



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



ELDER SALES DA SILVA

**INVESTIGAÇÃO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS EM UMA
EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR DA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB**

**JOÃO PESSOA
2014**

ELDER SALES DA SILVA

**INVESTIGAÇÃO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS EM UMA
EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR DA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB**

Monografia apresentada ao Curso de Graduação em Ciências Contábeis, do Centro de Ciências Sociais e Aplicadas, da Universidade Federal da Paraíba, como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientadora: Prof. MS. Mirza Cunha Saraiva

JOÃO PESSOA

2014

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S163u Sales, Elder.

Investigação sobre o uso de ferramentas gerenciais em uma empresa de saúde suplementar da Cidade de João Pessoa – PB./ Elder Sales. - João Pessoa: UFPB, 2014.

59f. :Il

Orientador: Prof^a. Ms. Mirza Cunha Saraiva.

Monografia (Graduação em Ciências Contábeis) – UFPB/CCSA.

1. Contabilidade gerencial. 2. Ferramentas gerenciais. 3. Saúde Suplementar – CCSA/UFPB. I. Saraiva, Mirza Cunha. II. Título.

UFPB/CCSA/BS

CDU(2. ed.): 657.1:364.32(813.3)(043.2)

ELDER SALES DA SILVA

**INVESTIGAÇÃO SOBRE O USO DE FERRAMENTAS GERENCIAIS EM UMA
EMPRESA DE SAÚDE SUPLEMENTAR DA CIDADE DE JOÃO PESSOA – PB**

Esta monografia foi julgada adequada para a obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis, e aprovada em sua forma final pela Banca Examinadora designada pela Coordenação do Curso de Ciências Contábeis da Universidade Federal da Paraíba.

BANCA EXAMINADORA

Prof.^a Ms. Mirza Cunha Saraiva
Orientadora

Prof.^a Dr Azamor Cirne de Azevedo Filho
Membro

Prof.^a Ms. Sheila Sayuri Kataoka
Membro

João Pessoa, _____ de _____ de _____

A minha mãe, Rita Sales da Silva , por
todo amor e dedicação que sempre teve
por nossa família, em especial, a minha
tia, Josefa Sales pelo esforço
empreendido na minha formação.

AGRADECIMENTOS

Primeiramente, agradeço a Deus por manter-me firme na busca de meus objetivos, por sua misericórdia e amor por todos nós. “O coração do homem planeja o seu caminho, mas o SENHOR lhe dirige os passos” (Provérbios).

A minha mãe querida, Rita Sales da Silva, por tudo que tem feito e que ainda fará por mim, pelo seu imenso amor e carinho, principalmente por ter me guiado para o caminho correto.

A meu pai, José Airton da Silva (In memorian), que mesmo tendo deixado esse mundo quando eu era ainda uma criança, ensinou-me valores que levarei comigo a vida inteira, sempre será um espelho pra mim.

Minha profunda admiração a minha tia, Josefa Sales, por ter me acolhido no momento em que meu pai estava doente, e acima de tudo pelo seu amor e dedicação que foi fundamental na minha formação.

Em especial, a minha namorada, Mércia Boaventura, por estar ao meu lado, me incentivando a todo o momento.

Sou muito grato a minha orientadora, Mirza Saraiva, por sua orientação, incentivo e acima de tudo pela confiança depositada.

Minha profunda gratidão aos meus amigos Gustavo, Ricardo e Thiago, que me acompanharam nessa fase da minha vida, pela força que me deram.

Agradeço a toda a minha família e aos que contribuíram para a conclusão do Curso.

“Talvez não tenha conseguido fazer o melhor, mas lutei para que o melhor fosse feito. Não sou o que deveria ser, mas Graças a Deus, não sou o que era antes”.
(Marthin Luther King)

RESUMO

O presente trabalho objetivou investigar o uso das ferramentas gerenciais em uma empresa de saúde suplementar sediada na cidade de João Pessoa/PB, com aplicação de um estudo de caso. Quanto à metodologia, considerou-se exploratória, descritiva e qualitativa, com entrevista e aplicação de questionário. Na busca de cumprir com o objetivo apresentado, realizou-se uma revisão bibliográfica, com o intuito de fundamentar a pesquisa, principalmente com assuntos referentes à contabilidade gerencial, a fim de entender, quais as ferramentas gerenciais mais utilizadas. A pesquisa evidenciou a importância da Contabilidade Gerencial no auxílio à tomada de decisão. Os resultados obtidos foram de que o gestor é um médico sem qualificação na área de gestão em saúde; que, das ferramentas gerenciais apresentadas à empresa, utiliza apenas o método de custeio por absorção e a análise das demonstrações contábeis. O método de custeio é utilizado apenas para atender as exigências do fisco e a análise das demonstrações utilizada basicamente quando a empresa necessita de financiamentos bancários, evidenciando que a empresa subavalia as ferramentas gerenciais, preferindo o uso da contabilidade financeira em detrimento da contabilidade gerencial.

Palavras – chave: Contabilidade gerencial. Ferramentas gerenciais. Saúde Suplementar.

ABSTRACT

This study aimed to investigate the use of management tools in a health supplement company based in the city of João Pessoa (PB), with a case study application. Regarding the methodology, it was considered exploratory, descriptive and qualitative, with an interview and a questionnaire. In seeking to fulfill the goal presented, it conducted a literature review, in order to support the research, mainly with matters relating to management accounting in order to understand, what are the most widely used management tools. The research showed the importance of Managerial Accounting in aid to decision making. The results were that the manager is a doctor without qualifications in health management, whereas, the management tools delivered to the company, only uses the method of absorption costing and analysis of financial statements. The cost method is used only to meet the requirements of the Inland Revenue and analysis of statements used primarily when the company needs bank financing, showing that the company undervalues managerial tools, preferring the use of financial accounting over management accounting.

Keywords: Managerial accounting. Management tools. Health Supplements.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 01 - Custeio por Absorção.....	29
Figura 02 - Custeio Variável.....	30
Figura 03 - Comparações das formas do Custo-Padrão.....	31
Figura 04 - Esquema do ABC.....	32
Figura 05 - Evolução dos Métodos Orçamentários.....	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 01 – Beneficiários por classificação de operadora.....	21
--	----

LISTA DE ABREVIações

ABC - Custeio baseado em atividades

ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar

BP - Balanço Patrimonial

BSC - Balanced scorecard

CASSI - Caixa de Assistência de Funcionários do Banco do Brasil

CDC – Código de Defesa do Consumidor

CFM – Conselho Regional de Medicina

CONASS – Conselho Nacional de Secretários da Saúde

DFC - Demonstração dos Fluxos de Caixa

DLPA - Demonstração dos Lucros ou Prejuízos Acumulados

DMPL - Demonstração das Mutações do Patrimônio Líquido

DRE - Demonstração do Resultado do Exercício

DVA - Demonstração do Valor Adicionado

IAPs - Institutos de Aposentadorias e Pensões

KPMG – Klynveld Peat Marwick Goerdeler

PROCON - Programa Estadual de Defesa do Consumidor

ROI – Retorno Sobre o Investimento

SUS - Sistema Único de Saúde

Sumário

1 INTRODUÇÃO	Erro! Indicador não definido.6
1.1 Objetivos da pesquisa	19
1.2.1 Objetivo Geral	19
1.2.2 Objetivos Especifico	19
1.2 Justificativa.....	20
1.3 Metodologia	22
1.4 Estrutura do Trabalho	24
2. REFERÊNCIAL TEÓRICO.....	25
2.2 Custos	27
2.3 Sistemas de custeio	28
2.3.1 Custeio por absorção	28
2.3.2 Ceio direto ou variável	29
2.3.3 Custeio padrão	30
2.3.4 Custeio Baseado em Atividades - ABC	32
2.4 Análise das Demonstrações Contábeis	33
2.4.1 Índices de Liquidez.....	33
2.4.2 Índices de Endividamento.....	35
2.4.3 Índices de Rentabilidade.....	35
2.5 Orçamento	36
2.6 Balanced Scorecard	38
2.6.1 Perspectiva do Balanced Scorecard.....	39
2.6.2 Perspectiva Financeira.....	39
2.6.3 Perspectiva dos Clientes	44
2.6.4 Perspectiva dos Processos Internos	44
3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	42
3.1 Perfil da Operadora de Saúde	42
3.2 Perfil do Entrevistado	42
3.3 Aspectos Relacionados às ferramentas gerenciais	43
4 CONSIDERAÇÕES FINAIS	46
REFERÊNCIAS.....	48
APÊNDICE	54

1 INTRODUÇÃO

O sistema de saúde no Brasil é dividido em dois subsistemas: o público e o privado. Considerando que a Saúde é um direito de todos e dever do Estado, para cumprimento desse direito fundamental foi criado o Sistema Único de Saúde - SUS, que se encontra disciplinado em seu artigo 198 da Constituição brasileira:

As ações e serviços públicos de saúde integram uma rede regionalizada e hierarquizada e constituem um sistema único, organizado de acordo com as seguintes diretrizes: I - descentralização, com direção única em cada esfera de governo; II - atendimento integral, com prioridade para as atividades preventivas, sem prejuízo dos serviços assistenciais; III - participação da comunidade (BRASIL, 1988).

Por sua vez, a iniciativa privada atua na assistência pública à saúde, de forma a complementar o SUS por força do artigo 199:

A assistência à saúde é livre à iniciativa privada. § 1º - As instituições privadas poderão participar de forma complementar do sistema único de saúde, segundo diretrizes deste, mediante contrato de direito público ou convênio, tendo preferência as entidades filantrópicas e as sem fins lucrativos (BRASIL, 1988).

Para efeito da pesquisa em tela será abordado apenas o subsistema de saúde privado, denominado de saúde suplementar, constituída por operadoras de planos de assistência privada à saúde.

