimento em novas tecnologias;
- e. determinação do alcance dos benefícios projetados por uma nova tecnologia.

Destas, as três primeiras aplicações são facilmente identificadas na Saúde Segura.

Segundo ensinam Horngren, Sundem e Stratton (1999) ao comentarem o caso da empresa Arkansas Blue Cross Blue Shield (ABCBS), o ABC se aplica bem em empresas de seguro saúde em todas as suas áreas, tanto operacionais, quanto técnicas ou administrativas. A ABCBS também usa as informações do ABC para o desenvolvimento do ABB, sendo mais um caso que reforça a abordagem estudada na Saúde Segura.

De acordo com as características do processo de ABB expostas por Brimson e Fraser (1991), pode-se perceber ainda melhor a aderência do modelo adotado pela companhia em estudo e o uso das informações provenientes do ABC, apesar de seu processo orçamentário estar calcado sobre os moldes tradicionais. As principais características que podem ser observadas são as seguintes:

- a. um processo de planejamento vinculado aos objetivos estratégicos da organização: caracterizado pela busca recursiva, dentro do processo de planejamento orçamentário, em atingir os objetivos traçados pelos acionistas;
- b. uso de técnicas de análise de atividades: a companhia dispõe de uma área de desenvolvimento organizacional responsável pela gestão e padronização dos processos de negócio e que, em conjunto com Finanças, analisa as atividades, fornecendo subsídios aos gestores para o desenvolvimento das projeções orçamentárias e buscando a melhoria contínua dos processos;
- c. identificação de oportunidades de melhor uso dos recursos: não só a companhia procura otimizar os resultados dos produtos e das unidades de negócio através do melhor aproveitamento da capacidade instalada, mas também reduzir, de forma criteriosa, os custos dos recursos através de planejamento de despesas e renegociação de contratos;
- d. estabelecimento de metas de resultado e controle: o desempenho projetado de rentabilidade de produtos e unidades de negócio é mensalmente acompanhado, gerando contínuo feedback aos gestores que reavaliam suas estratégias sempre que necessário;
- e. integração com a contabilidade de custos permitindo um controle efetivo das atividades: esta é a característica básica encontrada no modelo

orçamentário da Saúde Segura, onde o custeio ABC é o principal instrumento utilizado por Finanças no apoio à projeção, consolidação, acompanhamento e controle das despesas.

Tradicionalmente, relatam Nogueira et al. (2003), o orçamento tem sido tratado de forma individualizada, com objetivos restritos ao controle de custos, com limitada capacidade de dar apoio à análise de desempenho e com reduzida contribuição no fornecimento de informações úteis à tomada de decisões. Nos últimos anos, no entanto, esta visão mais restrita tem se modificado no sentido de inserir o orçamento como importante peça do planejamento e controle empresarial.

O uso do orçamento, mas especificamente do ZBB, combinado com informações provindas de um sistema de custeio baseado em atividades também pode ser evidenciado no trabalho de Kilty (1999), que estuda o caso de uma empresa prestadora de serviços. Os trabalhos de Mak e Roush (1994) e Kaplan (1994) analisam o orçamento flexível fazendo uso das informações do ABC, enquanto Brimson e Antos (1999) destacam as informações do ABC como base para o desenvolvimento do ABB.

A princípio, quando do desenvolvimento do sistema ABC na Saúde Segura, não se vislumbrava a aplicação de suas informações para orçamento. A implantação definitiva do sistema coincidiu com o início do período de discussão do planejamento orçamentário para o exercício seguinte (2002), e assim, com bastante propriedade e senso de oportunidade, Finanças imediatamente detectou a potencialidade contida nas informações do novo sistema de custos para apoio e definição das projeções preparadas pelas diversas unidades organizacionais. Este processo se repete desde então e vem se fortalecendo continuamente.

Horngren, Sundem e Stratton (1999) destacam que muitas empresas adotam o ABC inicialmente para fins de custeio de produtos, a exemplo da Saúde Segura, e depois percebem muitos outros benefícios, utilizando as informações para orçamentação, projeções de necessidade de mão-de-obra, novas estratégias de precificação e racionalização de produtos.

O problema de pesquisa, bem como suas questões adjacentes, serão investigadas a partir das aplicações a seguir apresentadas.

## **4.2 Análise crítica das aplicações das informações do custeio ABC**

Foram analisadas as aplicações das informações do custeio ABC no processo orçamentário da Saúde Segura identificadas como mais relevantes:

- a. alocação dos custos aos produtos e análise de rentabilidade;
- b. análise e dimensionamento de capacidade instalada;
- c. projeção de custos com base nas atividades;
- d. análise diagnóstica da variação;
- e. orçamento e controle de projetos de tecnologia da informação.

Todos os valores das tabelas apresentadas nos itens a seguir foram alterados em relação aos originais, de forma a preservar o sigilo das informações, sem, no entanto, prejudicar as análises propostas.

### **4.2.1 Alocação dos custos aos produtos e análise de rentabilidade**

Os resultados apresentados em um mapa de rentabilidade, conforme explicam Cooper e Kaplan (1991), não podem ser utilizados de forma ingênua pelos administradores, direcionando decisões de fechamento de escritórios ou plantas (no caso de indústrias) ou a eliminação de clientes ou linhas de produtos simplesmente porque o custeio ABC revelou-os como não rentáveis. O objetivo dos mapas de rentabilidade é indicar pontos que merecem uma análise mais detalhada ou ações específicas de forma a reverter resultados negativos ou melhorar, ainda mais, resultados já positivos.

Os relatórios que demonstram a rentabilidade dos produtos, bem como os índices que traduzem aspectos importantes da operação, conforme comentado no item 3.2.2, compõem o principal instrumento de análise da Saúde Segura, sendo peça fundamental no sistema orçamentário da companhia.

É importante ressaltar que o sistema de custeio ABC também provê informações que são utilizadas na apuração de resultado, integrando em um

arcabouço único custos, orçamento e controle gerencial. O principal relatório que dá suporte a esta aplicação já foi apresentado no quadro 9 (demonstrativo de resultado da Saúde Segura). As áreas comerciais responsáveis pelas projeções de receitas e estimativas de necessidades de recursos, assim como as operacionais, são as unidades que atuam de forma mais direta neste ponto do processo orçamentário. As áreas de suporte administrativo (Recursos Humanos, Tecnologia, Infra-Estrutura e Marketing), responsáveis pelas projeções de custos, também estão envolvidas, mas com papel menos relevante neste processo. Esta, como todas as demais aplicações das informações do ABC no processo orçamentário discutidas adiante, está sob a coordenação de Finanças.

Sakurai (1997) ressalta o ABC como uma importante fonte de informações para a análise de rentabilidade de produtos e relacionamento com clientes. Os custos envolvidos na aquisição e oferta de serviços de seguro podem variar, de acordo com Adams (1996), dependendo da localização do cliente, das suas necessidades de distribuição e do grau de esforço envolvido em vendas e marketing. As projeções realizadas pelos gestores das diversas filiais da Saúde Segura, com relação ao índice de sinistralidade da carteira, perspectivas de renovação ou venda de apólices, focadas nas potencialidades e características dos clientes (tanto clientes finais, os segurados, como os corretores com quem a seguradora se relaciona diretamente), bem como a alocação dos custos das filiais e da matriz (técnico, informática, administrativo e corporativo) aos produtos e unidades de negócio, também caracterizam esta aplicação específica de análise de rentabilidade de produtos encontrada na companhia estudada.

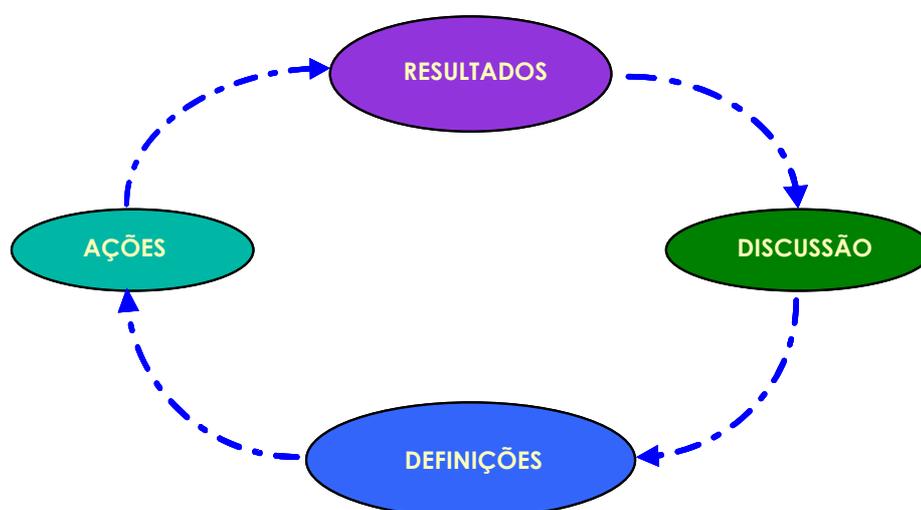
Hansen e Mowen (1997) destacam a orçamentação de todo o ciclo de vida do produto (em quatro elementos principais: custos não recorrentes como planejamento, especificação e testes do produto, custos de produção, custos de distribuição e custos de pós-venda), bem como a análise de desempenho, como instrumentos que possibilitam melhores decisões com respeito à determinação de preços e aumento de rentabilidade.

Os quatro elementos da análise do custo do ciclo de vida de produtos são encontrados no processo da Saúde Segura, uma vez que se examinam os custos de definição dos produtos, gerados a partir das atividades desenvolvidas pela área técnica, custos operacionais, advindos basicamente das atividades de análise de

aceitação de propostas, emissão de apólices e processamento de sinistros, custos de distribuição, incorridos pelas filiais e custos de pós-venda, gerados a partir do atendimento a segurados e prestadores de serviço. Na prática, porém, não foi detectada a utilização direta destas informações para precificação de produtos, ou seja, definição de valores de prêmios como sugerem Hansen e Mowen (1997), uma vez que os preços no ramo de seguro saúde são fortemente ditados pelo mercado e, obviamente pelo risco inerente ao grupo de segurados.

Pode-se afirmar a partir das observações realizadas e, inclusive com o respaldo dos dados colhidos nas entrevistas, que na Saúde Segura, a mais evidente e estruturada aplicação das informações do custeio ABC no processo orçamentário diz respeito à distribuição dos custos administrativos aos produtos e serviços. Com base na análise destas informações é possível que se identifique a necessidade de revisão de margens financeiras, volumes operacionais ou da estrutura de custos orçada pelas diversas unidades (ou centros de responsabilidade), possibilitando um refinamento contínuo dos valores projetados de receitas e despesas e, conseqüentemente, dos resultados estimados, dando uma maior consistência aos números apresentados em relação ao efetivo cumprimento das metas de cada área ou produto.

Esta consistência observa-se, principalmente, sob o aspecto do entendimento do comportamento do consumo da estrutura de custos e das justificativas mais fundamentadas para a definição dos valores alocados aos produtos. Este processo é ilustrado, de acordo com a visão de Finanças, pela figura 11.



**Figura 11 Gestão orçamentária com base na análise de resultados**  
Fonte: desenvolvido pela Saúde Segura

Basicamente, o esquema representa o seguinte ciclo: a partir da análise e discussão dos resultados projetados são definidas novas estratégias ou metas que se traduzem em ações que, por sua vez, impactam os resultados que são novamente discutidos, realimentando o processo.

Na apuração de resultado dos produtos da Saúde Segura, especialmente em razão dos índices apresentados na tabela 4 (desempenho das companhias de seguro saúde) que indicam valores próximos a 1 para o índice combinado de todas as seguradoras do mercado, as despesas administrativas correspondem ao fiel da balança, ou melhor, à parcela de custos que vai diferenciar um bom produto de um produto não rentável. É justamente nesse momento que o grande mérito do custeio ABC é verificado. Antes de sua utilização, quando as despesas administrativas eram apropriadas aos produtos com base no prêmio ganho, todos os produtos eram bons: os que faturavam muito recebiam mais custos, enquanto aqueles que geravam menos receitas recebiam menos custos, e todos eles, ao final de cada período, apresentavam um resultado bom ou satisfatório, que refletia o resultado da companhia como um todo.

O processo de negociação, caracterizado também pela resistência natural de alguns elementos ao controle sobre seu desempenho e por fatores políticos que, inclusive, são comuns nas empresas, conforme destacam Welsch (1996) e Frezatti (1999), se aprimorou bastante com o uso das informações do sistema de custeio ABC, uma vez que agora, Finanças dispõe de melhores argumentos para balizar essas discussões.

Uma vez observado que o processo orçamentário na Saúde Segura é bastante orientado pelas projeções de resultado dos produtos e, no entanto, a definição dos canais (filiais) disponíveis no ano seguinte é feita praticamente na última semana do prazo disponível para a entrega do orçamento final para análise do comitê, demora esta causada, principalmente, por aquelas discussões técnico-políticas acerca do fechamento ou não de determinados escritórios, de seu potencial comercial ou do privilégio de um ou outro produto, pode-se afirmar, conforme apontado nas entrevistas e constatado nas observações diretas, que o processo orçamentário é fortemente pressionado pelo tempo. Existem inúmeras atividades a serem concluídas em um curto espaço de tempo, sob forte pressão do diretor responsável por Finanças, o que

contribuiu para aumentar a tensão durante o processo orçamentário, podendo inclusive influenciar nos seus resultados.

A pressão pelo cumprimento de prazos, sem dúvida, é uma questão organizacional importante e bem evidente na companhia. No entanto, ela independe do uso das informações do ABC (é uma característica cultural já presente antes da implantação do sistema) e, portanto, não foi explorada mais profundamente nesta pesquisa.

Os aspectos até aqui discutidos também mantêm relacionamento com a questão do dimensionamento da capacidade instalada e do nível de recursos postos à disposição da empresa e que deverão ser consumidos nos processos de desenvolvimento, comercialização e entrega dos produtos. O ponto de intersecção está na busca da definição de um nível de receitas suficiente para arcar com a estrutura de custos disponibilizada para as diversas unidades da companhia.

Cooper e Slagmulder (2000a) explicam que as empresas têm três formas de aumentar sua rentabilidade: adquirir os recursos a um menor preço, executar suas atividades de forma mais eficiente ou trabalhar com uma combinação mais adequada de produtos ou serviços, destinados a segmentos de clientes mais rentáveis através de canais de distribuição mais rentáveis. Pode-se afirmar que, atualmente, estas três iniciativas são encontradas na companhia através da renegociação com fornecedores visando a redução de custos, condução de projetos voltados à busca de oportunidades de melhoria nos processos e o próprio processo orçamentário atuando no sentido de melhor orientar o adequado *mix* de produtos e canais de comercialização.

Antes da implantação do ABC na Saúde Segura, além de não haver preocupação dos gestores quanto ao controle do consumo de recursos, os custos eram alocados aos produtos através de critérios que mascaravam a efetiva demanda de recursos pelo processo operacional, gerando margens de rentabilidade irreais que estimulavam produtos não tão rentáveis e, por outro lado, sacrificavam alguns bons produtos, como era o caso específico do seguro saúde, quando este era apenas mais um produto na carteira da companhia de seguros gerais. Com base nesta constatação, pode-se observar a maior eficácia gerencial no processo de tomada de decisões proporcionada pelo uso das informações do ABC.

Especificamente com relação ao orçamento de despesas, a distribuição destas aos produtos com base nos critérios do ABC pode dar suporte também à análise diagnóstica das variações entre os números orçados e realizados, tema que será mais detalhadamente explorado no item 4.2.4. A tabela 7 apresenta os valores orçados e realizados para os anos de 2002 e 2003, por categoria de custos, contendo análises verticais e horizontais utilizadas pela Saúde Segura.

**Tabela 7 Análise da distribuição dos custos por categoria**

Valores em R\$ TIPO DE CUSTO	2.002					2.003				
	Realizado	%/ total	Orçado	%/ total	% Realizado	Realizado	%/ total	Orçado	%/ total	% Realizado
FILIAIS	1.361.838	8,62%	1.829.752	11,22%	74,43%	2.595.758	13,14%	3.146.833	15,76%	82,49%
TÉCNICO	7.255.114	45,90%	6.826.947	41,85%	106,27%	7.435.059	37,64%	6.833.160	34,21%	108,81%
INFORMÁTICA	2.434.405	15,40%	2.998.712	18,38%	81,18%	3.475.564	17,59%	4.241.168	21,23%	81,95%
ADMINISTRATIVO	916.899	5,80%	1.159.423	7,11%	79,08%	1.862.085	9,43%	1.815.146	9,09%	102,59%
CORPORATIVO	3.838.859	24,29%	3.498.610	21,45%	109,73%	4.384.917	22,20%	3.936.685	19,71%	111,39%
<b>TOTAL</b>	<b>15.807.116</b>	<b>100,00%</b>	<b>16.313.444</b>	<b>100,00%</b>	<b>96,90%</b>	<b>19.753.382</b>	<b>100,00%</b>	<b>19.972.992</b>	<b>100,00%</b>	<b>98,90%</b>

Fonte: adaptado do sistema de orçamento da Saúde Segura

Observa-se a grande aderência dos valores realizados em relação aos números orçados (96,90% em 2002 e 98,90% em 2003), apesar de variações um pouco mais significativas se analisadas individualmente as categorias de custos. Porém, estas variações são menores na categoria de custos técnicos, mais relevantes em relação ao total (45,90% em 2002 e 37,64% em 2003). Em 2003, no entanto, a categoria de menor variação foi a de custos administrativos, apresentando um índice de 102,59% do valor realizado sobre o orçado.

A tabela 7, a partir da análise vertical dos valores realizados, aponta uma considerável variação na estrutura de custos da companhia de um ano para o outro. Também demonstra-se um grande crescimento das despesas registradas em 2003 quando comparadas ao ano anterior (quase 25%). Em 2002, a categoria de custos mais significativa foi a de custos técnicos (45,90%), seguida dos custos corporativos (24,29%). Em 2003 esta mesma ordem se manteve, apesar do grande aumento dos custos das filiais (mais de 50%, em termos relativos, em comparação a 2002), respondendo por 13,14% dos custos totais naquele ano diante de 8,62 em 2002. Já a parcela de custos corporativos caiu para 22,20%, enquanto os custos administrativos (9,43%) e de informática (17,59%) aumentaram.

Apesar da queda relativa nos custos corporativos em 2003 em relação ao ano de 2002, houve um aumento quando observados os valores nominais. Porém, este aumento não acompanhou o crescimento dos demais custos. Para uma análise mais

acurada do porquê deste comportamento seria necessário um estudo dos produtos operacionalizados pela companhia de seguros gerais, uma vez que estes custos não são originários da Saúde Segura. Pelo mesmo motivo, para uma melhor explicação do aumento dos custos administrativos seria necessária uma análise dos custos do grupo segurador como um todo, integrando a Saúde Segura e a companhia de seguros gerais, uma vez que as estruturas administrativa e corporativa (e seus custos) estão concentradas nesta última empresa.

O aumento dos custos das filiais se deveu, basicamente, ao grande esforço comercial desenvolvido no ano de 2003 em busca do crescimento da carteira de clientes, sem, no entanto, haver comprometimento de sua qualidade em termos de sinistros esperados. Os custos de informática também subiram em virtude dos investimentos necessários para garantir o crescimento do volume de operações.

Comparando-se os demonstrativos de resultado de 2002 e 2003, a partir dos dados da tabela 8, observa-se um crescimento superior a 27,50% no total de prêmios ganhos, compatível, portanto, com o aumento de custos administrativos de um ano para o outro (quase 25%), com o índice de sinistralidade (percentual de sinistro bruto sobre prêmio ganho) mantendo-se próximos aos 73,50% registrados em 2002. A tabela 8 representa, de forma resumida (apontando apenas os itens relevantes para a presente discussão), o demonstrativo de resultado da companhia, já apresentado em sua estrutura completa no quadro 9.

**Tabela 8 Demonstrativo de resultado resumido da Saúde Segura**

	Valores em R\$ mil		Orçamento		
	Real 2002	Real 2003	2.004	2.005	2.006
<b>BRUTO DE RESSEGURO</b>					
Resultado Operacional	20.304	23.018	30.895	35.514	39.764
% Sinistro Bruto sobre Prêmio Ganho	74,20%	73,90%	73,60%	73,00%	72,80%
Índice Combinado	83,00%	84,80%	83,70%	83,00%	82,70%
<b>LÍQUIDO DE RESSEGURO</b>					
Prêmio Ganho	119.080	151.935	189.137	208.051	228.856
Despesas Administrativas	15.807	19.753	18.634	18.742	19.788
Resultado	3.763	2.884	8.720	12.878	15.712
% Sinistro Bruto sobre Prêmio Ganho	73,50%	74,00%	73,80%	73,20%	73,00%
Índice Combinado	96,80%	98,10%	95,40%	93,80%	93,10%

Fonte: adaptado do sistema de orçamento da Saúde Segura

Além do crescimento das despesas em 2003, em termos percentuais, ter sido inferior ao aumento da base de prêmios ganhos, seu aumento nominal (R\$ 3.946 mil) foi bem inferior aos R\$ 32.855 mil de aumento na arrecadação de prêmios. Ainda assim, o resultado final obtido no exercício de 2003 foi menor do que em 2002, uma

vez que as despesas operacionais e de comissões cresceram de forma diretamente proporcional ao total de prêmios ganhos. Também houve um pequeno aumento da sinistralidade, de 73,50% em 2002 para 74,00% em 2003, impactando o resultado negativamente em R\$ 760 mil (0,50 x 151.935). Desta forma, pode-se concluir que o investimento feito pela Saúde Segura em 2003 buscando aumentar sua base de clientes e, conseqüentemente seu prêmio ganho, não surtiu o efeito esperado em termos de resultado, pelo menos no próprio exercício de 2003, já que as despesas administrativas apresentaram um crescimento proporcionalmente muito próximo das receitas com prêmios.

Os orçamentos de 2004 a 2006, por outro lado, apontam reduções nas despesas administrativas em relação ao ano de 2003 (apenas em 2006 houve um ligeiro aumento) e um incremento adicional, ano a ano, no total de prêmios ganhos, mantendo-se praticamente o mesmo nível de sinistralidade (ao redor de 73,50%), o que revela um aumento significativo no resultado final esperado pela companhia.