No Brasil, as entidades de saúde suplementar tiveram o seu início, a partir da década de 40, através do surgimento dos Institutos de Aposentadorias e Pensões (IAPs), e, posteriormente, com as Caixas de Assistências, a exemplo da criação da Caixa de Assistência de Funcionários do Banco do Brasil (Cassi). Na medida em

que essas empresas públicas revertiam recursos próprios para financiar ações de assistência a Saúde, proporcionava o surgimento de várias organizações de assistência à saúde, fator decisivo na evolução do processo empresarial da medicina.

Com a expansão do mercado de saúde suplementar e a ausência de instrumentos reguladores, surge inicialmente o Código de Defesa do Consumidor, com o objetivo de atuar na relação de consumo, dentre as quais destaca-se a relação entre usuários e planos de saúde (SANTOS, 2006).

Em razão do número significativo de queixas perante aos órgãos voltados para a defesa do consumidor, o Estado brasileiro promulgou a Lei 9.656/98, que veio a instituir garantias aos usuários dos planos de saúde suplementar.

Além disso, em janeiro de 2000, através da Lei 9.961/00 (BRASIL, 2000), foi criado também a Agência Nacional de Saúde, com a missão de promover à defesa do interesse público, na assistência complementar a saúde, regulando as operadoras e suas relações com prestadores e consumidores (SARAIVA, 2006).

Em nível de Brasil, no ano de 2010, o seguimento conta com 47 milhões de brasileiros que são usuários de plano de saúde (CFM, 2010).

No que diz respeito ao município de João Pessoa, contam com diversas operadoras que oferecem planos de saúde destinados a diversos perfis de consumidores, que assim podem garantir atendimento médico e prevenção à saúde, mantendo sua qualidade de vida (CIOMMO, 2013).

Tendo em vista a concorrência no setor de saúde suplementar na cidade de João Pessoa, as empresas necessitam de um diferencial, para que possam obter a tão almejada vantagem competitiva. Segundo Porter (1990), as empresas atingem vantagem competitiva buscando a inovação, que englobam desde novas tecnologias até mesmo novas formas de trabalho.

Para conseguir ter êxito na busca pela vantagem competitiva, antes de mais nada é preciso ter controle sobre o patrimônio da empresa. Chiavenato (2008, p. 372) explica que “a essência do controle reside em verificar se a atividade controlada está ou não alcançando os resultados desejados”.

A melhor forma de controlar o patrimônio é utilizando a contabilidade, que é a ciência que estuda os fenômenos que afetam o patrimônio. O ramo da contabilidade que auxilia no processo de gestão é a contabilidade gerencial, que é definida por Horngren, Sundem e Stratton (2004, p.4):

Contabilidade Gerencial é o processo de identificar, mensurar, acumular, analisar, preparar, interpretar e comunicar informações que auxiliem os gestores a atingir objetivos organizacionais.

Iudícibus (1998, p.21) afirma que:

A Contabilidade Gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido as várias técnicas e procedimentos contábeis já conhecidos e tratados na Contabilidade Financeira, na Contabilidade de Custos, na Análise Financeira de Balanços etc. Colocados numa perspectiva diferente, num grau de detalhe mais analítico ou numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório.

De acordo com o autor supracitado, a contabilidade gerencial não existe em uma entidade como existe a contabilidade financeira, mas utiliza-se de outras técnicas já desenvolvidas por outras disciplinas.

Para ATKINSON et al (2000) a contabilidade gerencial, através de suas ferramentas permite uma interpretação dos números da empresa. Assim, a contabilidade gerencial poderá executar o seu papel de gerar informações ao empresário para que este tome decisões mais acertadas e em tempo hábil.

Percebe-se que a contabilidade gerencial está relacionada com o fornecimento de informações para os administradores, isto é, aqueles que estão dentro da organização e que são responsáveis pela direção e controle de suas operações. Portanto, é necessário o gerenciamento da informação contábil.

Se a empresa tem a informação contábil, mas não a utiliza no processo administrativo, no processo gerencial, então não existe contabilidade gerencial. (PADOVEZE, 2010).

Nota-se, portanto, que as ferramentas gerenciais são de grande importância para aumentar o grau de competitividade das organizações, sejam elas prestadoras de serviços industriais ou comerciais.

Diante desse contexto, busca-se responder ao seguinte problema de pesquisa: **Quais as ferramentas gerenciais utilizadas em uma empresa de saúde suplementar da cidade de João Pessoa para fins de tomada de decisão?**

Os resultados a esse questionamento, além de fornecer subsídios para futuras pesquisas, permitirão o compartilhamento das descobertas obtidas, podendo relacioná-las com as teorias e pesquisas existentes.

1.1 Objetivos da pesquisa

1.2.1 Objetivo Geral

Investigar as ferramentas gerenciais utilizadas em uma empresa de saúde suplementar na cidade de João Pessoa para fins de tomada de decisão

1.2.2 Objetivos Específico

Para atingir o objetivo geral, torna-se necessário alcançar os seguintes objetivos específicos:

- a. Identificar o perfil do gestor da empresa de saúde suplementar;
- b. Evidenciar a importância das ferramentas gerenciais para o desempenho das atividades e a maximização dos resultados
- c. Analisar a opinião do dirigente da empresa em relação ao uso ou não dessas ferramentas gerenciais.

1.2 Justificativa

A globalização trouxe mudanças profundas em todos os seguimentos de mercado, por consequência gerou uma nova forma de pensar, tanto dos consumidores, quanto dos produtores de bens e serviços. Para conseguir acompanhar as evoluções do mercado, as organizações têm investido cada vez mais em ferramentas que possibilitem o maior controle do seu patrimônio e acima de tudo, que possam contribuir na tomada de decisões, ajudá-las a alcançar o melhor resultado financeiro.

Surgem, portanto, novos desafios para as empresas, que precisam sobressair-se das demais concorrentes, sejam com um produto diferenciado, ou com produtos com preços acessíveis. Enfim, o grande desafio dessas organizações está no controle e na otimização de seus processos de produção de bens e serviços.

Para as empresas de saúde complementar a que se retrata o trabalho, não é diferente, pois necessitam buscar novas formas de administração que sejam balizadas pela contabilidade gerencial, com fins de obter êxito nesse mundo competitivo.

Diante deste contexto, as ferramentas gerenciais, nas empresas de saúde complementar, podem ser utilizadas para propiciar aos administradores uma melhor compreensão da realidade desta, contribuindo para a utilização dos recursos da empresa da melhor forma possível e assim auxiliando na maximização da eficiência e eficácia, que, como consequência, poderá levar a empresa a um patamar que garanta a sua continuidade no mercado.

A literatura apresenta diversas ferramentas gerenciais. Cabe ao gestor identificar as reais necessidades da empresa, a fim de que se possa escolher as ferramentas gerenciais que venham a corroborar com o alcance dos seus objetivos. Dentre as ferramentas que podem ser utilizadas no setor da saúde complementar para avaliar as práticas gerenciais, pode-se destacar: Sistemas de custeio, Análise das Demonstrações Contábeis, Orçamento e Balanced Scorecard. Diversos autores defendem o uso da contabilidade gerencial. São eles: Horngren, Sundem e Stratton

(2004), Iudícibus (1998), Haynes, Warren e Massie (1961), ATKINSON et al (2000), Martins (2010), Padoveze (2010).

O mercado de saúde suplementar no Brasil possui sua relevância na cadeia de saúde e na economia do país. De acordo com a ANS (2012), existem mais de 49 milhões de usuários de planos de assistência médica no Brasil e seu faturamento atingiu ao patamar de R\$ 95.336.840.793 bilhões de reais. Essa evolução do setor de saúde suplementar deu-se principalmente pela carência do SUS em certos setores, especialmente no tocante ao tempo de espera (CONASS, 2003). O quadro 01, abaixo demonstra a evolução do número de beneficiários por tipo de operadora:

Quadro 01 – Beneficiários por classificação de operadora

Período	Total							
	Total	Autogestão	Cooperativa médica	Cooperativa odontológica	Filantropia	Medicina de grupo	Odontologia de grupo	Seguradora especializada em saúde
dez/00	33.450.369	5.312.797	7.812.223	634.204	1.108.247	12.022.486	1.713.042	4.845.781
dez/01	34.393.165	5.259.367	8.188.451	780.664	1.101.692	12.193.560	1.968.076	4.894.144
dez/02	34.962.041	5.261.704	8.287.059	969.986	1.071.717	12.380.047	2.288.252	4.697.474
dez/03	35.880.069	5.057.213	8.921.584	1.139.212	1.000.124	12.271.381	2.639.137	4.846.465
dez/04	39.009.866	5.229.553	9.713.948	1.291.845	1.083.386	13.693.590	3.288.422	4.704.209
dez/05	41.734.338	5.196.175	10.747.036	1.467.916	1.144.890	14.773.214	3.838.189	4.566.918
dez/06	44.852.883	5.250.105	11.872.432	1.655.766	1.223.454	15.672.663	4.641.921	4.536.542
dez/07	48.327.338	5.275.128	12.949.964	1.836.400	1.333.822	16.190.786	5.720.279	5.020.959
dez/08	52.390.100	5.333.324	13.949.853	2.082.343	1.385.054	16.966.680	6.534.897	6.137.949
mar/09	52.653.718	5.310.438	14.069.499	2.108.503	1.371.056	16.972.385	6.545.417	6.276.420

Fonte: Caderno de Informações da Saúde Suplementar da ANS (Junho/2009)

A pesquisa justifica-se pelo aspecto social e pela representatividade do setor de saúde suplementar no Brasil. A própria literatura evidencia essa necessidade das empresas utilizarem mecanismos que venham a corroborar com a gestão das empresas. Portanto, usar a contabilidade gerencial através das suas ferramentas proporciona uma maior possibilidade de sobrevivência desses empreendimentos.

Dessa forma, o estudo busca investigar o uso de práticas gerenciais por uma operadora de plano de saúde da cidade de João Pessoa - PB, além de identificar a importância dessas ferramentas para o processo de tomada de decisão na empresa, bem como compreender os motivos pelos quais justifiquem o uso ou não desses recursos.