Assim, pelo que demonstra a tabela 8, os investimentos na área comercial da Saúde Segura só trarão retornos efetivos a partir do exercício de 2004, uma vez que a base de despesas administrativas se manteve estável (ligeiras variações negativas em 2004 e 2005 em relação a 2003 e pequeno crescimento em 2006) e a base de prêmios ganhos continuou crescendo (em torno de 24,5% em 2004 e 10% em 2005 e 2006, respectivamente em relação a cada exercício anterior).

Estas são, simplificadaamente, algumas das análises realizadas pela Saúde Segura quando de posse dos custos distribuídos aos produtos e dos indicadores de desempenho (índice de sinistralidade, índice combinado, entre outros). O aprofundamento destes estudos pode ser feito a partir da decomposição dos custos nas atividades e grupos de recursos correspondentes. Este último procedimento é comum para situações específicas que merecem atenção especial de Finanças.

A tabela 9 apresenta, como exemplo, a distribuição percentual para o exercício de 2004, discriminada por processo e custos diretos, das despesas administrativas orçadas para os produtos operados pela Saúde Segura. As segunda e terceira colunas representam, respectivamente para os produtos saúde administrados e saúde pré-pagos, a participação relativa do custo de cada um dos processos discriminados nas linhas da primeira coluna. A última coluna apresenta o percentual do custo de cada processo em relação aos custos totais da Saúde Segura.

**Tabela 9 Distribuição dos custos orçados por processo (exercício 2004)**

	Administrados	Pré-Pagos	Total Saúde
Atendimento	4,20%	5,43%	5,33%
Comercial	16,06%	12,64%	12,91%
Cotação e Aceitação	0,27%	5,64%	5,23%
Desenvolvimento e Gestão	0,00%	0,00%	0,00%
Emissão e Recebimento	2,22%	1,27%	1,34%
Liquidação e Resgate	0,00%	0,00%	0,00%
Manutenção	7,61%	2,60%	2,99%
Outras Atividades	21,19%	26,11%	25,73%
Sinistros	22,17%	15,38%	15,90%
Sistemas	19,95%	24,03%	23,72%
Suporte Administrativo	0,00%	0,00%	0,00%
Suporte Operacional	2,39%	4,70%	4,53%
Custos Diretos	3,93%	2,20%	2,33%
<b>Total</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>

Fonte: sistema de orçamento da Saúde Segura

Os produtos de saúde pré-pagos embutem o risco da sinistralidade, ou seja, é um tipo de seguro onde existe cálculo atuarial sobre a carteira de vidas envolvidas para definição de um prêmio mensal a ser cobrado. Se a carteira foi bem precificada e gerenciada, ou seja, o cálculo do prêmio foi bem ajustado e os custos administrativos foram adequadamente controlados, a companhia ganha, em caso contrário tem prejuízo com a operação.

Nos produtos de saúde administrados, a companhia apenas administra uma carteira de vidas onde todos os serviços utilizados pelos segurados (sinistros registrados) são cobrados mensalmente com o acréscimo de um fator de remuneração pelo serviço prestado pela seguradora, não embutindo, portanto, risco na operação, a não ser por inadimplência nos pagamentos. Neste caso, a operação não pode ser caracterizada como seguro, uma vez que não contempla a cobertura de um risco causado por eventos aleatórios e que serve como base para determinação da cobrança de um prêmio.

De forma a demonstrar as diferenças obtidas com a alocação dos custos aos produtos com base nos critérios do ABC, a tabela 10 simula o mesmo esquema da tabela 8, utilizando-se, neste caso, o prêmio ganho como base de alocação das despesas administrativas. Observa-se, neste caso, uma piora no resultado da companhia, justificando o fato do grupo segurador haver aventado a hipótese de encerrar a operação do produto seguro saúde antes da implantação do sistema de custeio ABC.

**Tabela 10 Demonstrativo de resultado resumido da Saúde Segura contendo despesas administrativas alocadas com base no prêmio ganho**

	Valores em R\$ mil		Orçamento		
	Real 2002	Real 2003	2.004	2.005	2.006
<b>BRUTO DE RESSEGURO</b>					
Resultado Operacional	20.304	23.018	30.895	35.514	39.764
% Sinistro Bruto sobre Prêmio Ganho	74,20%	73,90%	73,60%	73,00%	72,80%
Índice Combinado	83,00%	84,80%	83,70%	83,00%	82,70%
<b>LÍQUIDO DE RESSEGURO</b>					
Prêmio Ganho	119.080	151.935	189.137	208.051	228.856
Despesas Administrativas	23.263	29.541	33.233	33.203	34.006
Resultado	(3.693)	(6.904)	(5.879)	(1.582)	1.494
% Sinistro Bruto sobre Prêmio Ganho	73,50%	74,00%	73,80%	73,20%	73,00%
Índice Combinado	101,82%	103,01%	100,50%	98,17%	96,77%

Fonte: cálculos do autor

Para o cálculo das despesas administrativas apresentadas na tabela 10, tomou-se a proporção do prêmio ganho com seguro saúde frente ao prêmio total ganho no grupo segurador aplicada sobre as despesas administrativas totais do grupo. O novo valor do índice combinado foi calculado a partir da nova estrutura de custos. Os valores de prêmios ganhos e despesas administrativas, da mesma forma que aqueles que constam da tabela 8, estão expressos em milhares de reais.

Observa-se que os resultados apresentados ao longo dos anos têm o mesmo comportamento daqueles da tabela 8, ou seja, uma piora de 2002 para 2003 e uma melhora gradativa a partir do exercício de 2004.

Por fim, constatou-se que o processo orçamentário antes do ABC era um pouco mais simples, porém não muito diferente do que se observa hoje. O advento do ABC apenas modificou o formato e o grau de detalhamento de alguns itens, em especial, aqueles ligados às despesas administrativas (pessoal, ativo permanente, informática) e deu maior dinâmica e fundamentação às discussões do planejamento e controle dos números do orçamento.

#### **4.2.2 Análise e dimensionamento da capacidade instalada**

No caso estudado, a análise de capacidade não consumida é feita por recurso, principalmente aplicada aos recursos humanos (próprios e terceiros), mais sensíveis às variações de demanda e, em alguns casos, à capacidade prática das diversas unidades (capacidade física e operacional), não havendo, portanto, observação de

capacidade de atividades, até porque, em várias ocasiões, observam-se atividades que podem ser executadas por diferentes funcionários, caracterizando a fungibilidade dos recursos.

Uma vez que os recursos estão organizados em itens de custo (pessoal, localização etc.) e as atividades têm estes recursos e seu consumo a elas relacionadas com base nos direcionadores de custos, a determinação dos valores orçados poderá ser feita para cada um dos grupos de custos, permitindo a sua apresentação de acordo com as necessidades da estrutura tradicional de orçamento (por centro de resultado e por item de custo) utilizada na companhia. O conjunto de recursos que constituem o desperdício, ou capacidade não consumida, segundo Glad e Becker (1995), variam dependendo do tipo de organização. Na Saúde Segura, conforme ressaltado no parágrafo anterior, os principais itens de custo observados são componentes dos grupos pessoal e terceiros.

Na prática, a análise de capacidade se aplica melhor às áreas que realizam atividades operacionais e repetitivas. No caso da Saúde Segura, as áreas operacionais de retaguarda são o principal foco desta aplicação e, em menor grau, as filiais.

Cooper e Slagmulder (1999a) afirmam que existem duas maneiras de gerenciar capacidade: ou o administrador aceita seu limite de capacidade disponível e objetiva maximizar suas receitas, dada aquela restrição de recursos, ou decide alterar o limite de capacidade suprimindo a empresa com os recursos adicionais necessários. As duas situações podem ser observadas no processo orçamentário da Saúde Segura. Os lucros da organização podem crescer, completam Hansen e Mowen (1997), pela redução do consumo de recursos ou pela transferência de recursos para atividades que geram maior nível de receitas. Nesta outra abordagem, a segunda iniciativa sugerida por aqueles autores, ou seja, a transferência de recursos, não foi claramente observada na companhia estudada.

O ajuste no dimensionamento da capacidade instalada se dá quando é aplicado o volume operacional estimado às diversas atividades a serem desenvolvidas por uma unidade organizacional, obtendo-se assim, o total de recursos necessários, que são então, ajustados à demanda esperada. Um exemplo desta mesma aplicação encontrada na Saúde Segura pode ser observado no trabalho de Baxendale (1999),

que trata da introdução de um sistema ABC em uma operação de processamento de sinistros.

Na realidade, o que pode ser observado na Saúde Segura é o íntimo relacionamento entre dimensionamento de capacidade e apuração de resultado. O sistema de custeio ABC permite a simulação do consumo de recursos dada uma certa produção, refletida pelos valores de prêmios ganhos e de sinistros estimados para o exercício. Este consumo de recursos reflete-se, inclusive, nos custos alocados pelas áreas de suporte da companhia de seguros gerais, conforme já analisado no item 4.2.1.

O índice combinado é um grande indicador de eficiência operacional do negócio e é utilizado como balizador nestas simulações. A análise que se faz é a seguinte: dada uma certa sinistralidade, qual o índice combinado que se obtém para cada nível de produção dada uma determinada estrutura de despesas administrativas?

A diminuição do índice combinado, sem a necessidade de um aumento de despesas administrativas, indica que há uma capacidade não consumida, ou seja, a estrutura de custos se mantém diante de um aumento projetado de produção. Como já ressaltado, esta análise é feita principalmente sobre os custos de pessoal e terceiros, uma vez que os demais recursos (custos fixos) são bem menos sensíveis a possíveis aumentos de produção.

Para compreender melhor a última afirmação, pode-se apontar que a necessidade de aumento de espaço ocupado se dá apenas quando se prevê a abertura de uma nova filial no planejamento orçamentário (normalmente a companhia dispõe de áreas livres nos imóveis que ocupa). Também sabe-se que a estrutura de processamento de dados já contempla uma sobre-capacidade para dar vazão a volumes maiores de produção, não sendo afetada pelas variações de produção orçadas (estas projeções estão balizadas por restrições e condições de mercado e, portanto, não computam grandes variações em seus valores).

Com base no reconhecimento dos custos das atividades realizadas pelos diversos departamentos responsáveis pela prestação de serviços internos à empresa e pelo entendimento dos inter-relacionamentos entre eles (troca recíproca de custos), é possível se dimensionar o impacto na estrutura destes centros de serviços

compartilhados quando alguma ação operacional é projetada nas diferentes áreas ou processos da empresa. Um exemplo é a necessidade de contratação de pessoal para a central de atendimento por conta de uma campanha promocional de vendas ou pelo aumento da base de segurados, que também pode gerar a necessidade de aumento do efetivo da área de recursos humanos para realizar as contratações e administrar estes novos funcionários. Em termos práticos, esta aplicação não foi encontrada e só poderia ser registrada quando analisado o grupo segurador como um todo, ultrapassando, portanto, o escopo desta pesquisa.

Em suma, o que se pratica nos exercícios de projeção do orçamento na Saúde Segura é o aumento (quando há restrição de capacidade), manutenção (quando há recursos disponíveis capazes de comportar um aumento de produção) ou redução (quando se prevê um decréscimo do nível de produção) de capacidade instalada, refletida pelo custo dos recursos, dado um certo nível estimado de receitas e, conseqüentemente de produção a ele associada. Os padrões de consumo de recursos pelas atividades registrados no sistema de custos são utilizados nestas simulações. Estes exercícios são realizados no próprio aplicativo especialista em custeio ABC, no qual o modelo da Saúde Segura está implantado, através da variação dos valores de direcionadores de custos ou dos próprios itens de custos.

#### **4.2.3 Projeção de custos com base nas atividades**

De acordo com Kaplan (1994), quando um sistema ABC já se encontra em operação estabilizada, como é o caso da empresa analisada, o valor padrão ou orçado do direcionador de custos de uma atividade é calculado diretamente a partir do orçamento, ou seja, um custo unitário pode ser previamente associado a um direcionador de atividades. Esta é uma constatação que pode ser feita neste estudo de caso.

Na prática, o inverso também é verdadeiro, uma vez que os direcionadores de custos são projetados para os anos subseqüentes e aplicados no sistema ABC, que calcula os custos orçados por atividade, produtos e canais (unidades). O conhecimento prévio daqueles valores padronizados por parte dos gestores auxilia,

conforme já abordado nos itens 4.2.1 e 4.2.2, tanto na projeção de resultados como também no estudo de capacidade prática a ser disponibilizada pela companhia.

A empresa, além de orçar suas receitas com arrecadação de prêmios, projeta também o número de contratações e renovações de apólices, sinistros processados e outros direcionadores de custos de forma a adequadamente dimensionar o custo da estrutura operacional necessária por meio do sistema de custeio ABC. Este procedimento observado na Saúde Segura muito se aproxima da técnica de orçamento baseado em atividades, apesar de não ser efetivamente a forma de conduzir o processo orçamentário na companhia e sim, um procedimento isolado de análise desenvolvido por Finanças.

A tabela 11 apresenta, como exemplo, o custo simulado anual de algumas atividades relativas ao produto saúde pré-pagos da Saúde Segura durante o processo de discussão do orçamento de 2004, dado um certo nível de produção.

Também estão listadas atividades realizadas na companhia de seguros gerais dedicadas ao suporte da operação da Saúde Segura e, portanto, que têm seus custos alocados ao produto em questão. A última coluna da tabela representa a participação relativa de cada atividade no custo total do produto. A penúltima linha (demais atividades) contém o custo das atividades não listadas, excluindo-se custos corporativos e alguns custos de tecnologia.

Observa-se, ao lado do nome do produto e das atividades, o código de identificação existente no sistema de custos da Saúde Segura. No sistema, direcionadores, unidades (centros de custos), recursos, atividades e objetos de custeio estão codificados de forma a facilitar sua estruturação e organização no sistema.

As atividades podem ser decompostas nos recursos que representam seus custos contendo, inclusive, a identificação das áreas onde estes recursos foram consumidos. Vale destacar o significativo valor relativo das atividades de manutenção de sistemas (R\$ 270.453,62, representando 5,32% do total), atendimento ao estipulante (R\$ 255.588,38, representando 5,03% do total), relacionamento comercial (R\$ 270.441,58, representando 5,32% do total), relacionamento comercial – credenciamento (R\$ 160.397,64, representando 3,16% do total), relacionamento comercial – pós-venda (R\$ 110.895,27, representando 2,18% do total) e, com especial

relevância, a regulação da rede referenciada (R\$ 794.451,65, representando 15,63% do total). Estas seis atividades respondem juntas por 36,64% dos custos do produto. Marketing do produto e operação do CPD respondem, respectivamente, por 1,25% e 1,36% dos custos totais do produto.

PRODUTO	ATIVIDADE	CUSTO (R\$)	%
Saúde Pré-pagos (F36)	Análise de Aceitação de Proposta (CA0004)	21.368,36	0,42%
Saúde Pré-pagos (F36)	Análise Jurídica - Passivo (CA0107)	2.512,57	0,05%
Saúde Pré-pagos (F36)	Asset Management (CA0187)	37.407,22	0,74%
Saúde Pré-pagos (F36)	Atendimento - Coparticipação Saúde (CA0169)	5.374,11	0,11%
Saúde Pré-pagos (F36)	Atendimento ao Estipulante (CA0063)	255.588,38	5,03%
Saúde Pré-pagos (F36)	Atendimento ao Prestador e Segurado (CA0065)	83.480,91	1,64%
Saúde Pré-pagos (F36)	Atendimento Estipulante Relac. Comercial - Pós Venda (CA0064)	38.743,43	0,76%
Saúde Pré-pagos (F36)	Atualização do Parque Instalado (CI0124)	7.348,84	0,14%
Saúde Pré-pagos (F36)	Atualização Estações, Servidores, Impressoras Scanners (CC0089)	5.255,75	0,10%
Saúde Pré-pagos (F36)	Automação da Produção-Saa (CC0031)	794,47	0,02%
Saúde Pré-pagos (F36)	Cálculo Cotação Centralizado (CA0149)	109.378,89	2,15%
Saúde Pré-pagos (F36)	Cálculo Endosso Centralizado (CA0150)	37.097,67	0,73%
Saúde Pré-pagos (F36)	Call-Center (CC0052)	6.850,78	0,13%
Saúde Pré-pagos (F36)	Cotação Filial Inspetoria (CA0003)	43.402,59	0,85%
Saúde Pré-pagos (F36)	Cotação Matriz (CA0002)	2.404,78	0,05%
Saúde Pré-pagos (F36)	Criação de Lab. de Homologação Web (CC0076)	7.080,97	0,14%
Saúde Pré-pagos (F36)	Emissão de Apólice (CA0007)	16.958,33	0,33%
Saúde Pré-pagos (F36)	Emissão de Endosso - Genérico (CA0013)	147.333,62	2,90%
Saúde Pré-pagos (F36)	Exclusão de Apólice (CA0019)	363,72	0,01%
Saúde Pré-pagos (F36)	Expansão dos Servidores Coporativos (CB0431)	6.864,21	0,14%
Saúde Pré-pagos (F36)	Faturamento (CA0012)	26.767,55	0,53%
Saúde Pré-pagos (F36)	Gestão de Inadimplência (CC0015)	10.494,14	0,21%
Saúde Pré-pagos (F36)	Help Desk Corretor (CA0188)	14.463,69	0,28%
Saúde Pré-pagos (F36)	Helpdesk para Filiais (CC0032)	1.549,21	0,03%
Saúde Pré-pagos (F36)	Implantação das Categorias de Telefonia - Filiais (CC0035)	162,87	0,00%
Saúde Pré-pagos (F36)	Inclusão de Participante (CA0022)	3.364,41	0,07%
Saúde Pré-pagos (F36)	Inspeção - Linha Direta Saúde (CA0168)	16.781,58	0,33%
Saúde Pré-pagos (F36)	Manutenção de Pabx (CC0053)	15.349,14	0,30%
Saúde Pré-pagos (F36)	Manutenção de Redes (CC0054)	12.775,06	0,25%
Saúde Pré-pagos (F36)	Manutenção Gestão de Inadimplência (CC0020)	1.189,03	0,02%
Saúde Pré-pagos (F36)	Manutenção Sistemas - Saúde (CB0090)	270.453,62	5,32%
Saúde Pré-pagos (F36)	Marketing Produtos (CA0101)	63.598,13	1,25%
Saúde Pré-pagos (F36)	Operação CPD (CI0101)	69.090,19	1,36%
Saúde Pré-pagos (F36)	Reajuste Renovação - Saúde (CA0164)	27.254,59	0,54%
Saúde Pré-pagos (F36)	Regulação - Rede Referenciada (CA0034)	794.451,65	15,63%
Saúde Pré-pagos (F36)	Regulação - Reembolso (CA0035)	152.754,25	3,01%
Saúde Pré-pagos (F36)	Relacionamento Comercial - Credenciamento (CA0161)	160.397,64	3,16%
Saúde Pré-pagos (F36)	Relacionamento Comercial - Pós Venda (CA0162)	110.895,27	2,18%
Saúde Pré-pagos (F36)	Relacionamento Comercial (CA0005)	270.441,58	5,32%
Saúde Pré-pagos (F36)	Renovação (CA0008)	45.264,19	0,89%
Saúde Pré-pagos (F36)	Ressarcimento ao SUS (CA0170)	8.760,42	0,17%
Saúde Pré-pagos (F36)	Serviço de Orientação Médica SOM (CA0165)	23.151,88	0,46%
Saúde Pré-pagos (F36)	Suporte Atendimento - Genérico (CA0067)	9.842,97	0,19%
Saúde Pré-pagos (F36)	Suporte Jurídico (CA0109)	9.443,00	0,19%
Saúde Pré-pagos (F36)	Suporte Projetos Corporativos (CA0159)	70.376,50	1,38%
Saúde Pré-pagos (F36)	Suporte Projetos Processos (CA0158)	13.858,33	0,27%
Saúde Pré-pagos (F36)	Tratamento de Ofício Judicial (CA0111)	523,52	0,01%
Saúde Pré-pagos (F36)	Tratamento de Processo Judicial - Passivo (CA0112)	28.110,35	0,55%
Saúde Pré-pagos (F36)	Demais atividades	2.014.360,78	39,64%
	<b>TOTAL</b>	<b>5.081.535,14</b>	<b>100,00%</b>

**Tabela 11 Custos das atividades do produto Saúde Pré-pagos**

Fonte: sistema de custos da Saúde Segura

O que se pode depreender destas informações coincide com a realidade operacional encontrada na empresa. O esforço comercial já destacado no item 4.2.1 pode ser percebido pelos custos das atividades de relacionamento comercial e atendimento ao estipulante. O aumento projetado da base de clientes gerou a necessidade de uma renovação dos sistemas em operação na companhia de forma a

melhor atender às novas necessidades de produção (o custo de sistemas para o produto saúde pré-pagos na tabela 9 apresenta-se superior ao custo do processo de sinistros pelo fato da tabela 11 não apresentar todas as atividades relativas a sistemas). O processo de regulação de sinistros, representada pela atividade de regulação da rede referenciada, como era de se esperar, tem um custo significativo que reflete os elevados níveis de sinistralidade, ou melhor, o esforço operacional para a regulação e processamento de sinistros, observados tanto na Saúde Segura como em todo o mercado segurador.

Cabe destacar também os baixos custos relativos, considerando-se sua relevância no negócio de uma empresa de seguros, das atividades de análise de aceitação de propostas (0,42%), cálculo de cotação centralizado (2,15%) e emissão de endosso – genérico (2,90%), demonstrando a eficiência operacional da Saúde Segura.

Portanto, em linhas gerais, a estratégia da Saúde Segura pode ser traduzida, em termos operacionais, por meio dos custos de suas atividades da seguinte forma: investimentos em tecnologia para agilizar o processo de cotação e emissão de apólices de forma a atender adequadamente o aumento previsto da carteira de clientes, gerado por um reforço na atividade comercial, garantindo a rentabilidade dos produtos através de um eficiente controle do risco e processamento dos sinistros.