1.3 Metodologia

Richardson (1989, p. 29), afirma que o “método em pesquisa significa a escolha de procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos”. As pesquisas devem seguir as diretrizes de seus respectivos métodos de investigação.

O método utilizado no estudo para a elaboração da pesquisa foi exploratório e descritivo.

De acordo com Gil (2008, p. 27):

Pesquisas exploratórias têm como principal finalidade, desenvolver, esclarecer e modificar conceitos e ideias, para a formulação de problemas mais precisos ou hipóteses pesquisáveis para estudos posteriores. [...] Proporcionam visão geral, do tipo aproximativo, de determinado fato.

Prodanove e Freitas(2013), afirmam que a função da pesquisa exploratória é orientar quanto aos objetivos e a elaboração das hipóteses ou buscar um novo tipo de abordagem sobre o assunto. Adotando, de modo geral, as formas de pesquisas bibliográficas e estudos de caso.

Pela ótica de Andrade (1993, p.98): “na pesquisa descritiva os fatos são observados, registrados, analisados, classificados e interpretados, sem que o pesquisador interfira neles”.

Gil (2008, p. 28) define pesquisa descritiva: “As pesquisas deste tipo têm como objetivo primordial, a descrição das características de determinada população, ou fenômeno, ou o estabelecimento de relações entre variáveis”.

Do ponto de vista da abordagem do problema a pesquisa é qualitativa. Silva e Menezes (2005, p. 14) explicam:

Pesquisa qualitativa: considera que há uma relação dinâmica entre o mundo real e o sujeito, isto é, um vínculo indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. A interpretação dos fenômenos e a atribuição de significados são básicas no processo de pesquisa qualitativa. Não requer o uso de métodos e técnicas estatísticas. O ambiente natural é a fonte direta para coleta de dados e o pesquisador é o instrumento-chave. É descritiva. Os pesquisadores tendem a analisar seus dados indutivamente. O processo e seu significado são os focos principais de abordagem.

De acordo com Richardson (1989, p. 35):

A pesquisa qualitativa considera que há uma relação indissociável entre o mundo objetivo e a subjetividade do sujeito que não pode ser traduzido em números. Neste tipo de pesquisa, os dados não são analisados por meio de instrumentos estatísticos, pois a mensuração e a enumeração não são o foco deste tipo de pesquisa.

Dessa forma, inicialmente será realizada uma pesquisa bibliográfica, que proporcionará embasamento para a elaboração do estudo. O critério utilizado para escolha da empresa estudada foi o comodismo, pela facilidade de acesso, trata-se de uma empresa de saúde suplementar da cidade de João Pessoa – PB. Em seguida, será realizada a coleta de dados da pesquisa de campo, através de entrevista com aplicação de um questionário, buscando identificar o uso de algumas práticas gerenciais para a tomada de decisão. Como última etapa, serão analisados os resultados.

1.4 Estrutura do Trabalho

A pesquisa tem na sua estrutura quatro capítulos distribuídos da seguinte forma:

Capítulo I – apresenta o tema e a caracterização do problema de pesquisa, os objetivos gerais e específicos, a justificativa, a metodologia e estrutura do trabalho.

Capítulo II – Contempla a fundamentação teórica do trabalho, apresentando a revisão da literatura sobre os assuntos inerentes a compreensão do estudo.

Capítulo III – Evidencia o estudo de caso realizado juntamente com a análise dos dados.

Capítulo IV – Apresentam as considerações finais, as limitações na elaboração do estudo de caso e finalmente sugestões para pesquisas posteriores. Ao final são apresentadas as referências e anexo.

2 REFERÊNCIAL TEÓRICO

2.1 Operadoras de Planos de Saúde

Entende-se por Plano privado de assistência à saúde:

a 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 à assistência médica, hospitalar e odontológica e a ser paga integral ou parcialmente às expensas da operadora contratada, mediante reembolso ou pagamento direto ao prestador, por conta e ordem do beneficiário (ANS, 2013).

Existem vários tipos de Operadoras de Planos de Saúde no Brasil e a sua classificação dá-se por meio da Lei nº 9.961, de 28 de janeiro de 2000 em: administradoras, cooperativas médicas, cooperativa odontológica, autogestão, medicina de grupo, odontologia de grupo, filantropia.

Conforme já demonstrado, o número de beneficiários desse sistema de saúde vem aumentando a cada ano, o que permite inferir que, embora a saúde pública esteja voltada para a universalização da saúde, parece não obter êxito, na medida em que parte do segmento social opta pelo sistema privado, ficando apenas a população mais carente com a saúde pública (SARAIVA, 2006).

De acordo com Alves (2009, p.16),

o setor de saúde como um todo talvez seja aquele mais sujeito à regulamentações, não só no Brasil, mas também no resto do mundo. Por ser um bem meritório, a saúde traz consigo uma grande preocupação das autoridades reguladoras com a questão da qualidade.

No Brasil, o órgão regulador do mercado de saúde suplementar é a Agência Nacional de Saúde Suplementar- ANS. Mendes (2014, p. 7) explica:

O Governo, através da Agencia Nacional de Saúde, esquecendo-se de que é dele a responsabilidade de prover “saúde de forma universal, integral e descentralizada para todos os brasileiros” através do SUS, frequentemente aumenta o chamado rol de procedimentos que os planos de saúde são obrigados a oferecer aos usuários[...] E vale lembrar que a saúde, ao contrário de outros setores produtivos, a agregação de novas tecnologias só aumenta o custo da assistência. E este custo é repassado ao consumidor. Daí ocorre uma reação em cadeia, com o aumento das mensalidades, que gera abandono dos planos por parte dos usuários, com consequente diminuição da receita, o que é seguida pela diminuição da capacidade de investimento e diminuição do poder de barganha com os fornecedores.

Como forma de amenizar esse problema de aumento dos custos causado por exigências do governo, Lima (2005, p. 8 e 9) enfatiza a necessidade desses empresas terem o controle dos seus custos:

A apuração e o controle dos custos compreende um fundamento da administração de organizações da saúde. A apuração de custos deve servir de instrumento eficaz de gerência e acompanhamento dos serviços. O permanente acompanhamento dos custos de serviços de saúde permite a implantação de medidas corretivas que visem um melhor desempenho das unidades, com base na possível redefinição de prioridades assistenciais, aumento de produtividade e racionalização do uso de recursos.

Nesse contexto, o autor evidencia o uso de uma ferramenta gerencial bastante relevante para as empresas de um modo geral, o controle dos custos. Algumas ferramentas gerenciais podem facilitar a vida dos gestores, como um bom Sistema de Custeio, a utilização de Indicadores de Desempenho Financeiro e Não-Financeiros, bem como o uso do Orçamento e do Balanced Scorecard.

2.2 Custos

Sabe-se da existência de alta competição no mundo corporativo, assim para alcançar o destaque almejado, é de grande importância para qualquer empresa que seus administradores conheçam com propriedade os custos dos seus produtos ou serviços.

Para melhor entender a função dos custos, Martins (2010, p. 21) explica:

A Contabilidade de Custos tem duas funções relevantes: o auxílio ao Controle e a ajuda às tomadas de decisões. No que diz respeito ao Controle, sua mais importante missão é fornecer dados para o estabelecimento de padrões, orçamentos e outras formas de previsão e, num estágio imediatamente seguinte, acompanhar o efetivamente acontecido para comparação com os valores anteriormente definidos.

Lima (2005, p. 8 e 9) relata da importância do controle dos custos para a administração nestas empresas:

A apuração e o controle dos custos compreende um fundamento da administração de organizações da saúde. A apuração de custos deve servir de instrumento eficaz de gerência e acompanhamento dos serviços. O permanente acompanhamento dos custos de serviços de saúde permite a implantação de medidas corretivas que visem um melhor desempenho das unidades, com base na possível redefinição de prioridades assistenciais, aumento de produtividade e racionalização do uso de recursos, de produção, são despesas e gastos necessários para fabricar um produto e colocá-lo à disposição dos consumidores.

2.3 Sistemas de custeio

São métodos de apropriação de custos, responsáveis por indicar quais custos devem fazer parte da apuração dos custos dos produtos e serviços. Martins et al (2003).

Perante um contexto de grande competitividade, entre os agentes de mercado, as empresas acabam sendo compelidas a buscarem formas de reduzir os custos de produção, sem perder o diferencial, que é oferecer produtos ou serviços com preços acessíveis e de boa qualidade aos seus clientes.

Existem na literatura diversos sistemas de custeio pelos quais as empresas podem apropriar seus custos. Entre os de maior destaque encontram-se: o custeio por absorção, o custeio direto ou variável, o custeio padrão, o custeio baseado em atividades.

2.3.1 Custeio por absorção

O sistema de custeio por absorção é um dos mais antigos sistemas de custeio, além disso, é o único aceito pela legislação brasileira para fins fiscais.

Segundo Padoveze (2010, p. 333): “É o método tradicional de custeamento, onde, para se obter o custo dos produtos, consideram-se todos os gastos industriais, diretos ou indiretos, fixos ou variáveis”.