É fundamental quando do desenvolvimento de sistemas de custeio ABC a preocupação com o nível de detalhamento da base de atividades. Lambert e Whitworth (1996) assinalam que este detalhamento pode variar bastante, dependendo do nível de análise requerido pela organização e, até mesmo, entre diferentes áreas da mesma organização. Cooper e Slagmulder (2000c) quando comentam a aplicação do ABB, advertem que as empresas devem se preocupar com a disponibilidade de informações suficientemente detalhadas para dar suporte às necessidades do orçamento baseado em atividades, uma vez que este volume de informações é uma das maiores diferenças entre o ABB e o orçamento tradicional.

Além de levar em consideração onde é executada a atividade, deve-se observar outras características dos processos que estão sendo mapeados para se determinar seu nível de detalhamento. Por exemplo, observa-se que alguns processos ocorrem de forma repetitiva e o tempo de execução das atividades que os compõem mantém uma certa padronização. Por outro lado, existem processos cujos tempos de

execução de suas atividades apresentam uma variação muito grande (processos não padronizados).

Os processos padronizados merecem um detalhamento diretamente relacionado com o nível de variação dos direcionadores de custos de cada atividade, ou seja, a identificação de uma atividade (detalhamento) para o custeio de um processo apenas se justificaria quando o direcionador de custos desta atividade específica diferir das demais componentes do processo. Por exemplo, o processo de emissão de apólices requer, no mínimo, uma composição de atividades que identifique a apólice emitida (direcionador número de apólices para as atividades de preenchimento, emissão física etc.) e a quantidade de segurados cobertos por aquela apólice, no caso desta ser coletiva (direcionador número de segurados para as atividades de levantamento de documentação dos segurados, registro dos segurados no sistema etc.). Já o relacionamento comercial poderia ter apenas uma atividade abrangendo todo o processo, uma vez que todas as atividades que o compõe variam em função do número de corretores visitados.

Esta abordagem possibilita uma alocação de custos bastante precisa e geralmente adequada para atender processos massificados, ou seja, processos que se repetem com alta frequência como a emissão de apólices ou processamento de sinistros. Outras variáveis como os recursos consumidos nas atividades e a relevância destas no processo também devem ser levados em consideração. Observações sobre este tema já foram feitas no item 3.4.2.2.

Vale ressaltar que processos não padronizados ocorrem com frequência em empresas prestadoras de serviço onde o cliente tem a liberdade de exigir um tipo de serviço diferenciado ou completamente novo. Processos deste tipo ocorrem principalmente em áreas de suporte administrativo como as de serviços de apoio jurídico, por exemplo, onde não é possível determinar com precisão o tempo em que um parecer será elaborado, ou mesmo quanto tempo levará o acompanhamento de um processo trabalhista.

Um adequado dimensionamento, como o adotado pela Saúde Segura, demonstrado pela facilidade de manutenção da base de atividades, pela qualidade da representação dos processos e suas diferentes características e pela aderência dos resultados obtidos com relação à estrutura operacional da companhia, facilita a

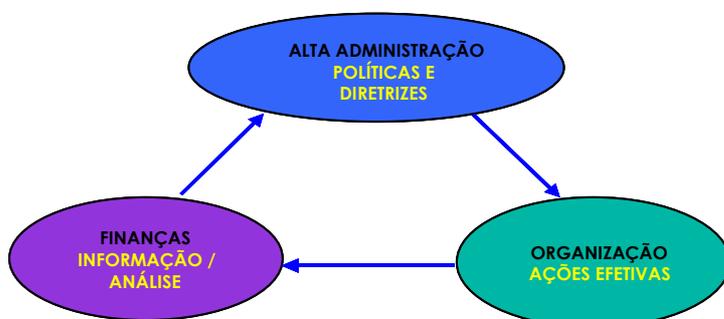
manutenção do sistema e também permite o desenvolvimento de exercícios de projeção de custos que são utilizados no orçamento da companhia.

É possível afirmar que o nível de detalhamento da base de atividades do sistema de custos da Saúde Segura possibilita o desenvolvimento do ABB, constatação que também pode ser confirmada por muitas das observações apresentadas nesta pesquisa. No entanto, vale reforçar que a companhia adota atualmente uma sistemática de orçamento tradicional, apesar de iniciativas isoladas utilizando-se de técnicas associadas ao ABB.

A Saúde Segura utiliza o custo das atividades também com o objetivo de padronizar os procedimentos entre as diversas filiais, ajustar a estrutura e procurar oportunidades de centralização de procedimentos realizados nos diversos pontos de atendimento da companhia, decisões que se refletem nas projeções orçamentárias. De acordo com Finanças, esta função, que faz parte de seu processo de gestão estratégica de custos, tem seu foco voltado para cinco aspectos principais:

- a. padrão adequado de serviço;
- b. eficiência e qualidade;
- c. eliminação de múltiplas estruturas;
- d. eliminação de gestão redundante;
- e. unificação de conceitos.

Esquemáticamente, iniciativas deste tipo estão orientadas conforme ilustra a figura 12.



**Figura 12 Gestão estratégica de custos na Saúde Segura**

Fonte: desenvolvido pela Saúde Segura

As políticas e diretrizes estratégicas são determinadas pela alta administração da companhia, muitas vezes balizadas pelas informações e relatórios analíticos

fornecidos por Finanças. Aquelas estratégias devem ser traduzidas em ações pelas diversas áreas da organização, ações estas que são mensuradas e analisadas por Finanças, alimentando a alta administração de informações, reativando o ciclo de gestão estratégica de custos na companhia.

#### **4.2.4 Análise diagnóstica da variação**

Análise de variação é definida por Atkinson et al. (2000) como o conjunto de procedimentos usados para entender a origem das diferenças entre os custos reais e os estimados.

Uma vez que as operações das unidades organizacionais das empresas estão relacionadas, alertam Horngren, Sundem e Stratton (1999), o nível de desempenho de uma área afetará o desempenho de outras, ou seja, melhorias em uma área levam a um melhor desempenho de outras, da mesma forma que um desempenho abaixo do esperado em uma área pode ser compensado pelo desempenho superior de uma outra. Por conta da inter-relação entre atividades dentro de uma organização, a compreensão do impacto de cada fator no alcance das metas planejadas (e se estas metas foram realmente projetadas em níveis de desempenho factíveis) é importante para o acompanhamento e controle dos resultados da empresa.

Em um modelo de orçamento tradicional, esta variação entre os valores projetados e realizados é observada basicamente com foco nos itens de custo. No entanto, se esta análise for feita com o suporte das informações de um sistema de custeio ABC, alguns subsídios importantes são incorporados, uma vez que é possível observar se as variações foram causadas, por exemplo, por quedas na produtividade, mudanças na composição da carteira de produtos transacionados ou alterações negativas e positivas nestes diversos fatores de forma combinada.

Uma aplicação da análise de variação já foi exposta no item 4.2.1, quando da análise das informações constantes da tabela 7. Antes do uso das informações do ABC, a variação dos números reais em relação aos projetados era examinada por item de custo. A tabela 12 demonstra a variação das despesas administrativas gerenciáveis do orçamento de 1999. A coluna % s/PG mostra percentualmente o

quanto cada item de despesa representa do total de prêmios ganhos. A coluna % realizado apresenta os resultados da relação entre os valores realizados de cada item de despesa sobre os respectivos valores orçados. Os números foram alterados pelo autor a partir de um relatório do sistema de orçamento da companhia de seguros gerais à qual pertenciam a operação da Saúde Segura. As despesas administrativas gerenciáveis excluem os tributos e os custos relativos à estrutura do controlador que é distribuída entre todos produtos da companhia por critérios que não refletem a demanda por atividades pelos produtos conforme advoga o ABC.

Atualmente, cada tipo de custo, conforme a tabela 7, pode ser detalhado por item de custos e nas suas atividades componentes, nos casos em que uma análise mais profunda se faça necessária.

**Tabela 12 Análise da variação das despesas administrativas**

Valores em R\$ mil	Orçado 1999	% s/PG	Realizado 1999	% realizado
Pessoal sem participação dos lucros	45.705	8,01%	40.526	88,67%
Participação dos Lucros	3.231	0,57%	4.510	139,59%
(+) bolsa estudos (donativos Out.desp)	940	0,16%	500	53,19%
<b>Despesas com Pessoal</b>	<b>49.876</b>	<b>8,74%</b>	<b>45.536</b>	<b>91,30%</b>
Aplicativos	3.440	0,60%	5.000	145,35%
Aplicativo Microsoft - contrato novo	-	0,00%	-	
Equipamentos/redes/materiais	1.267	0,22%	251	19,81%
Comunicação (Transmissão de Dados)	632	0,11%	780	123,42%
Depreciação/amortização	1.384	0,24%	1.356	97,98%
<b>Informática</b>	<b>6.723</b>	<b>1,18%</b>	<b>7.387</b>	<b>109,88%</b>
Telefonia / Malotes e Correspondências	2.801	0,49%	3.254	116,17%
Material de Expediente	818	0,14%	920	112,47%
Viagens	1.599	0,28%	1.354	84,68%
Outras desp.exped/locomção	1.772	0,31%	1.415	79,85%
Localização; Manutenção e Deprec.	8.511	1,49%	7.894	92,75%
Reformas/obras imovel próprio				
Reformas/obras Filiais				
<b>Localização e Funcionamento</b>	<b>15.501</b>	<b>2,72%</b>	<b>14.837</b>	<b>95,72%</b>
Representante Comercial				
Serviços de Terceiros	7.794	1,37%	8.500	109,06%
<b>Serviços de Terceiros</b>	<b>7.794</b>	<b>1,37%</b>	<b>8.502</b>	<b>109,08%</b>
<b>Marketing</b>	<b>6.936</b>	<b>1,22%</b>	<b>6.587</b>	<b>94,97%</b>
<b>Outras Desp. Administrativas</b>	<b>1.240</b>	<b>0,22%</b>	<b>1.589</b>	<b>128,15%</b>
<b>DESPESA ADMINISTRATIVA GERENCIÁVEL</b>	<b>88.070</b>	<b>15,44%</b>	<b>84.438</b>	<b>95,88%</b>

Fonte: adaptado do sistema de orçamento da companhia de seguros gerais

Vale frisar também que não houve, quando da análise da variação dos custos por produto, uma melhora significativa com relação à qualidade dos números projetados, ou melhor, em relação à sua aproximação com os valores realizados, a partir da adoção do ABC. O que se quer dizer com esta constatação, que foi inclusive reforçada por Finanças, é que para o desenvolvimento de seu orçamento, a Saúde Segura (e o restante do grupo segurador) continua utilizando como base as

informações históricas de despesas administrativas. Porém, trabalha as projeções da estrutura de recursos e de distribuição aos produtos de forma mais clara com relação às suas premissas operacionais. Houve sim, melhora na projeção das receitas por produto, uma vez que a apuração da rentabilidade e do consumo da capacidade instalada ficou mais precisa após a aplicação das informações do ABC, direcionando as projeções e discussões do processo orçamentário.