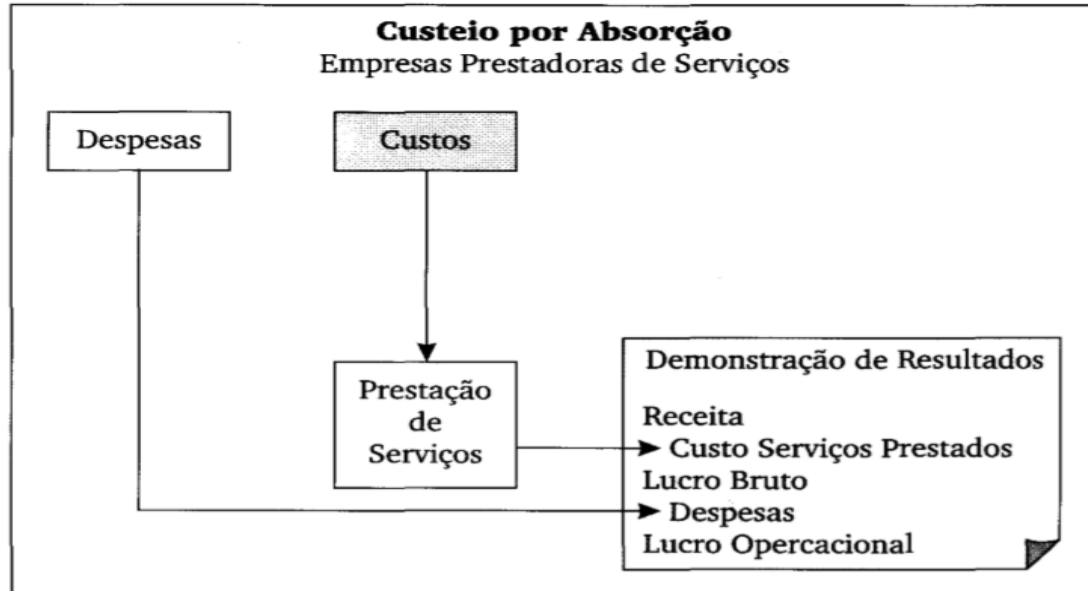
Martins (2010, p. 37) afirma:

Custeio por Absorção é o método derivado da aplicação dos princípios de contabilidade geralmente aceitos, nascido da situação histórica mencionada. Consiste na apropriação de todos os custos de produção aos bens elaborados, e só os de produção; todos os gastos relativos ao esforço de produção são distribuídos para todos os produtos ou serviços feitos.

Nesse sentido, o sistema de custeio por absorção tem como premissa fundamental a separação de custos e despesas. Onde os custos são alocados aos

produtos e as despesas são lançadas diretamente para o resultado do exercício, conforme demonstrado na figura 01.

Figura 01 - Custeio por Absorção



Fonte: MARTINS, Eliseu. (2010, p. 38)

2.3.2 Custeio direto ou variável

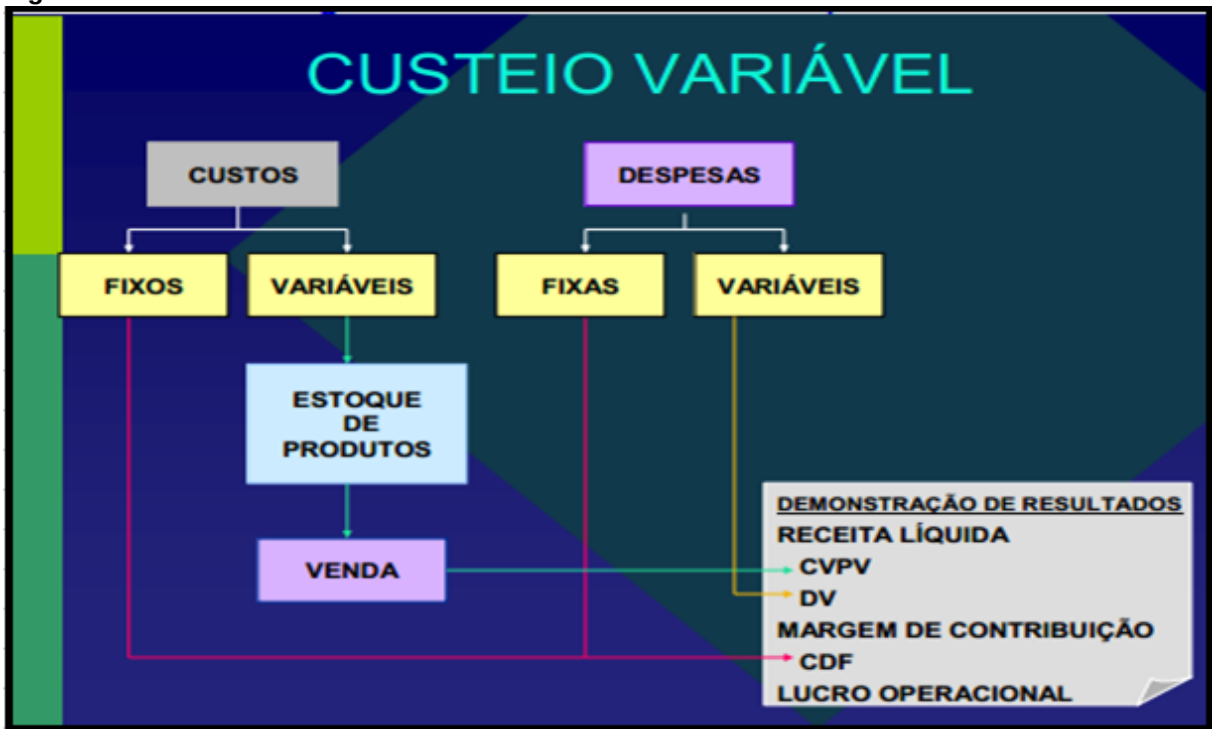
Padoveze (2010) define que o método de custeio direto ou variável utiliza-se apenas dos custos e despesas que têm relação proporcional e direta com a quantidade dos produtos.

Na ótica de Martins (2010, p. 198):

São alocados aos produtos os custos variáveis, ficando os fixos separados e considerados como despesas do período, indo diretamente para o resultado; para os estoques só vão, como consequência, custos variáveis.

A grande diferença do custeio variável em relação ao custeio por absorção está no fato de considerar que os custos fixos são de difícil alocação aos produtos e, por consequência, são tratados como despesas do exercício, pois, independentemente da quantidade produzida, os custos fixos serão os mesmos, conforme a figura 02.

Figura 02 - Custeio Variável



Fonte: adaptada de Martins (2010).

2.3.3 Custeio padrão

De acordo com Martins (2010 p. 315) “a mais eficaz forma de se planejar e controlar custos, é a partir da institucionalização do custo-padrão, que tanto pode ser usado com o custeio por absorção como com o variável”.

No tocante ao custo padrão, conforme Atkinson, Banker, Kaplan e Young (2011 p. 151):

São benchmarks baseados em padrões preestabelecidos para (1) o volume de recursos das atividades que devem ser consumidos por produto ou outra unidade de output e (2) o preço desses recursos. É possível estimar os custos para diferentes níveis de produção e atividades, baseados nos padrões estabelecidos para quantidades e preços.

Para Padoveze (2010 p. 334), “o custo-padrão calculado baseado em eventos futuros de custos ou eventos desejados de custos, que podem ou não acontecer na realidade da empresa”.

A grande limitação do sistema de custeio padrão está no fato da necessidade de sua implantação ser em conjunto com outro sistema de custeio, pois, apenas assim, fornecerá informações mais precisas.

Em suma, o custeio padrão fornece projeções de custos que estão por vir, mas as empresas também necessitam saber os custos reais, daí a importância de um sistema de custeio conjunto. É importante lembrar que o custeio padrão possui três segmentos que serão demonstrados na figura 03:

Figura 03 - Comparações das formas do Custo-Padrão

DIFERENÇAS APONTADAS ENTRE O PADRÃO CORRENTE E O IDEAL	
CUSTO-PADRÃO CORRENTE	CUSTO-PADRÃO IDEAL
Considera as ineficiências da empresa	Somente exclui as ineficiências que cientificamente não possam ser sanadas
Baseia-se em estudos teóricos e em pesquisas e testes práticos.	Baseia-se somente em estudos teóricos, muitas vezes distanciados da realidade
Leva em conta os fatores de produção (máquinas, mão-de-obra, matéria prima etc.) que a empresa tem a sua disposição.	Considera sempre os melhores fatores de produção.
É uma meta de curto e médio prazos. Fixa montantes a serem alcançados no próximo período.	É uma meta de longo prazo. Fixa montantes a serem alcançados ao longo de vários anos.
DIFERENÇAS APONTADAS ENTRE O PADRÃO CORRENTE E O ESTIMADO	
CUSTO-PADRÃO CORRENTE	CUSTO-PADRÃO ESTIMADO
É o custo que deverá ser. É o custo que normalmente deverá se obter, face aos fatores de produção disponíveis ou possíveis.	É o custo que deveria ser. É o custo que deveria ser alcançado, se conseguisse determinados pontos de desempenho
É um custo mais elaborado. Exige mais estudos para sua determinação.	Parte do pressuposto que a média do passado é um número válido, com algumas modificações esperadas como volume de atividade, mudança de equipamentos etc.
É mais científico, levando em conta que faria a ligação entre os aspectos teóricos e práticos da produção.	Somente leva em consideração os aspectos práticos da produção, podendo não apontar defeitos ou ineficiências.

Fonte: Leite, Haroldo Cristovam Teixeira.

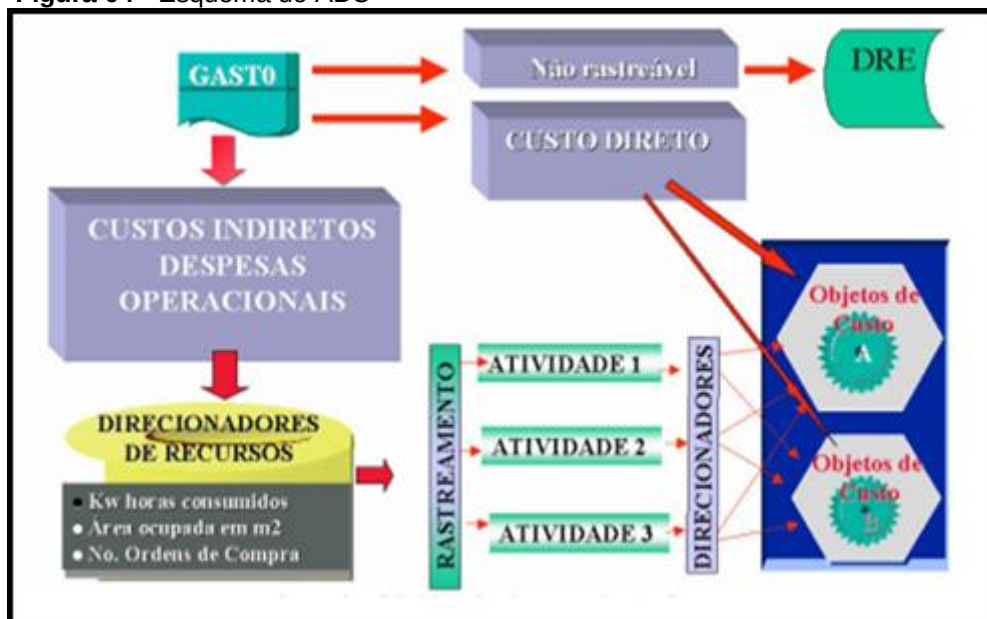
2.3.4 Custeio Baseado em Atividades - ABC

Kaplan e Cooper (1998, p.94) definem o ABC como:

Um mapa econômico das despesas e da lucratividade da organização baseado nas atividades organizacionais. Um sistema de custeio baseado em atividades oferece às empresas um mapa econômico de suas operações, revelando o custo existente e projetado de atividades e processos de negócios que, em contrapartida, esclarece o custo e a lucratividade de cada produto, serviço, cliente e unidade operacional.