Finanças continuou seu relato afirmando que o orçamento consolidado de custos do grupo segurador, que inclui a Saúde Segura (na verdade, o produto seguro saúde), antes da utilização do ABC, era razoavelmente preciso, atingindo variações máximas de 5% em relação aos números efetivos e que, portanto, a adoção do ABC, quando se observam as despesas administrativas projetadas do grupo como um todo, não gerou impacto sobre aqueles índices de variação, apesar de na Saúde Segura, conforme demonstra a tabela 7, os valores realizados no ano de 2003 representarem 98,90% dos valores orçados, indicando uma variação de apenas 1,10%.

O que se tem disponível com o uso das informações do ABC é um instrumento que ajuda na análise dos números projetados e da sua variação, possibilitando redefinições da estrutura de custos com base em parâmetros mais racionais e tecnicamente defensáveis. O processo de orçamento, em sua essência, não se alterou, mudando apenas a forma de estudar, por exemplo, a viabilidade de uma redução de custos necessária à melhoria dos resultados dentro dos parâmetros desejados pelos acionistas.

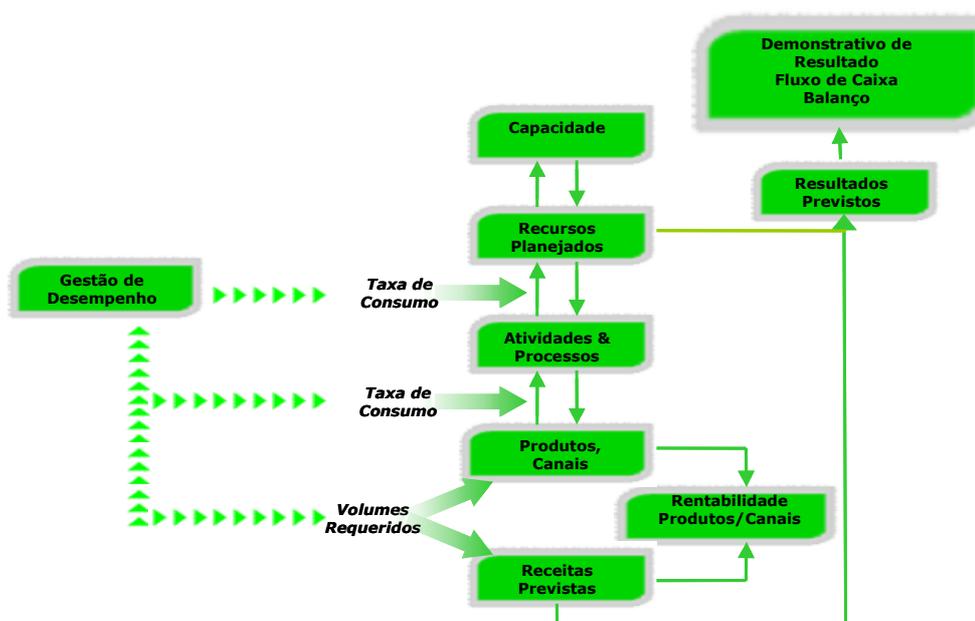
À luz da distinção entre custos fixos e variáveis de uma atividade e com base na análise dos custos inerentes a cada atividade, Mak e Roush (1994) propõem que a variação total para os custos variáveis de uma atividade seja decomposta em variações de preço e eficiência e que a variação dos custos fixos da atividade seja dividida em variações orçamentárias e de capacidade.

Hansen e Mowen (1997) explicam que a análise de variação em uma organização que dispõe de um sistema de custeio ABC permite aos gestores a decomposição dos custos das atividades em componentes que agregam e não agregam valor, distinguindo entre efeitos nos custos dos recursos (ocorre quando o preço pago por uma unidade de um recurso é diferente do esperado) ou volume consumido (mede o quanto é possível melhorar o desempenho através da gestão de processos) e, inclusive, informando o custo da capacidade instalada não utilizada.

Também, de forma a valorizar a aplicação desta abordagem em um orçamento flexível, como o da Saúde Segura, é fundamental, e possível, desenvolver iniciativas na busca da melhoria contínua dos processos, através da identificação de padrões de consumo de recursos pelas atividades e análise de valor agregado das atividades. Esta abordagem já foi apresentada no item 4.2.3.

A análise de variação com o uso do ABC é auxiliada fundamentalmente pela análise de direcionadores (*driver analysis*), que contempla alguns dos aspectos referidos nos dois parágrafos anteriores e identifica os fatores causadores dos custos das atividades, segundo Hansen e Mowen (1997).

A análise de direcionadores, porém, é uma aplicação que representa um avanço significativo em direção ao ABB e que ainda não foi devidamente sedimentada na Saúde Segura, apesar de estarem disponíveis no sistema ABC os instrumentos necessários para o seu desenvolvimento. A empresa julga que seu atual sistema de orçamento, apoiado por planilhas eletrônicas, ainda não dispõe de condições operacionais que garantam a consistência e agilidade para exercícios desta natureza com regularidade. No caso estudado, a análise de variação, ao identificar as causas dos desvios, busca basicamente acompanhar as diferenças entre os valores orçados e realizados, redirecionando o rumo e o fluxo dos investimentos e desencaixes financeiros. A análise de direcionadores pode ser ilustrada pelo esquema da figura 13.



**Figura 13** Análise de direcionadores

Fonte: desenvolvido pelo autor

O esquema apresenta a análise de direcionadores como um instrumento de gestão de desempenho onde, conhecidos o consumo dos recursos pelas atividades e destas pelos produtos e canais (objetos de custeio), ou seja, definidos os critérios de custeio com base na metodologia ABC, a rentabilidade daqueles produtos e canais pode ser determinada a partir da projeção dos volumes de operação requeridos, que influenciam tanto o consumo de recursos, gerando custos, como a obtenção de receitas. A partir do planejamento de recursos (capacidade instalada) e da previsão de receitas, dado um certo nível de produção, são elaborados os diversos relatórios financeiros (demonstrativo de resultado, fluxo de caixa etc.).

#### **4.2.5 Controle de projetos de TI**

O relatório de detalhamento das despesas de informática por projeto e tipo de despesa, citado no item 3.4.3.1, é o principal instrumento para o acompanhamento dos projetos de tecnologia na Saúde Segura. Os custos dos diversos projetos são estimados, detalhando-se em imobilizado e diferido, despesas, mão-de-obra de terceiros e mão-de-obra própria.

O item despesas serve para diferenciar as duas abordagens encontradas nas projeções de custos de tecnologia na Saúde Segura: orçamento financeiro e orçamento contábil. No entanto, na prática, esta distinção não existe, uma vez que as despesas são reconhecidas na contabilidade quando ocorrem em termos financeiros, ou seja, no seu efetivo pagamento, levando o orçamento contábil a apresentar os mesmos valores do orçamento financeiro. Não se pratica, portanto, a classificação das despesas com desenvolvimento de sistemas como item de investimento (ativo) para futuro diferimento, inexistindo, então, a real necessidade daquela classificação gerencial.

No âmbito do grupo segurador é importante destacar que alguns projetos, especialmente aqueles de infra-estrutura ou segurança, têm seus custos controlados e posteriormente direcionados aos produtos, inclusive aqueles da Saúde Segura, como se fossem processos de suporte sem, no entanto, serem alocados antes a um sistema específico. Estes projetos não estão relacionados diretamente a um produto específico, e sim à infra-estrutura tecnológica da companhia como um todo. Desta

forma, o critério adotado pela Saúde Segura para distribuição destes custos é adequado para atender suas necessidades gerenciais.

Ooi e Soh (2003) afirmam que estimativas de tempo e custos envolvidos no desenvolvimento de sistemas são importantes para que o administrador possa decidir sobre a aprovação de um projeto, assim como para orçamentação e planejamento de projetos, alocação de recursos e decisões de terceirização. As mesmas autoras apontam que erros naquelas estimativas causam muitas vezes abandono de projetos e sugerem uma abordagem utilizando o ABC como método de determinação dos custos de projetos de desenvolvimento de *softwares*.

No modelo proposto em seu trabalho, Ooi e Soh (2003) aplicaram entrevistas e realizaram discussões em grupo com os gestores para a determinação das atividades e direcionadores de custos, além da utilização de um sistema de apontamento de tempo e utilização das informações do sistema de custos para análise de variação entre os valores orçados e realizados. Estas mesmas técnicas são aplicadas na Saúde Segura, confirmando sua utilização prática.

Um sistema de controle de projetos eficiente, segundo Berliner e Brimson (1992) deve:

- a. garantir que o progresso até a data esteja em linha com o plano original;
- b. propiciar informações sobre os custos previstos para completar o projeto;
- c. confirmar a viabilidade do produto que está sendo desenvolvido.

A área de tecnologia da informação da Saúde Segura estima seus custos de informática por projeto, ou seja, iniciativas específicas para desenvolvimento de novas aplicações ou manutenção daquelas já em operação na companhia. Esta forma de encarar os custos com tecnologia da informação na companhia coincide com a visão defendida por Sakurai (1997), que define o trabalho de desenvolvimento de *softwares* como uma indústria manufatureira, daí o termo fábrica de *software* comumente utilizado hoje em dia no mercado, reforçando a adoção de um sistema de contabilidade de custos de sistemas com base em atividades. Antes da utilização do sistema ABC, a companhia já trabalhava orientada por projetos, não se observando, portanto, alteração em seus procedimentos. No entanto, o nível de controle e detalhamento das informações melhorou, possibilitando, inclusive, um acompanhamento mais eficaz por parte de Finanças.

A distribuição dos custos aos projetos é feita de acordo com os critérios de custeio de sistemas do ABC, utilizando-se abordagem semelhante, com as adaptações necessárias à realidade de uma empresa de seguros, à técnica sugerida por Berliner e Brimson (1992), direcionando os custos das atividades da área aos sistemas e destes aos produtos. Com base nos apontamentos de horas do pessoal interno e externo, o custo orçado para a execução de cada projeto pode ser detalhadamente acompanhado, auxiliando no redirecionamento de recursos ou revisão dos investimentos quando necessário.

Sakurai (1997) destaca que os custos de *software* relacionam-se com processos que não têm substância física e que é muito importante, para o gerenciamento de custos, medir adequadamente as horas-homem despendidas no desenvolvimento de aplicativos, reforçando a necessidade de utilização de um sistema de apontamento de horas como o encontrado na Saúde Segura.

No entanto, atividades genéricas da área de TI, não diretamente relacionadas individualmente a sistemas, tais como suporte de microinformática ou suporte à operação da rede, são alocadas às unidades com base em outros direcionadores (no caso, número de microcomputadores) pela impossibilidade de serem diretamente relacionadas aos produtos.

Sakurai (1997) também apresenta o sistema de apropriação dos custos de informática aos usuários, tratando o departamento de processamento de dados como um centro de custos que transfere o custo total de seus serviços aos usuários internos, ou seja, aos demais departamentos da empresa. O mesmo autor ainda ressalta a importância da utilização do orçamento como instrumento de gerenciamento do andamento do trabalho de desenvolvimento de sistemas, inclusive como base para efetuar análises de variação, confirmando a técnica de gestão de projetos aplicada na Saúde Segura.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Segundo a metodologia de pesquisa aplicada, foi constatada a importância do sistema de custeio ABC no apoio à gestão da companhia. Este papel é reconhecido não apenas por Finanças, mas por outras áreas da empresa e demais subsidiárias da companhia, inclusive em outros países da América do Sul.

Apesar do escopo do estudo se limitar à empresa operadora de seguro saúde, a companhia de seguros gerais pertencente ao grupo também utiliza as informações do sistema de custos da mesma forma. A potencialidade de uso gerencial das informações de custos é grande e não se limita apenas ao apoio ao processo de planejamento orçamentário. Cabe também salientar que outras aplicações como, por exemplo, apoio a iniciativas de redesenho de processos, podem ser detectadas em uma análise mais focada naqueles aspectos.

A questão investigada nesta pesquisa, que indaga se a integração das informações de um sistema de custeio ABC ao processo tradicional de orçamento melhora sua eficácia em empresas prestadoras de serviço, pode ser confirmada com base nas aplicações apresentadas no capítulo 4.

Foi observado na empresa um aprimoramento significativo no seu sistema de apuração de resultados por produto, principal instrumento utilizado por Finanças no controle da operação. Após abandonar o critério de rateio dos custos com base nos prêmios ganhos em razão da adoção dos resultados trazidos pelo sistema de custeio ABC, os gestores obtiveram uma visão mais clara do comportamento do negócio, podendo compreender a dedicação das diferentes áreas componentes da estrutura organizacional no processo operacional e como o consumo dos recursos disponibilizados refletia-se em termos de custos.

Assim, o demonstrativo de resultados por produto, tanto projetado como o acompanhamento do que foi realizado, serviu como base para outras aplicações e aprimorou o processo orçamentário como um todo. Por exemplo, reconhecendo-se o consumo de recursos pelas atividades, as projeções de receitas e o volume de operações a elas associadas podem ser vinculados à capacidade instalada disponível e, por consequência, aos custos que seriam absorvidos para permitir aquele nível de

produção, orientando os gestores no adequado dimensionamento de suas estimativas.

A projeção dos custos das atividades e a determinação de padrões também se mostraram instrumentos valiosos no desenvolvimento do orçamento e na compreensão das variações entre os valores previstos e realizados, indicando mais claramente o comportamento do negócio e os impactos das diversas variáveis nos resultados planejados, uma vez que a base de informações proporcionada pelo sistema de custeio ABC da Saúde Segura é adequadamente detalhada e vinculada à realidade operacional da companhia.

As informações do ABC, conforme se observou, também se aplicam no planejamento e acompanhamento de projetos de tecnologia da informação, provendo os gestores de instrumentos mais precisos para o dimensionamento dos investimentos e controle dos custos.

Os principais fatores que desviam as previsões orçamentárias das metas definidas no planejamento estratégico e operacional da empresa são questões políticas internas, além de fatores sazonais e diretamente relacionados com variáveis de mercado que não puderam ser adequadamente previstas quando da elaboração das projeções, impactando o desempenho apurado. No entanto, as reprogramações ao longo do exercício contemplam estas variações, possibilitando que o rumo dos negócios seja reconduzido.

Pode-se dizer que o orçamento na Saúde Segura é adequadamente utilizado na orientação do cumprimento do plano operacional da empresa. As aplicações apresentadas ilustram como as informações advindas do sistema de custeio ABC podem apoiar os gestores no processo orçamentário de forma a dar uma maior aderência em relação ao plano operacional.

Porém, se algumas resistências internas forem vencidas, fazendo com que o processo orçamentário e a análise das informações provenientes do custeio ABC envolvam cada vez mais os gestores responsáveis, tornando-se mais participativo, a Saúde Segura tende a potencializar os resultados do sistema. Cabe considerar ainda que, diante da curta vida do sistema ABC (apenas três anos), as aplicações atualmente em curso na companhia já podem ser consideradas satisfatórias.

Com relação às possíveis adaptações a serem desenvolvidas no processo orçamentário, de forma a tornar as projeções de resultado mais aderentes aos objetivos definidos no planejamento estratégico e operacional, a sugestão mais imediata seria a transição para um processo mais calcado pelas técnicas preconizadas pelo orçamento baseado em atividades. Pode ser constatado que a Saúde Segura dispõe de muitos dos instrumentos necessários para esta transição, mas que, no entanto, ainda adota um processo de orçamento tradicional, uma vez que considera que este modelo atende adequadamente suas necessidades atuais. Também vale ressaltar que o sistema de orçamento apoiado por planilhas eletrônicas não é operacionalmente adequado para um processo orçamentário mais elaborado e complexo que manuseie uma grande quantidade de informações como exige o ABB.

Deve ficar claro que a pesquisa não buscou examinar a aplicação da metodologia de orçamento baseado em atividades propriamente dita, até porque, esta não é adotada pela Saúde Segura. A empresa utiliza alguns elementos e técnicas que podem ser associadas às diretrizes do ABB, mas, no entanto, o escopo desta pesquisa se limitou apenas a validar o uso das informações do ABC para suporte ao processo tradicional de orçamento.

Basicamente, os impactos no processo orçamentário tradicional por conta da aplicação das informações do ABC fizeram-se sentir no aprofundamento dos níveis de discussão dos números projetados, tanto no planejamento como também no acompanhamento e nas reprogramações no decorrer do ano.

A aderência do sistema de custeio ABC às necessidades de informações para gestão de custos e apoio à decisão de uma empresa prestadora de serviços também pode ser confirmada neste estudo de caso. Pode-se constatar o aprimoramento dos controles e o melhor balizamento das decisões estratégicas e operacionais com o uso do custeio ABC para apuração de resultado de produtos, dimensionamento de capacidade operacional, acompanhamento dos projetos de TI, análise da variação e compreensão do consumo dos recursos pelas atividades. A confirmação deste ponto, além das observações que o corroboram, foi enfaticamente destacada por depoimentos dos gestores de Finanças.

É importante também destacar a grande aderência das aplicações encontradas na Saúde Segura com os métodos e abordagens sugeridos na literatura técnica apresentada, indicando inclusive, que outras práticas gerenciais apontadas na teoria

de controladoria e finanças poderiam ser desenvolvidas na empresa, uma vez que o sistema de custeio ABC engloba toda a organização e possui um nível de detalhamento que disponibiliza uma rica base de informações.

O escopo desta pesquisa não contemplou os aspectos comportamentais e culturais da organização, principalmente com relação às questões políticas já comentadas, podendo ser este tema, portanto, objeto de futuros estudos. Também é válido um aprofundamento do presente tema através do estudo de caso de outras empresas do mesmo ou de diferentes ramos de atuação, principalmente, aqueles de prestação de serviços, bem como o desenvolvimento de trabalhos que comparem aplicações de diversas organizações com diferentes graus de maturação de seu sistema de custeio ABC.

A pesquisa não pretendeu esgotar o assunto, mas sim, abrir espaço para uma discussão mais detalhada das questões aqui tratadas. Dada a impossibilidade de generalização das observações pelas limitações próprias de um estudo de caso, não se pode afirmar que o ABC é a metodologia de custeio mais adequada a ser adotada por uma empresa de serviços, muito menos que o processo orçamentário, para ser eficaz, deve estar apoiado por informações disponibilizadas por um sistema de custeio ABC.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADAMS, M. Activity-based costing (ABC) and the life insurance industry. *The Service Industries Journal*, London, v. 16, n. 4, p. 511 - 526, 1996.

AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE COMPLEMENTAR. Seção Entenda o Setor. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/sites/aans/entenda\\_setor\\_topico\\_643.asp](http://www.ans.gov.br/portal/sites/aans/entenda_setor_topico_643.asp)>. Acesso em: 23 jan. 2004.

\_\_\_\_\_. Demonstrações Contábeis - Seguradoras Especializadas em Saúde - Boletim Estatístico. In: *Novembro 2003*. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/dados\\_setor/boletim\\_estatistico.asp](http://www.ans.gov.br/portal/site/dados_setor/boletim_estatistico.asp)>. Acesso em: 08 mar. 2004. Formato XLS.

\_\_\_\_\_. Seção Dados do Setor. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/dados\\_setor/dadosobreoperadoras\\_topico\\_6679.asp?topico=operadoras](http://www.ans.gov.br/portal/site/dados_setor/dadosobreoperadoras_topico_6679.asp?topico=operadoras)>. Acesso em: 08 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. Seção Dados do Setor. Disponível em <[http://www.ans.gov.br/portal/site/dados\\_setor/dadosobrebeneficiarios\\_topico\\_6841.asp?topico=beneficiarios](http://www.ans.gov.br/portal/site/dados_setor/dadosobrebeneficiarios_topico_6841.asp?topico=beneficiarios)>. Acesso em 09. mar. 2004.

ALMEIDA, C. *O mercado privado de serviços de saúde no Brasil: panorama atual e tendências da assistência médica suplementar*. Brasília: Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada, 1998. (Texto para discussão, n. 599). Disponível em: <<http://www.ipea.gov.br>>. Acesso em: 04. dez. 2003. Formato PDF.

ANSOFF, H. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.

ATKINSON, A. et al. *Contabilidade Gerencial*. São Paulo: Atlas, 2000.

BAMBER, L.; HUGUES II, K. Activity-based costing in the service sector: The Buckeye National Bank. *Issues in Accounting Education*, Sarasota, v. 16, n. 3, p. 381-408, 2001.

BAXENDALE, S. Activity-based costing for a claims processing operation. *CPCU Journal*, Media, v. 52, n. 2, p. 84-88, 1999.

BECWAR, G.; ARMITAGE, J. Zero-base budgeting: is it really dead? *The Ohio CPA Journal*, Columbus, v. 48, n. 4, p. 52-54, 1989.

BERLINER, C; BRIMSON. J. A. *Gerenciamento de custos em indústrias avançadas: base conceitual CAM-I*. São Paulo: T. A. Queiroz, 1992.

BEZERRA, F. *Gestão estratégica de custos: um estudo de caso sobre a aplicabilidade do método de custeio ABC em bancos*. 2000. Dissertação (Mestrado) – Faculdade de Economia e Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2000.

BOISVERT, H. *Contabilidade por atividades: contabilidade de gestão: práticas avançadas*. São Paulo: Atlas, 1999.

BRASIL. *Lei n. 9.656, de 03 de junho de 1998*. Dispõe sobre os planos e seguros privados de assistência à saúde. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao\\_integra.asp?id\\_original=455](http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao_integra.asp?id_original=455)>. Acesso em: 07 mar. 2004.

\_\_\_\_\_. *Lei n. 10.185, de 12 de fevereiro de 2001*. Dispõe sobre a especialização das sociedades seguradoras em planos privados de assistência à saúde e dá outras providências. Disponível em: <[http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao\\_integra.asp?id=472&id\\_original=0](http://www.ans.gov.br/portal/site/legislacao/legislacao_integra.asp?id=472&id_original=0)>. Acesso em: 07 mar. 2004.

BRIMSON, J. *Contabilidade por atividades: uma abordagem de custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1996.

\_\_\_\_\_; ANTOS, J. *Driving value using activity-based budgeting*. New York: John Wiley e Sons, 1999.

\_\_\_\_\_.; FRASER, R. The key features of ABB. *Financial Management*. London, v. 69, n. 1, p. 42-43, 1991.

BURLTON, R. *Business process management: profiting from process*. Indianapolis: Sams, 2001.