Na visão de Padoveze (2010), o ABC é um método que busca diminuir a maioria das distorções causadas pelos rateios dos custos indiretos, na medida em que identifica um conjunto de custos para cada evento ou transação na organização que age como um direcionador de custos. Os custos indiretos são então alocados aos produtos e serviços na base do número desses eventos ou transações que o produto ou serviço tem gerado ou consome como recurso, conforme a figura 04, a saber:

Figura 04 - Esquema do ABC



Fonte: MAUSS et al, 2006.

É importante salientar que o sistema de custeio por absorção por ter a sua utilização exigida pelo fisco, não pode ser substituído por nenhum dos demais sistemas apresentados. No entanto, podem ser utilizados paralelamente pelos gestores, como auxílio no processo decisório.

2.4 Análise das Demonstrações Contábeis

Trata-se de um método que transforma os dados das demonstrações financeiras em informações que permitem concluir sobre a situação financeira, econômica, o desempenho, a eficiência na utilização dos recursos os pontos fortes e fracos das empresas analisadas. (MATARAZZO, 2010).

Para Assaf Neto, (2002, p. 48):

a preocupação do analista centra-se nas demonstrações contábeis da sociedade, das quais extrai suas conclusões a respeito de sua situação econômico-financeira, e toma (ou influencia) decisões com relação a conceder ou não crédito, investir em seu capital acionário, alterar determinada política financeira, avaliar se a empresa está sendo bem administrada, identificar sua capacidade de solvência (estimar se irá falir ou não), avaliar se é uma empresa lucrativa e se tem condições de saldar suas dívidas com recursos gerados internamente etc.

Essa análise é feita através de índices financeiros e econômicos que são obtidos a partir da relação entre grupos de contas das demonstrações financeiras, a saber:

2.4.1 Índices de Liquidez

A situação financeira estuda a liquidez que denota a capacidade da empresa em honrar suas obrigações, ou simplesmente a sua capacidade de pagamento.

➤ Liquidez Imediata

Na visão de Assaf Neto (2008, p. 190):

Revela a porcentagem das dívidas a curto prazo (circulante) em condições de serem liquidadas imediatamente. Esse quociente é normalmente baixo, pelo pouco interesse das empresas em manter recursos monetários em caixa, ativo operacionalmente de reduzida rentabilidade.

➤ **Liquidez Corrente:**

Para Iudícibus (2008, p. 91) “Representa quantos reais dispomos imediatamente disponíveis e conversíveis em curto prazo em dinheiro, com relação às dívidas de curto prazo”.

➤ **Liquidez Seca:**

De acordo com Iudícibus (2008, p. 93): “É uma variante muito adequada para avaliar conservadoramente a situação de liquidez da empresa. Eliminando os estoques do numerador, estamos eliminando uma fonte de incerteza”.

Já para Assaf Neto (2008, p. 190):

O quociente demonstra a porcentagem das dívidas a curto prazo em condições de serem salgadas mediante a utilização de itens monetários de maior liquidez do ativo circulante. Essencialmente, a liquidez seca determina a capacidade de curto prazo de pagamento da empresa mediante a utilização das contas do disponível e valores a receber.

➤ **Liquidez Geral:**

Assaf Neto (2008, p. 190) afirma que “esse indicador revela a liquidez, tanto a curto quanto a longo prazo. De cada \$1 que a empresa tem de dívida, o quanto existe de direitos e haveres no ativo circulante e no realizável a longo prazo”.

Na ótica de Iudícibus (2008, p. 94), “este quociente serve para detectar a saúde financeira (no que se refere a liquidez) de longo prazo do empreendimento”.

2.4.2 Índices de Endividamento

Iudícibus (2008, p. 94) define:

Estes quocientes relacionam as fontes de fundos entre si, procurando retratar a posição relativa do capital próprio com relação ao capital de terceiros. São quocientes de muita importância, pois indicam a relação de dependência da empresa com relação a capital de terceiros.

➤ **Índice de Endividamento Geral:**

Para Iudícibus (2008, p. 94) “Expressa a porcentagem que o endividamento representa sobre os fundos totais. Também significa qual a porcentagem do ativo total financiada com recursos de terceiros”.

Assaf Neto (2008, p. 165): “Revela a dependência da empresa com relação as suas exigibilidades totais, isto é, do montante investido em seus ativos, qual a participação dos recursos de terceiros”.

➤ **Composição do Endividamento:**

Iudícibus (2008, p. 94): “Representa a composição do endividamento total ou qual a parcela que se vence a curto prazo, no endividamento total.

2.4.3 Índices de Rentabilidade

Iudícibus (2008, p. 103) Explica:

De maneira geral, portanto, devemos, relacionar um lucro de um empreendimento com algum valor que expresse a dimensão relativa do mesmo, para analisar quão bem se saiu a empresa em determinado período.

➤ **Margem Líquida ou operacional:**

Esse quociente compara o lucro com as vendas líquidas de preferência. É interessante todavia, controlar o montante de deduções de vendas com relação as vendas brutas, numa análise a parte (Iudícibus, 2008, p. 103).

➤ **Rentabilidade do Patrimônio Líquido:**

“A importância desse quociente reside em expressar os resultados globais auferidos pela gerência na gestão de recursos próprios e de terceiros, em benefício dos acionistas” (Iudícibus, 2008, p. 108).

➤ **Retorno Sobre o Investimento:**

Na visão de Assaf Neto (2008, p. 238): “Indica o total investido pelos proprietários de capital”.

Diante dessas definições pode-se observar que a partir da Análise das Demonstrações Contábeis o gestor passa a ter informações que auxiliam no processo de tomada de decisão.

2.5 Orçamento

As organizações, independentemente de porte ou segmento que atuam, necessitam de instrumentos para ajudar a gestão. No atual contexto de mercado, as empresas que não tiverem um bom controle sob suas atividades, conseqüentemente, terá dificuldades em sobressair-se das demais concorrentes.

Uma ferramenta que pode auxiliar bastante o gestor é o orçamento. Essa ferramenta pode viabilizar ao gestor um bom nível de controle e planejamento no tocante as suas atividades.

Segundo Horngren (1981, p. 117):

Um orçamento é uma expressão quantitativa formal de planos da administração. O orçamento geral resume os objetivos de todas as subunidades de uma organização – vendas, produção, distribuição e finanças. Quantifica metas para vendas, produção, lucro líquido e posição de caixa e para qualquer outro objetivo especificado pela administração.

Para Sanvicente e Santos (1995, p. 207):

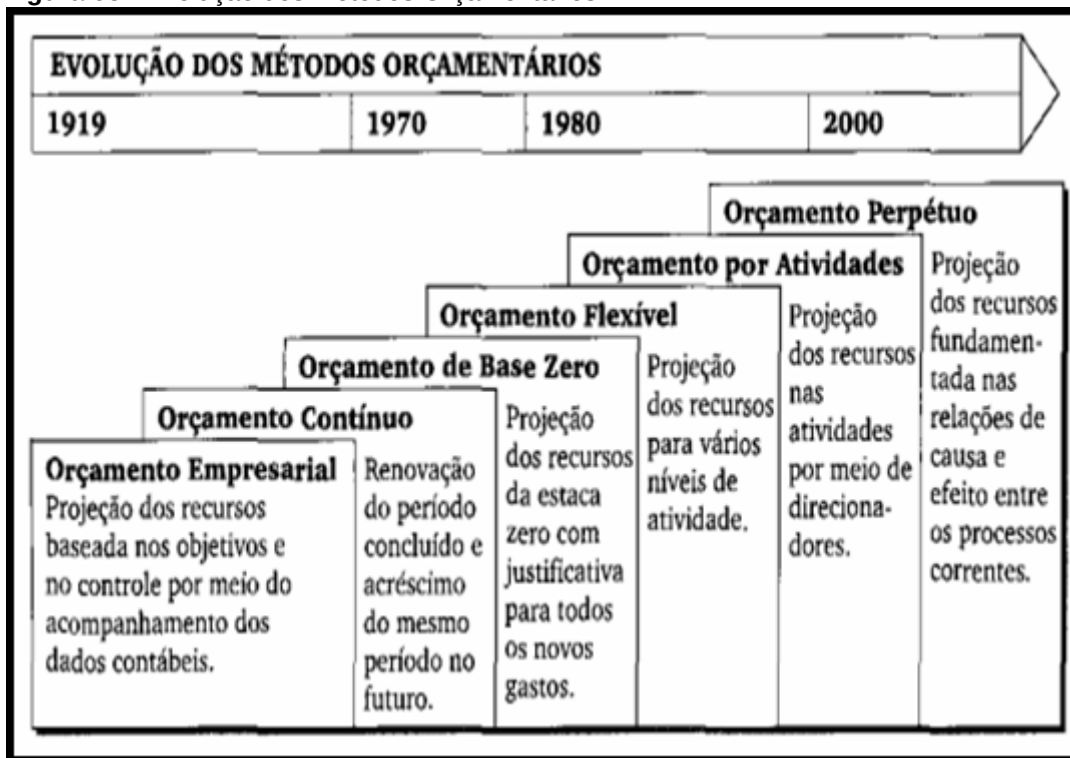
[...] o controle orçamentário pode ser efetuado numa empresa, na sua Missão específica de permitir, mediante a comparação entre o desempenho efetivamente atingido e o que tiver sido planejado, a verificação da maneira pela qual os objetivos e as metas da empresa e de suas unidades estão sendo alcançados ou deixando de ser cumpridos. Na medida do possível, esse controle deverá [...] Fornece indicações oportunas e rápidas para a tomada das medidas corretivas cabíveis, e aponte os indivíduos e setores responsáveis pelo desempenho alcançado, seja ele bom ou mau.

Atkinson et al (2000, p. 464-468), afirmam que:

Os orçamentos também provêm meios para comunicar as metas a curto prazo da empresa a seus membros[...] o orçamento é uma ferramenta que força a coordenação das atividades da organização e ajuda a identificar problemas de coordenação[...] Considerando as inter-relações entre assuntos operacionais, o orçamento pode prover indicação de problemas potenciais e pode servir como ferramenta para ajudar a encontrar soluções para eles[...] Os orçamentos são preparados para períodos específicos, o que permite aos gerentes comparar os resultados efetivos para o período com os resultados planejados.

Lunkes (2003) especificou a evolução dos métodos orçamentários, iniciando com o orçamento empresarial surgido em 1919 e concluindo com o orçamentoperpétuo no ano 2000, de acordo com a figura 05.

Figura 05 - Evolução dos Métodos Orçamentários



Fonte: Lunkes (2003, p.38).

Quanto mais sofisticado o nível de orçamento almejado, maior será o tempo dispêndio pela empresa, principalmente o engajamento dos funcionários no processo. A escolha do tipo de orçamento vai depender dos objetivos da empresa. Mas o fato é que o orçamento é uma ferramenta importante para auxiliar os gestores das organizações, sejam elas de grande ou pequeno porte.

2.6 Balanced Scorecard

O Balanced scorecard – BSC foi criado por Robert Kaplan, professor da Universidade de Harvard e pelo executivo David Norton.

Em 1990, iniciaram-se os estudos que deram origem ao método Balanced Scorecard, quando o instituto Nolan Norton, a unidade da KPMG patrocinou um estudo denominado “measuring Performance in the Organization of the future”. O estudo foi motivado pela crença em que os métodos tradicionais que eram geralmente apoiados em indicadores financeiros estavam tornando-se ultrapassados. (Norton e Kaplan, 1997).

De acordo com Norton e Kaplan (1997, p.08):

O Balanced Scorecard complementa as medidas financeiras do desempenho passado com medidas dos vetores que impulsionam o desempenho futuro. Os objetivos e medidas do scorecard derivam da visão e estratégia da empresa. Os objetivos e medidas focalizam o desempenho organizacional sob quatro perspectivas: financeira, do cliente, dos processos internos e de aprendizado e crescimento. Essas quatro perspectivas formam a estrutura do Balanced Scorecard.

2.6.1 Perspectiva do Balanced Scorecard

“O Balanced Scorecard traduz missão e estratégia em objetivos e medidas, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira, do cliente, dos processos internos e do aprendizado e crescimento” (Kaplan e Norton, 1997, p. 25).

2.6.2 Perspectiva Financeira

Norton e Kaplan (1997, p.49) argumentam que:

Os objetivos financeiros servem de foco para os objetivos e medidas de outras perspectivas do scorecard. Qualquer medida selecionada deve fazer parte de uma cadeia de relações de causa e efeito que culminam com a melhoria do sistema financeiro.

Propicia ao gestor mensurar e avaliar os resultados da empresa se estão em um patamar aceitável para o ritmo de crescimento desejado pelos seus respectivos acionistas.

2.6.3 Perspectiva dos Clientes

De acordo com Norton e Kaplan (1997, p.67):

Na perspectiva dos clientes do Balanced Scorecard, as empresas identificam os segmentos de clientes e mercado nos quais desejam competir. Esses segmentos representam as fontes que irão produzir o componente de receita dos objetivos financeiros da empresa. [...] Permitindo que as empresas alinhem suas medidas essenciais de resultados relacionados aos clientes – satisfação, fidelidade, retenção captação e lucratividade.

Permite ao gestor identificar quais os segmentos de mercado é melhor para a empresa estar inserida, como também identificar o desempenho nos segmentos-alvo que são exatamente: Participação no mercado; captação de clientes; retenção de clientes; satisfação de clientes e lucratividade dos clientes. (Kaplan e Norton, 1997).

2.6.4 Perspectiva dos Processos Internos

Para os autores:

No Balanced Scorecard, os objetivos e medidas para a perspectiva dos processos internos derivam de estratégias explícitas voltadas para o atendimento às expectativas dos acionistas e clientes-alvo. Essa análise sequencial de cima para baixo costuma revelar processos de negócios inteiramente novos, nos quais a empresa deverá buscar a excelência (Kaplan e Norton, 2009, p.99).

Permitem que a unidade de negócios: ofereça as propostas de valor, capazes de atrair e reter clientes em segmentos-alvo de mercado; e satisfaça as expectativas que os acionistas têm de excelentes retornos financeiros. As medidas de processo interno, segundo Kaplan (1997).

2.6.5 Perspectiva do Aprendizado e do Crescimento

Para Norton e Kaplan (1997, p.131):

Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento oferecem infraestrutura que possibilita a consecução de objetivos ambiciosos nas outras três perspectivas. Os objetivos da perspectiva de aprendizado e crescimento são os vetores de resultado excelentes nas três primeiras perspectivas do scorecard.

É o pilar para alcançar aos objetivos das três outras perspectivas, é nela que se encontra o maior interesse por parte dos gestores pois são os funcionários os responsáveis pela geração de valor da empresa, conseqüentemente de fundamental importância ao elaborar planos a longo prazo.

3 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa seção, serão demonstrados os resultados da pesquisa efetuada junto ao gestor de uma empresa de saúde suplementar da cidade de João Pessoa – PB, por meio de uma entrevista com aplicação de um questionário. Foram realizadas 23 perguntas divididas em perfil do entrevistado e aspectos relacionados às ferramentas gerenciais.

3.1 Perfil da Operadora de Saúde

Trata-se de uma operadora classificada como de Autogestão inaugurada em maio de 1994. Localiza-se na cidade de João Pessoa/PB e atualmente presta assistência a mais de 32.000 mil usuários.

Em relação ao seu atendimento, a cobertura se estende desde os associados, até aos dependentes dos próprios funcionários, além de atender ao público em geral.

Oferece cerca de 98 especialidades e seus procedimentos vão desde simples consultas à cirurgias com maior grau de complexidade. No entanto, por não possuir hospital próprio, as internações são realizadas em rede credenciada. As consultas e procedimentos médicos de baixa complexidade são realizados na sede da empresa.

3.2 Perfil do Entrevistado

De acordo com a entrevista e aplicação do questionário realizada com o proprietário e gestor do plano de saúde, obteve-se os seguintes resultados: trata-se de um profissional médico, com idade entre 52 e 67 anos, com pós-graduação em cardiologia.

O entrevistado afirmou que há seis anos exerce múltiplas funções na empresa: a de gerente, de proprietário e de médico, mesmo sem possuir qualquer curso na área de gestão em serviços de saúde.

3.3 Aspectos Relacionados às ferramentas gerenciais

A contribuição da contabilidade gerencial, de acordo com Crepaldi (2004), está na utilização das informações contábeis como ferramenta que contribuem com o gestor para a tomada de decisão, devendo ser direcionadas para as principais necessidades da empresa, para orientar na parte operacional, e de investimento.

Diante dessa afirmação, observa-se a necessidade dos gestores em buscar ao máximo utilizar as ferramentas gerenciais, para moldá-las as suas necessidades específicas, por consequência, melhorando seus processos internos.

Em face da resposta positiva do gestor, fica clara a importância atribuída pelo entrevistado no que diz respeito em se conhecer de administração e contabilidade gerencial para realizar uma boa gestão.

Em seguida buscou-se saber se há na empresa um setor responsável por tratar as informações contábeis para fins gerenciais. A resposta foi de que não há um setor exclusivo para tal fim e que as informações necessárias aos objetivos da empresa, são obtidas através do setor contábil.

Com o objetivo de identificar as ferramentas gerenciais utilizadas na empresa, foram expostas algumas (questão 10), a saber: Sistemas de Custeio, Balanced Scorecard, Orçamento e Análise dos indicadores financeiros e econômicos. O gestor informou utilizar apenas o sistema de custeio e a análise das demonstrações contábeis.

Em se tratando do sistema de custeio, o gestor informou que a empresa utiliza a absorção e que está satisfeito, na medida em que tal método atende aos objetivos da empresa que são: as exigências do fisco e obtenção dos custos das atividades desempenhadas.

Ainda investigando sobre como a empresa conhece o custo dos serviços hospitalares (diária hospitalar, taxa de sala, custo dos procedimentos, etc), para negociar um preço justo com seus prestadores de serviços, obteve-se como resposta que os custos são calculados de acordo com o número de atendimentos e

procedimentos realizados por estabelecimento ou médico credenciado, sem a utilização de um critério que poderia evidenciar com mais propriedade a realidade dos custos dos procedimentos. Já em relação à política de preços e de reajustes dos serviços, este é preestabelecido através de um contrato com o credenciado, tendo como parâmetro a tabela CBHPM (Classificação Brasileira Hierarquizada de Procedimentos Médicos), quando deveria apoiar-se no sistema de custeio para definir o preço justo de cada procedimento.

Ao ser perguntado de que forma as informações de custos atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa, o gestor respondeu que o método de custeio não é utilizado para tomada de decisões, limitando-se apenas a atender a exigência fiscal, conforme já comentado.

Isto posto, verifica-se que o gestor responsável pela empresa, em razão do seu perfil profissional de médico, carece de conhecimento específico de sistema de custeio, levando-o a administrar com foco em atender as informações, limitando-se ao uso da contabilidade financeira.