CAMPIGLIA, A.; CAMPIGLIA, O. *Controles de gestão: controladoria financeira das empresas*. São Paulo: Atlas, 1995.

CAMPOS, J. *Cenário balanceado (balanced scorecard): painel de indicadores para a gestão estratégica dos negócios*. São Paulo: Aquariana, 1998.

CASSELL, M. Budgeting and more. *Financial Management*, London, v. 77, n. 8, p. 22 - 23, 1999.

CHING, H. *Gestão baseada em custeio por atividades ABM: activity-based management*. São Paulo: Atlas, 1997.

COKINS, G. *Activity-based cost management - making it work: a manager's guide to implementing and sustaining an effective ABC system*. Boston: McGraw-Hill, 1996.

COLENGHI, V. *O&M e qualidade total: uma integração perfeita*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

COOPER, D.; SCHINDLER, P. *Métodos de pesquisa em administração*. Porto Alegre: Bookman, 2003.

COOPER, R.; KAPLAN, R. *The design of cost management systems: text, cases and readings*. New Jersey: Prentice-Hall, 1991.

\_\_\_\_\_; SLAGMULDER, R. Integrating activity-based costing and the theory of constraints. *Strategic Finance*, Montvale, v. 80, n. 8, p. 20–21, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Designing ABC systems for strategic costing and operational improvement. *Strategic Finance*, Montvale, v. 81, n. 2, p. 18–20, 1999.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. ABCM system architecture - part III. *Strategic Finance*, Montvale, v. 81, n. 8, p. 63–64, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Activity-based budgeting part 1. *Strategic Finance*, Montvale, v. 82, n. 3, p. 85–86, 2000.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Activity-based budgeting part 2. *Strategic Finance*, Montvale, v. 82, n. 4, p. 26–27, 2000.

DAVENPORT, T.; PRUSAK, L. *Conhecimento empresarial*. Rio de Janeiro: Campus, 1999.

DRUCKER, P. *Managing in a time of great change*. New York: Truman Talley Books/Plume, 1998.

FIGUEIREDO, S.; CAGGIANO, C. *Controladoria: teoria e prática*. São Paulo: Atlas, 1997.

FREZATTI, F. *Orçamento empresarial: planejamento e controle gerencial*. São Paulo: Atlas, 1999.

FUNDAÇÃO ESCOLA NACIONAL DE SEGUROS. *Noções básicas de seguro saúde*. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 1995.

\_\_\_\_\_. *Teoria geral do seguro*. Rio de Janeiro: FUNENSEG, 1996.

GAGLIARDI, G. *Cliente/Servidor: como cortar os custos de informática reavaliando a utilização de seu mainframe*. São Paulo: Makron Books, 1996.

GALLO, M.; PASCHOAL, P. Custos de serviços. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Este, Uruguay. Anais... Punta del Este: Asociación Uruguaya de Costos, 2003. 1 CD-ROM.

GARG, A.; RAFIQ, A. Using activity-based costing to improve performance. *Bank Accounting e Finance*, London, v. 15, n. 6, p. 5-8, 2002.

GLAD, E; BECKER, H. *Activity-based costing and management*. Cape Town: Juta e Company Limited, 1995.

GODOY, A. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 2. p. 57–63, 1995.

\_\_\_\_\_. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 35, n. 3. p. 20–29, 1995.

HAMEL, G.; PRAHALAD, C. *Competindo pelo futuro*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

HANSEN, D.; MOWEN, M. *Cost management: accounting and control*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 1997.

HOPE, J.; FRASER, R. *Beyond budgeting: how managers can break free from the annual performance trap*, EUA: Harvard Business School Press, 2003.

HORNGREN, C. T.; FOSTER, G.; DATAR, S. M. *Contabilidade de custos*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 2000.

\_\_\_\_\_; SUNDEM, G.; STRATTON, W. *Introduction to management accounting*. New Jersey: Prentice-Hall, 1999.

HUNT, V. *Process mapping: how to reengineer your business processes*. New York: John Wiley e Sons, 1996.

HUSSEY, J.; HUSSEY, R. *Cost and management accounting*. London: Macmillan Press, 1999.

INNES, J.; MITCHELL, F. *A practical guide to activity-based costing*. London: Kogan page, 1998.

JOHNSON, H.; KAPLAN, R. *Relevance lost: the rise and fall of management accounting*. Boston: Harvard Business School Press, 1987.

JURAN, J.; GRYNA, F. *Controle da qualidade: conceitos, políticas e filosofia da qualidade*. São Paulo, Makron Books: 1991. v. 1

KAPLAN, R. Flexible budgeting in an activity-based costing framework. *Accounting Horizons*, Sarasota, v. 8, n. 2, p. 104-109, 1994.

\_\_\_\_\_; New systems for measurement and control. *The Engineering Economist*, Norcross, v. 36, n. 3, p. 201–218, 1991.

\_\_\_\_\_; ATKINSON, A. A. *Advanced management accounting*. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

\_\_\_\_\_; COOPER, R. *Cost and effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston: Harvard Business School Press, 1998.

KILTY, G. Baseline budgeting for continuous improvement. *Hospital Materiel Management Quarterly*, Rockville, v. 20, n. 4, p. 29-32, 1999.

KORNIS, G.; CAETANO, R. Dimensão e estrutura econômica da assistência médica suplementar no Brasil. In: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Regulação e saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar*. Rio de Janeiro, 2002. (Série C. Projetos, programas e relatórios, n. 76). Disponível em <<http://www.ans.gov.br/porta/site/aans/publicacoes.asp>>. Acesso em: 21. jan. 2004. Formato PDF.

KOTLER, P. *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. São Paulo: Atlas, 1998.

LAMBERT, D.; WHITWORTH, J. How ABC can help service organizations. *CMA Management*, Mississauga, v. 70, n. 4, p. 24-28, 1996.

MADNICK, S; WANG, R.; ZHANG, W. A framework for corporate householding. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON INFORMATION QUALITY, 7., 2002, Cambridge. *Proceedings...* Disponível em: <<http://web.mit.edu/tdqm/www/tdqmpub/CHH-ICIQNov02fixed.pdf>>. Acesso em: 13 mar. 2004.

MAK, Y.; ROUSH, M. Flexible budgeting and variance analysis in an activity-based costing environment. *Accounting Horizons*, Sarasota, v. 8, n. 2, p. 93-103, 1994.

MARTINS, E. *Contabilidade de custos*. São Paulo: Atlas, 1998.

MATARAZZO, D. *Análise financeira de balanços: abordagem básica e gerencial*. São Paulo: Atlas, 1998.

McGEE, J.; PRUSAK, L. *Gerenciamento estratégico da informação*. Rio de Janeiro: Campus, 1994.

MILES, R.; SNOW C. Organizational fit. In: PUGH, D. (org.). *Organization theory: selected readings*. London: Penguin Group, 1997. p. 162-183.

MILLER, J. *Implementing activity-based management in daily operations*. New York: John Wiley e Sons, 1996.

MILLER, J.; VOLLMANN, T. The hidden factory. *Harvard Business Review*, Boston, v. 63, n. 5, p. 142-150, 1985.

NAKAGAWA, M. *ABC: custeio baseado em atividades*. São Paulo: Atlas, 1994.

NEUMANN, B. Streamline budgeting in the new millennium. *Strategic Finance*, Montvale, v. 83, n. 6, p. 44-49, 2001.

NOGUEIRA, A. et al. Activity-based budgeting: uma análise dos aspectos diferenciais. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 8., 2003, Punta del Este, Uruguay. *Anais...* Punta Del Este: Asociación Uruguaya de Costos, 2003. 1 CD-ROM.

OOI, G.; SOH, C. Developing an activity-based costing approach for system development and implementation. *Database for Advances in Information Systems*, Singapore, v. 34, n. 3, p. 54-71, 2003.

PAGNANI, E. Subsídios ao ensino e aplicação da gestão estratégica de custos: a interação entre os sistemas de custo. In: CONGRESO DEL INTITUTO INTERNACIONAL DE COSTOS, 6., 1999, Braga. *Anais...* Braga, 1999.

PLAYER, S.; COBBLE, C. *Cornerstones of decision making: profiles of enterprise ABM*. Greensboro: Oakhill Press, 1999.

PORTER, M. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

RAFIQ, A. Better performance is as simple as ABC. *US Banker*, New York, v.112, n. 8, p. 56, 2002.

ROSS, S.; WESTERFIELD, R.; JAFFE, J. *Administração financeira: corporate finance*. São Paulo: Atlas, 2002.

RUMMLER G.; BRACHE, A. *Melhores desempenho das empresas: ferramentas para a melhoria da qualidade e competitividade*. São Paulo: Makron Books, 1992.

SALIB, C.; EVANS, G. Who needs budget? *Harvard Business Review*, Watertown, v. 81, n. 6, p. 131-132, 2003.

SANVICENTE, A.; SANTOS, C. *Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1995.

SAKURAI, M. *Gerenciamento integrado de custos*. São Paulo: Atlas, 1997.

SCHULMAN, D. et al. *Shared services: serviços compartilhados*. São Paulo: Makron Books, 2001.

SEVERINO, A. *Metodologia do trabalho científico*. São Paulo: Cortez, 1996.

SHANK, J. *Cases in cost management: a strategic emphasis*. Cincinnati: South-Western College Publishing, 2001.

\_\_\_\_\_; GOVINDARAJAN, V. *A revolução dos custos: como reinventar e redefinir sua estratégia de custos para vencer em mercados crescentemente competitivos*. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SHINN, L.; STURGEON, M. Budgeting from ground zero. *Association Management*, Washington, v. 42, n. 9, p. 45-48, 1990.

SOUZA, S. *Seguros: contabilidade, atuária e auditoria*. São Paulo: Saraiva, 2002.

STAIR, R. *Princípios de sistemas de informação: uma abordagem gerencial*. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1996.

TEIXEIRA, A.; BAHIA, L.; VIANNA, M. Nota sobre a regulação dos planos de saúde de empresas, no Brasil. In: AGÊNCIA NACIONAL DE SAÚDE SUPLEMENTAR. *Regulação e saúde: estrutura, evolução e perspectivas da assistência médica suplementar*. Rio de Janeiro, 2002. (Série C. Projetos, programas e relatórios, n. 76). Disponível em <<http://www.ans.gov.br/portal/site/aans/publicacoes.asp>>. Acesso em: 21. jan. 2004. Formato PDF.

WELSCH, G. *Orçamento empresarial*. São Paulo: Atlas, 1996.

WEYGANDT, J.; KIESO, D.; KIMMEL, P. *Managerial accounting: tools for business decision making*. New York: John Wiley e Sons: 1999.

WILLIAMS, J. Designing a budgeting system with planned confusion. *California Management Review*, Bekerley, v. 24, n. 2, p. 75-84, 1981.

WISE, D. Better budgeting for better results: the role of zero-base budgets. *Financial Management*, London, v. 6, n. 5, p. 35-36, 1988.

YIN, R. *Estudo de caso: planejamento e métodos*. Porto Alegre: Bookman, 2001.

ZIMMERMAN, J. *Accounting for decision making and control*. Boston: Irwin/McGraw Hill, 1997.