Exauridas as questões sobre custos, partiu-se para identificar os índices que a empresa utiliza na Análise das Demonstrações Contábeis, para ter conhecimento da sua situação financeira e econômica.

Assaf Neto, (2002, p. 48) explica que a análise das Demonstrações Contábeis:

Extraí suas conclusões a respeito de sua situação econômico-financeira, e toma (ou influencia) decisões com relação a conceder ou não crédito, investir em seu capital acionário, alterar determinada política financeira, avaliar se a empresa está sendo bem administrada, identificar sua capacidade de solvência (estimar se irá falir ou não), avaliar se é uma empresa lucrativa e se tem condições de saldar suas dívidas com recursos gerados internamente etc.

Obteve-se como resposta que a empresa utiliza tanto de índices financeiros quanto econômicos, especificamente os índices de liquidez, de endividamento e também do retorno sobre o investimento. Vale registrar que a justificativa do gestor para o uso dos índices financeiros e econômicos, está em comprovar a saúde financeira da empresa para dar garantias a seus credores.

Diante deste cenário, as respostas do entrevistado, demonstram que entre as duas ferramentas gerenciais utilizadas pela organização, a análise das demonstrações contábeis é utilizada com maior efetividade, já que a mesma proporciona uma visão da saúde financeira e econômica da mesma, consequentemente, sua utilização atende aos objetivos da empresa.

Ao perguntar se o gestor está satisfeito com a participação do contador na utilização das ferramentas gerenciais, a resposta foi de que é prontamente atendido quando faz alguma solicitação ao mesmo, permitindo deduzir que não há uma continuidade quanto ao envio de informações gerenciais da empresa. Dessa forma, pode-se inferir que o contador tem o dever informar aos clientes acerca da contabilidade gerencial e de suas ferramentas.

É importante ressaltar que no questionário existiam perguntas inerentes a outras ferramentas gerenciais, o Orçamento e o Balanced Scorecard, porém, diante da negativa de sua utilização, não foi abordado nessa seção.

Diante dessas respostas, nota-se que a instituição não possui um administrador com especialização em administração hospitalar, porém a empresa já atua no mercado a quase vinte anos.

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Objetivo Geral desta pesquisa foi investigar as ferramentas gerenciais utilizadas em uma empresa de saúde suplementar na cidade de João Pessoa – PB. Acredita-se que os objetivos da pesquisa tenham sido alcançados ao se demonstrar o entendimento da empresa estudada sobre as ferramentas de gestão, com alguns aspectos tornados públicos durante a revisão de literatura.

Na procura de caracterizar o perfil do gestor, foi verificado que o mesmo possui apenas formação na área da saúde, exerce a função de forma empírica, pois não possui nenhuma especialização em gestão de serviços de saúde. De maneira geral, a organização pode necessitar de um nível de gestão especializada, embora esteja no mercado a muito tempo.

Em relação à utilização das ferramentas gerenciais, constatou-se que a empresa utiliza-se apenas o método de custeio por absorção e a Análise das Demonstrações Contábeis. A primeira é utilizada para atender as exigências do fisco e conhecer o custo dos serviços, enquanto que a segunda, é utilizada para conhecer a saúde financeira e econômica da instituição, a fim de ser utilizada para as tomadas de decisões ou para dar garantias a credores quando a mesma necessitar de financiamentos.

Observa-se, portanto, que o resultado não causou surpresa, pois a grande vantagem do custeio por absorção é estar em conformidade com os princípios fundamentais de contabilidade e as leis tributárias. Por este motivo, de acordo com (HORNGREN, SUNDEM E STRATTON, 2004) é o mais amplamente utilizado.

Pesquisa realizada por SILVA, (2000); SILVA, Ana Paula et al (2002) também concluíram que o absorção é o mais utilizado em hotéis da região nordeste e em hospitais do Recife respectivamente.

Necessário faz-se destacar que outras ferramentas gerenciais foram citadas na pesquisa, porém o respondente não as utiliza na sua empresa. Isso acontece principalmente pela falta de conhecimento do entrevistado sobre a Contabilidade Financeira e Gerencial.

A principal limitação do estudo está no fato de ser realizado em uma única empresa, na medida em que seus resultados são restritos apenas a instituição estudada, não podendo ser generalizados.

Como sugestão para futuras pesquisas, recomenda-se replicar o estudo em um número maior de planos de saúde ou até mesmo em instituições hospitalares ou clínicas, com fins de verificar se há deficiência no uso das ferramentas gerenciais encontradas no estudo de caso estende-se por outras empresas da área de saúde.

REFERÊNCIAS

ABRAMGE, DASS. **Dicionário Abramge de Saúde Suplementar**, São Paulo, 2012, Disponível em: < <http://www.abramge.com.br/>>. Acesso em: 17 fev. 2014.

ALVES, Sandro Leal. **REGULAÇÃO, EFICIÊNCIA PRODUTIVA E QUALIDADES DAS OPERADORAS DE PLANOS DE SAÚDE NO BRASIL: uma análise das fronteiras eficientes**. 2009. Rio de Janeiro. Disponível em: < www.esaf.fazenda.gov.br/>. Acesso em: 18 fev. de 2014.

ANDRADE, Maria Margarida de. **Introdução à metodologia do trabalho científico**. São Paulo, 1993.

ANS, **Planos de saúde e operadoras**, ago. 2009 Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/>>. Acesso em: 26 out. 2013.

_____. **Planos de saúde e operadoras**, 2012. Disponível em: <<http://www.ans.gov.br/>>. Acesso em 13 Jan. 2013.

ASSAF NETO, Alexandre. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2002.

_____. **Estrutura e Análise de Balanços**: um enfoque econômico-financeiro comércio e serviços, industriais, bancos comerciais e múltiplos. 7ª edição. São Paulo: Atlas, 2008.

ATKINSON, Antony.et al. **Management accounting**.3ª Edição. São Paulo, 2011.

_____. **Contabilidade gerencial**. São Paulo: Atlas, 2000.

AZEVEDO, Fabiano de. **CONTABILIDADE: CUSTOS E DESPESAS**. Santa Catarina: Blog Contabilidade, 2009. Disponível em: <<http://custosedesp-unisc.blogspot.com.br/>>. Acesso em: 13 jan. de 2014.

BRASIL, **Constituição (1988)**. Título VIII. Capítulo II. Seção II. Da saúde. Dispõe sobre a criação do SUS. Brasília. Senado Federal p. 133, Centro Gráfico, 1988.

_____. **Decreto Lei nº 9.961/00 de 28 de Jan. 2000**. Dispõe acerca da criação da Agência Nacional de Saúde Suplementar. Brasília, Senado Federal, 2000. Disponível em: < <http://www.planalto.gov.br//>>. Acesso em: 17 fev. de 2014.

CARNEIRO, Jorge; SILVA, Jorge Ferreira. **Revista eletrônica de Gestão de Negócios**, Vol 06. Disponível em: <<http://www.unisantos.br//>>. Acesso em 05 Fev. 2014.

CHIAVENATO, Idalberto. **Gestão de pessoas**. 3.ed. RIO DE JANEIRO: Elsevier, 2008.

CLOMMO, Regina Di. **Plano de Saúde em João Pessoa – PB**. Disponível em: <<http://www.planodesaude.net//>>. Acesso em Fev. 2014.

CFM. **Informações sobre a saúde suplementar no Brasil**. Brasília: Conselho Federal de Medicina, 2010. Disponível em: <<http://portal.cfm.org.br>>. Acesso em: 26 out. 2013.

CONASS. **Coleção para Entender a Gestão do SUS**. Brasília: Conselho Nacionals de Secretarias de Saúde, 2003. Disponível em: < http://www.conass.org.br/index.php?option=com_content&view=article&id=58:colecacao-para-entender-a-gestao-do-sus-2003&catid=26:colecacao-para-entender-a-gestao-do-sus-2003&Itemid=29>. Acesso em: 12 jan . 2014.

CREPALDI, Silvio Aparecido. **Contabilidade gerencial: teoria e prática**. 3. Ed. SÃO PAULO: Atlas, 2004.

FRANCO, Hilário. **Estrutura, análise e interpretação de balanços**. 15. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. - São Paulo : Atlas, 2008.

GIMENES, Régio Marcio Toesca. et al. A CULTURA DA COMPETIÇÃO NAS SOCIEDADES CONTEMPORÂNEAS E AS AMEAÇAS AO MODELO ATUAL DE GESTÃO FINANCEIRA DAS COOPERATIVAS AGROPECUÁRIAS BRASILEIRAS. **Rev. Ciências Empresariais da UNIPAR**, Umuarama, v. 9, n. 1 e 2, p. 109-133, jan./dez. 2008.

HAYNES, W, WARREN, S, MASSIE, J.L 1961. **MANAGEMENT: ANALYSIS, CONCEPTS AND CASES**. Printice-Hall Inc., 1961.

HORNGREN, Charles T. Introdução à contabilidade gerencial. Rio de Janeiro: Ed. PHB, 1981.

HORNGREN; Sundem; Stratton. **Contabilidade gerencial**. 12a edição. São Paulo: Prentice-Hall, 2004.

IBGE. Diretoria de Pesquisas. **Departamento de População e Indicadores Sociais, Pesquisa de Assistência Médico Sanitária 1976 – 2009**. Disponível em: < <http://www.ibge.gov.br/home/estatistica/>>. Acesso em: 17 Fev. de 2014.

IUDÍCIBUS, Sérgio de. Teoria da Contabilidade. São Paulo: Atlas, 2000.

_____. Contabilidade Gerencial. 6º Edição. São Paulo: Atlas, 1998.

_____. Análise de Balanços. 9º Edição. São Paulo: Atlas, 2008.

KAPLAN, Robert S., COOPER, Robin. **Custo e desempenho: administre seus custos para ser mais competitivo**. São Paulo: Futura, 1998.

_____. NORTON, David P., **The Balanced Scorecard**. Rio de Janeiro: Elsevier, 26ª Edição, 1997.

LEITE, Haroldo Cristovam Teixeira. **Avaliação do desempenho de universidades federais, através de um modelo de custos: aplicação na universidade federal de Rondônia - unir**. 1999. Disponível em: < <http://www.eps.ufsc.br/>>. Acesso em: 21 Jan. de 2014.

LIMA, Clóvis Ricardo Montenegro de. **Administração da Assistência Suplementar à Saúde**. Rio de Janeiro: E-Papers Serviços Editoriais, 2005. 1ª edição.

LUNKES, Rogério João. **Manual de orçamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

MATARAZZO, Dante Carmine. **Análise financeira de balanços**, 7ª Edição. São Paulo, Atlas, 2010.

MARTINS, Eliseu. **Contabilidade de Custos**. 10ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

_____. **Contabilidade de Custos**. 9ª Edição. São Paulo: Atlas, 2003.

_____. et al. **Contabilidade de Custos**. São Paulo: Atlas, 2003.

MAUSS, César Volnei; COSTI, Ricardo Miguel. O método de custeio ABC como instrumento de gestão. In: SIMPÓSIO DE EXCELÊNCIA EM GESTÃO E TECNOLOGIA, 3., 2006, Resende. **Anais...** Resende: Faculdade Dom Bosco, 2006. 12p. 1 CD-ROM.

MENDES, Reginaldo. **A QUEM INTERESSA A CRISE DOS PLANOS DE SAÚDE?**. [S.l:s.d], 2014. Disponível em: <<http://www.gicult.com.br/>>. Acesso em: 13 Jan. de 2014.

MOHAN, D.; PATIL, H. **Activity Based Costing for Strategic Decisions Support . Wipro Applying Thought**. 2003. Disponível em: <<http://www.wipro.com/>>. Acesso em: 12 Fev. 2014.

OLIVEIRA, Cícero de. **O hospital do futuro no Brasil**. 1998 Disponível em: <<http://www.ciahospitalar.com.br>>. Acesso em: 28 dez. de 2013.

PADOVEZE, Clóvis Luís. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7ª Edição. São Paulo. Atlas, 2010.

_____. **Contabilidade Gerencial: um enfoque em sistemas de informação contábil**. 7ª Edição. São Paulo: Atlas, 2010.

PORTER, M. Vantagem Competitiva: **Criando e sustentando um desempenho superior**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

PRODANOV, Cleber Cristiano ; FREITAS, Ernani Cesar de. **Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas** da pesquisa e do trabalho acadêmico. 2. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.

RICHARDSON, Roberto Jarry. **Pesquisa social: métodos e técnicas**. São Paulo: Atlas, 1989.

SANTOS, Fausto Pereira dos. **SAÚDE SUPLEMENTAR – IMPACTOS E DESAFIOS DA REGULAÇÃO**. [S.l:s.d], 2006. Disponível em: [http:// http://www.proec.ufg.br/](http://www.proec.ufg.br/) />. Acesso em 03 Fev. 2014.

SANVICENTE, Antônio Zoratto; SANTOS, Celso da Costa. **Orçamento na administração de empresas: planejamento e controle**. São Paulo: Atlas, 1995.

SARAIVA, Mirza Cunha. **INVESTIGAÇÃO DA MENSURAÇÃO DE CUSTOS NA FORMAÇÃO DOS PREÇOS NOS SERVIÇOS HOSPITALARES**: um foco na diária hospitalar. Dissertação (Mestrado) – Programa Multiinstitucional e inter-regional de Pós-graduação em Ciências Contábeis. Natal, 2006.

SILVA, Ana Paula. et al. **Estudo dos Métodos de Custeio mais tilizados pelos Hospitais do Recife**. 2º Seminário da USP de Contabilidade, vol 01, p.19 a 33, São Paulo 2002.

SILVA, J. D. G. e MIRANDA, L. C. **O controle de custos e o processo gerencial na indústria hoteleira do nordeste brasileiro: Um estudo da realidade gerencial hoteleira em face da nova dinâmica competitiva do setor**. In: XIV Congresso Latino Americano de Estratégia. Argentina: Buenos Aires, Maio/2001.

SILVA. José Dionísio da. **Investigação da prática econômica da atividade hoteleira**. Anais do 10º Congresso Brasileiro de Custos e do VIII Congresso del Instituto Internacional de Costos, 2003.

SILVA, Edna Lúcia da; MENEZES, Estera Muszkat. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação**. 4. ed. rev. atual. Florianópolis: UFSC, 2005.

VOLNEI, César. COSTI, Ricardo Miguel. **O Método de Custeio ABC como instrumento de gestão**. Disponível em: < <http://www.aedb.br//> >. Acesso em: 21 Jan. de 2014.

YIN, Robert K. - Case Study Research - Design and Methods. **Sage Publications** Inc., USA, 1989.



**UNIVERSIDADE FEDERAL DA PARAÍBA
CENTRO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS
DEPARTAMENTO DE FINANÇAS E CONTABILIDADE
CURSO DE CIÊNCIAS CONTÁBEIS**



APÊNDICE

Questionário de pesquisa

PARTE I – PERFIL DO ENTREVISTADO

1. Gênero

() Masculino

() Feminino

2. Idade

() 20 – 35

() 36 – 51

() 52 – 67

()

Outro.

3. Qual a sua posição na empresa?

() Proprietário e Gerente (Geral/Presidente)

() Gerente Geral Contratado

() Gerente Administrativo-financeiro

() Contador

() Controller

() Outros: _____

4. Tempo de experiência no cargo?

() 1 à 4 anos

() 4 à 8 anos

() 8 à 12 anos

() Outro. Especificar _____

5. Grau de escolaridade?

() Ensino Médio

() Ensino Superior

() Pós graduação

6. Se tiver Ensino Superior, qual a área da graduação?

() Administração

() Medicina

() Direito

() Ciência Contábeis

() Outro. Especificar _____

7. Se possui pós-graduação, em qual das categorias de titulação se enquadra?

- ☐ Especialista
- ☐ Mestre
- ☐ Doutor
- ☐ Especificar o curso: _____

PARTE II- ASPECTOS RELACIONADOS AS FERRAMENTAS GERENCIAIS

8. Na sua opinião, para exercer a função de gestor é necessário possuir conhecimento em Contabilidade gerencial e Administração?

- ☐ Sim
- ☐ Não
- ☐ Parcialmente

9. Existe um setor da empresa responsável por tratar as informações contábeis para fins gerenciais?

- ☐ Não
- ☐ Sim, específico para tratar as informações gerenciais
- ☐ Sim, juntamente com o setor contábil
- ☐ Outro _____

10. A empresa utiliza alguma destas ferramentas gerenciais abaixo para a tomada de decisões?

- ☐ Sistemas de Custeio (absorção, variável, Baseado em Atividade e/ou custo padrão)
- ☐ Balanced scorecard ☐ Orçamento
- ☐ Análise dos indicadores financeiros e econômicos (liquidez, endividamento e rentabilidade)

11. Caso tenha assinalado na questão 10, que utiliza como ferramenta gerencial um dos métodos de custeio, identifique-o (s):

- ☐ por absorção ☐ Variável
- ☐ Baseado em atividade ☐ Padrão
- ☐ Outro: _____

12. Está satisfeito com o método de custeio utilizado? De que forma ele atende aos objetivos da empresa?

13. De que forma a empresa conhece o custo dos serviços hospitalares (diária hospitalar, taxa de sala, custo dos procedimentos, etc) para negociar um preço justo com seus prestadores de serviços?

14. Sabe-se que a gestão dos custos é um grande problema das empresas de um modo geral. O senhor conhece a estrutura dos custos de sua empresa?

- ☐ Sim ☐ Não.

15. Caso a resposta da pergunta anterior seja “não”, responda: O senhor desconhece a estrutura dos custos de sua empresa em virtude de que?

- ☐ () Falta conhecimento sobre as ferramentas de custos
- ☐ () Falta profissionais qualificados
- ☐ () Falta interesse;
- ☐ () Foco da administração em outra área
- ☐ () Ausência de um bom sistema de informação
- ☐ () Outro (s): _____

16. De que forma as informações de custos atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa?

- ☐ () Formação do preço de venda dos serviços;
- ☐ () Estabelece comparações entre o orçado e o real;
- ☐ () Simplesmente para apurar os custos das atividades desempenhadas;
- ☐ () Não as utilizam para tomada de decisão.

17. Caso tenha assinalado na questão 10, que utiliza como ferramenta gerencial a análise dos indicadores financeiros e econômicos, identifique quais:

- ☐ () Liquidez (corrente, geral, seca e imediata)
- ☐ () Endividamento (composição do endividamento, participação do capital de terceiros, etc)
- ☐ () Rentabilidade do ativo
- ☐ () Retorno Sobre o Investimento ou ROI
- ☐ () Rentabilidade do Patrimônio Líquido
- ☐ () Margem Líquida ou operacional
- ☐ () Outros _____

18. Caso tenha marcado na questão 4, que utiliza o orçamento como ferramenta gerencial quais tipos de orçamento são utilizados?

- ☐ Orçamento Base Zero
- ☐ Orçamento Flexível
- ☐ Orçamento por Atividades
- ☐ Orçamento Participativo
- ☐ Outros _____

19. Caso a empresa utilize orçamento, quais as vantagens com sua utilização?

20. Caso tenha assinalado na questão 10, que utiliza como ferramenta gerencial o Balanced scorecard. São aplicados na empresa nas 4 perspectivas? Quanto tempo foi implantado? Quais os benefícios com a sua implantação?

21. Os indicadores de desempenho atualmente auxiliam na tomada de decisão da empresa?

- ☐ Sim
- ☐ Não

22. Caso a resposta do item anterior tenha sido “Sim”, descreva como as medidas de desempenho o auxiliam na tomada de decisão.

23. Está satisfeito com a participação do contador na utilização das ferramentas gerenciais?

- ☐ Sim.
- ☐ Não.

Justifique: