



Universidade de Brasília (UnB)
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade e Gestão de Políticas
Públicas (FACE)
Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais (CCA)
Bacharelado em Ciências Contábeis

WESLEY ALCANTARA BRAGA

Custos em empresas de serviços regulares: aplicação no setor de
administração de planos saúdes.

Brasília, DF
2023

Professora Doutora Márcia Abrahão Moura

Reitora da Universidade de Brasília

Professor Doutor Enrique Huelva Unternbäumen

Vice-Reitor da Universidade de Brasília

Professor Doutor Diêgo Madureira de Oliveira

Decano de Ensino de Graduação

Professor Doutor José Márcio Carvalho

**Diretor da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e
Gestão de Políticas Públicas**

Professor Doutor Sérgio Ricardo Miranda Nazaré

Chefe do Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Professor Doutora Fernanda Fernandes Rodrigues

Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Diurno

Professor Mestre Wagner Rodrigues dos Santos

Coordenador de Graduação do curso de Ciências Contábeis – Noturno

BB813c Braga, Wesley
Custos em empresas de serviços regulares: aplicação no
setor de administração de planos saúdes. / Wesley Braga;
orientador Paulo Roberto Lustosa. -- Brasília, 2023.
35 p.

Monografia (Graduação - Ciências Contábeis) --
Universidade de Brasília, 2023.

1. Custos. 2. Custos em empresa de serviço. 3. Planos de
Saúde. 4. Administradora de Planos de Saúde. 5. Modelo de
custos. I. Lustosa, Paulo Roberto, orient. II. Título.

WESLEY ALCANTARA BRAGA

Custos em empresas de serviços regulares: aplicação no setor de administração de planos saúde

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Orientador: Professor Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Linha de pesquisa: Custos em empresas de serviços não regulares

Área: Controladoria

Brasília, DF

2023

WESLEY ALCANTARA BRAGA

CUSTOS EM EMPRESAS DE SERVIÇOS REGULARES: Aplicação no setor de administração de planos saúde.

Trabalho de Conclusão de Curso (Artigo) apresentado ao Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de Brasília como requisito parcial de obtenção do grau de Bacharel em Ciências Contábeis.

Prof. Dr. Paulo Roberto Barbosa Lustosa

Orientador

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade Brasília (UnB)

Prof. Dra. Beatriz Fátima Morgan

Examinadora

Departamento de Ciências Contábeis e Atuariais

Universidade de Brasília (UnB) ou outra instituição

BRASÍLIA

2023

“Conhecimento não é aquilo que você sabe, mas o que você faz com aquilo que você sabe.”

Aldous Huxley

AGRADECIMENTOS

Deixo os meus mais sinceros agradecimentos à minha mãe, Dona Helena “Nena”, que nunca desacreditou nem por um segundo do meu potencial e foi minha mais fiel fã, desde o dia em que aprendi a ler. Ao meu irmão Wederson, que acreditou em mim e abriu as portas de sua casa para que eu pudesse vir para Brasília e ingressar nesta instituição tão renomada que é a UnB; à sua esposa, minha comadre Ádila, que me deu suporte e ajudou na confecção deste trabalho. Gostaria de agradecer também a todos os professores que tive o prazer de aprender durante esses anos de graduação na UnB, e em especial ao professor Doutor Paulo Roberto Barbosa Lustosa, que me orientou e inspirou a escrever este trabalho, com humildade e respeito sobre minha decisão, pegou uma ideia bruta e me ajudou a lapidar. Agradeço também à minha chefe, mentora e “segunda mãe” Cassia Seixas, uma contadora ímpar e inspiração profissional, que esteve me orientando e aconselhando nos últimos anos e me fez descobrir a paixão pela contabilidade. E por fim, mas não menos importante, quero agradecer à minha esposa, Geissyane, que me suporta todos os dias da minha vida, que me puxou as orelhas todos os dias em que estive neste projeto, sempre cobrando e me puxando para cima, para que eu não desistisse, por acreditar no meu sonho de me formar na UnB; seu incentivo foi crucial nestes últimos anos.

RESUMO

O mercado de planos de saúde se caracteriza pela atuação das seguradoras de saúde, das empresas de medicina de grupo, das cooperativas médicas, das entidades de autogestão e das administradoras de planos de saúde. A gestão de custos surgiu, então, como uma ferramenta para potencializar o processo de melhoria contínua e a criação de valor. Com ela, é possível analisar não apenas os processos em que há agregação de valor por parte da empresa, mas a cadeia de produção como um todo. Isso quer dizer que gerir custos, com foco estratégico, pode tornar os processos produtivos mais eficientes e, com isso, elevar a lucratividade do negócio, pois quando se fala de custos, entende-se por todos os valores agregados ao produto ou serviço em questão. Este artigo tem como objetivo testar o modelo tradicional de custos por absorção e adaptar à realidade de uma empresa administradora de planos de saúde. A metodologia aplicada para o artigo em questão foi inicialmente uma pesquisa documental sequenciada por estudo de caso em uma administradora de planos de saúde do Distrito Federal. Conclui-se que é possível adaptar o modelo tradicional e aplicar à realidade de uma empresa de serviço administradora de planos de saúde.

Palavras – chave: Custos; Serviços Regulares; Planos de Saúde; Modelo.

ABSTRACT

The health plan market is characterized by the actions of health insurers, group medicine companies, medical cooperatives, self-management entities and health plan administrators. Cost management emerged, then, as a tool to enhance the process of continuous improvement and value creation. With it, it is possible to analyze not only the processes in which the company adds value, but the production chain. This means that managing costs, with a strategic focus, can make production processes more efficient and, with that, increase the profitability of the business, because when it comes to costs, it means all the added values to the product or service in question. This article aims to test the traditional absorption cost model and adapt it to the reality of a health plan management company. The methodology applied to the article in question was initially documentary research sequenced by a case study in a health plan administrator in the Federal District. It is concluded that it is possible to adapt the traditional model and apply it to the reality of a service company that manages health plans.

Keywords: Costs; Regular Services; Health insurance; Model.

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – CV total e margem de contribuição	29
Tabela 2 – CV e MC por centro de custo.	30
Tabela 3 – Custo mão de obra;	31
Tabela 4 – Custo Fixo Administrativo.	32
Tabela 5 – Demonstração do Resultado.	33

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO.....	11
2.	REFERÊNCIAL TEÓRICO	13
2.1	Planos de Saúde no Brasil.....	13
2.2	Modelos de Gestão de Custos	14
2.3	Gestão de Custos nas empresas de Serviços	20
3.	METODOLOGIA.....	20
3.1	Procedimentos metodológicos	21
3.2	Descrição das taxas.....	22
3.2.1	Taxa de custo variável de comissão	22
3.2.2	Taxa de custo variável de imposto sobre a receita	23
3.2.3	Taxa de custo fixo de mão de obra	24
3.2.4	Taxa de custo fixo administrativo.....	26
4.	RESULTADOS	26
4.1	Descrição da Empresa.....	26
4.2	Análise de cadeia de valor	27
4.3	Modelo de Custos	28
4.3.1	Custo Variável.....	29
4.3.2	Custo fixo de Mão de Obra	30
4.3.3	Custos fixos administrativos.....	32
4.4	Demonstração do resultado	32
5.	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	33
	REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

Na década de 1950 surgiu no Brasil o mercado de saúde suplementar, constituído por empresas privadas que operam os planos de saúde. Este serviço ganhou espaço no mercado devido a um grande déficit nos serviços de saúde pública do país (SAVALAIO; SOUSA, 2009).

O mercado de planos de saúde se caracteriza pela atuação das seguradoras de saúde, das empresas de medicina de grupo, das cooperativas médicas e das entidades de autogestão. Na qualidade de terceiro-pagador, essas organizações vendem planos de pré-pagamento que intermedeiam o financiamento do acesso aos serviços privados de saúde, protegendo os segurados do risco associado ao custo de adoecer. Isso permite, ademais, uma queda do montante do desembolso direto das famílias, pois seu gasto potencial pode ser dividido entre um conjunto de segurados (OCKÉ-REIS *et al.*, 2006).

De acordo com Martins *et al.*, (2013), no ano de 1998 as seguradoras de planos de saúde passaram a ser regulamentadas pela União, que criou um órgão regulamentador e fiscalizador, a Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS). A ANS impõe normas rígidas que vão desde padronização dos formulários à adição de procedimentos médicos e cirúrgicos, dessa maneira aumenta-se os custos assistenciais das operadoras de planos de saúde. Caso não sejam cumpridas as normas, as empresas são penalizadas com multas com alta onerosidade.

Assim, as empresas de planos de assistência à saúde precisam buscar novas formas de gerenciar seus custos, pois além de prestar um serviço de qualidade aos beneficiários, devem manter o equilíbrio financeiro por meio do controle dos custos, uma vez que a cobertura e o preço são rigidamente controlados pela ANS.

De acordo com Carareto (2006), conceitualmente custo é o gasto que é aplicado na produção ou em qualquer outra função de custo, gasto esse desembolsado ou não. É o valor aceito pelo comprador para adquirir um bem ou é a soma de todos os valores agregados ao bem, desde sua aquisição, até que ele atinja o estágio de comercialização.

Trajano *et al.*, (2018), conceituam a gestão estratégica de custos como uma análise de custos vista de um contexto no qual os elementos estratégicos se tornam mais conscientes. Para os autores há três fundamentos para a gestão de custos:

análise da cadeia de valor; análise do posicionamento estratégico e por fim análise de direcionadores de custos.

Deve-se observar que as empresas de serviços não possuem estruturas homogêneas, ou seja, do mesmo modo que existem empresas com estrutura próxima de uma indústria, como as de transporte aéreo, encontram-se aquelas que possuem um pequeno grau de imobilização, intensa mão-de-obra especializada e alto grau de interação e personalização com seus clientes, como as empresas de serviços profissionais. Na medida em que a estrutura e as características das empresas de serviços vão se distanciando de uma indústria, mais difícil torna-se a aplicação dos conceitos da contabilidade de custo tradicional, pois esta se originou para avaliação de estoques e para atender as necessidades de informações gerenciais das empresas industriais.

Diante do exposto, a pesquisa busca responder o seguinte questionamento: Como ajustar o modelo tradicional de custeio por absorção, amplamente utilizado na indústria manufatureira, para empresas de serviços do tipo Administradoras de Planos de Saúde? Baseado nesta problemática o artigo tem como objetivo principal apresentar um modelo adaptado do sistema de custos tradicional e aplicar na empresa alvo deste estudo. Para atingir este objetivo, foram adotados os seguintes métodos: entrevista qualificada com o gestor da empresa responsável pela contabilidade e controles internos; levantamento dos dados financeiros da empresa e procedimentos operacionais; e elaboração de um modelo adaptado de custos tradicionais por absorção, utilizando um direcionador de custo apenas, o número de assistidos pela empresa.

Esta pesquisa se justifica pela necessidade de se entender estratégias de controles de custos que visam aumentar a lucratividade das companhias de administração de planos de saúde, a fim de reduzir gastos, melhorar a administração financeira e aumentar a competitividade da instituição no setor.

Trata-se de um estudo de caso, com análises de modelos em uma empresa localizada no Distrito Federal que faz a administração e gestão de planos de saúde. Os dados utilizados para o estudo de caso foram baseados na literatura científica acerca do tema.

Concluiu-se que o método do custeio por absorção tradicional adaptado à realidade da empresa alvo atende de forma satisfatória às necessidades básicas de gestão de custos. Isto porque os custos fixos, predominante neste tipo de negócios,

são distribuídos de forma mais ou menos linear aos centros de custos compostos pelas operadoras dos planos de saúde, cujos planos são intermediados pela administradora.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 Planos de Saúde no Brasil

A saúde suplementar é o ramo da atividade que envolve a operação de planos e seguros privados de assistência médica à saúde, regulada e fiscalizada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS), e é composta por operadoras, profissionais e beneficiários. Suas ações e serviços desenvolvidos não têm vínculo com o Sistema Único de Saúde (SUS), (OCKÉ-REIS *et al.*,2006).

O sistema de saúde suplementar iniciou-se no Brasil no ano de 1956, com a fundação da policlínica Central de São Paulo, pelo médico Juljan Czapski. Na época, havia um enorme déficit no atendimento do até então Instituto de Aposentadorias e Pensão (IAPS). Com o estabelecimento de indústrias automobilísticas durante o governo de Juscelino Kubitschek, houve uma demanda para trabalhadores mais saudáveis, dessa maneira, surgiram os primeiros planos de saúde coletivos (COSTA, 2008).

De acordo com Alves (2009), em 1988, a nova Carta Magna, além de garantir o direito dos cidadãos à saúde como uma atribuição do estado, também assegurou a oferta de serviços de assistência à saúde pela iniciativa privada, sob o controle da União. Mas só em 1998 uma lei (9.656) definiu as regras para o funcionamento do setor de saúde suplementar, oferecendo maiores garantias aos usuários, como proibir a rescisão unilateral de contratos e submeter ao governo os índices de reajuste anuais. Em 1999, a ANS, Agência Nacional de Saúde Suplementar foi criada, ainda com o objetivo de colaborar com a regulamentação do setor.

Costa (2008) destaca que os planos de saúde fornecem assistência à saúde de maneira suplementar, ou seja, o cidadão não perde o direito de ser atendido na rede pública de saúde, ao contratar uma cobertura de saúde privada. O autor ainda reitera que de acordo com dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), cerca de 50 milhões de pessoas possuem planos de saúde médico-hospitalares e 20 milhões são clientes de planos odontológicos.

Alves (2009) afirma que, atualmente, existe uma variedade de operadoras e seguradoras de planos de saúde e uma variação no próprio produto, por exemplo, há o plano de saúde coletivo por adesão e o individual.

Ainda de acordo com a autora supracitada o plano coletivo por adesão é aquele oferecido para integrantes de uma determinada entidade de classe, podendo ser associação, sindicato ou empresa, por exemplo. Já o plano de saúde individual cada beneficiário deve fazer a sua contratação individual não sendo possível a inclusão de dependentes.

Uma operadora de plano de assistência suplementar é definida como a pessoa jurídica que administra e comercializa planos de assistências à saúde. Esta instituição deve estar registrada na ANS, para administração e comercialização dos seus benefícios (VIEIRA, 2015).

Para a comercialização dos benefícios oferecidos pela operadora de seguros de saúde, há existência de uma empresa que também é regulada pela ANS, que presta serviços de gestão de planos de saúde.

Ainda de acordo com autor o mercado de planos de saúde, torna-se cada vez mais competitivo necessitando que a operadora busque estratégia para se manter agressiva no mercado uma dessas alternativas é uma gestão de custos efetiva com estratégias que melhorem a saúde financeira da empresa.

2.2 Modelos de Gestão de Custos

A contabilidade de custos, de acordo com Martins (2010), surgiu da contabilidade financeira, em virtude da necessidade de avaliar os estoques nas indústrias. O autor define custos como o “gasto relativo a um bem ou serviço utilizado na produção de outros bens ou serviços” (MARTINS, 2010, p. 25). Pereira et al. (2011) ainda afirmam que a contabilidade de custos é uma área contábil que avalia, registra e controla os gastos envolvidos na produção de um bem ou serviço. Seu objetivo é fornecer informações úteis aos usuários internos para auxiliar no planejamento, no controle e nas tomadas de decisões pelos gestores das empresas. Por isso, a contabilidade de custos é importante em qualquer ramo de atividade e porte empresarial, seja pequeno, médio ou grande.

A gestão estratégica de custos é um processo fundamental para estabilidade de uma empresa no mercado e crescimento dos negócios. De modo geral, essa

prática diz respeito aos procedimentos que parametrizam as despesas, não apenas das atividades internas, mas também todos os gastos envolvidos na disponibilização de um serviço ou produto, desde a produção até a venda. O objetivo central desse tipo de controle é aumentar a lucratividade de uma companhia de maneira inteligente e tática (ABBAS, 2001).

A autora ainda destaca que no passado, muitas empresas viam a contabilidade de custos como um mal necessário, que tinha como objetivo apenas o de atender as exigências contábil-fiscais, deixando de ser explorada como ferramenta gerencial, devido a deficiências, principalmente relacionadas com agilidade e confiabilidade das informações, que conseqüentemente perdiam a utilidade como ferramenta de gerenciamento e tomada de decisão.

Pompermayer (1999, p.22), compreende em seu texto que ao se tratar de custos operacionais há diversas dificuldades em sua essência conceitual como demonstrado no texto abaixo:

No nível das questões conceituais, é muito comum a verificação de uma dicotomia entre o conceito real de custos – fundamentado no uso dos recursos (materiais, mão-de-obra, equipamentos e tecnologia) e na exigência que estes recursos demandam pela sua remuneração na forma de salários, manutenção, impostos, retorno, que se traduzem em custos – e o habitual conceito utilizado para os custos sob a visão apenas monetária que eles representam.

Para Fernandes (2008), a terminologia dos custos inclui expressões como: gastos, custos, despesas e desembolso. É comum uma confusão no uso de cada um desses termos. Isso porque existem significados muito específicos para os termos relacionados ao gerenciamento de custos. Conhecer os significados muito específicos de cada um desses termos serve para padronizar a comunicação empresarial. Isso faz com que todos falem um mesmo “idioma”. Ao abordarem, por exemplo, questões relativas a custos, todos irão entender, identificar, verbalizar, interpretar e transmitir dados sobre os mesmos tópicos.

De acordo com Pereira (2011), a gestão de custos pode ser compreendida como um ciclo atividades específicas e integradas, de um negócio, desenvolvidas constantemente para subsidiar a tomada de decisão. Serve para direcionar o planejamento estratégico produzindo respostas às questões organizacionais. Neste sentido Martins (2010), corrobora com a ideia afirmando que a gestão de custos é mais uma parte dos processos que compõem a estratégia de uma empresa bem-

sucedida. No entanto, é uma das mais importantes pois afeta todos os setores da empresa — em especial o financeiro.

Saber como otimizar a gestão de custos é importante para que a instituição possa ter uma execução eficiente de todos os meios necessários. O processo de gestão de custos amplia o potencial competitivo da sua empresa. Sendo assim, o reconhecimento desse potencial ocorre quando a organização é capaz de se destacar no mercado, diante da comparação com outros competidores semelhantes (MACHADO, SOUZA; 2007).

Colpo e Medeiros (2019) explicam que o controle de custos é vital tanto na gestão financeira da vida pessoal como do ambiente empresarial. Nesse último caso, existem metodologias para custeio utilizadas para o cálculo de quanto se gasta com cada produto, de olho na lucratividade da organização. Os métodos do custo pleno, que querem chegar ao custo total, se preocupam com a forma de rateio dos custos indiretos e são utilizados para determinar a forma de acumulação do custo de cada produto, mercadoria ou serviço. Dito de outro modo, são comumente adotados quando o objetivo é mensurar o custo de produção dos produtos ou da prestação dos serviços (WERNKE et al., 2018).

- **Método de Custeio ABC**

Activity Based Costing (ABC) ou Custeio Baseado em Atividades, é uma metodologia de cálculo de custos, que procura conhecer as causas dos custos, evitando o tradicional rateio. A grande mudança quando se utiliza o ABC é que diferentemente do modelo tradicional, no qual o foco são os custos gerados pela produção, o foco passa a ser o custo das atividades e não o custo dos insumos e do produto (MELLO, 2018).

Fagundes (2020) corrobora com Mello (2018) ao afirmar que:

O ABC é um método de rastrear os custos das atividades realizadas por uma empresa e de verificar como essas atividades estão relacionadas para a geração de receitas e o consumo de recursos. Seu principal objetivo é amenizar as distorções provocadas pelo uso do rateio arbitrário (FAGUNDES, 2020, p.17)

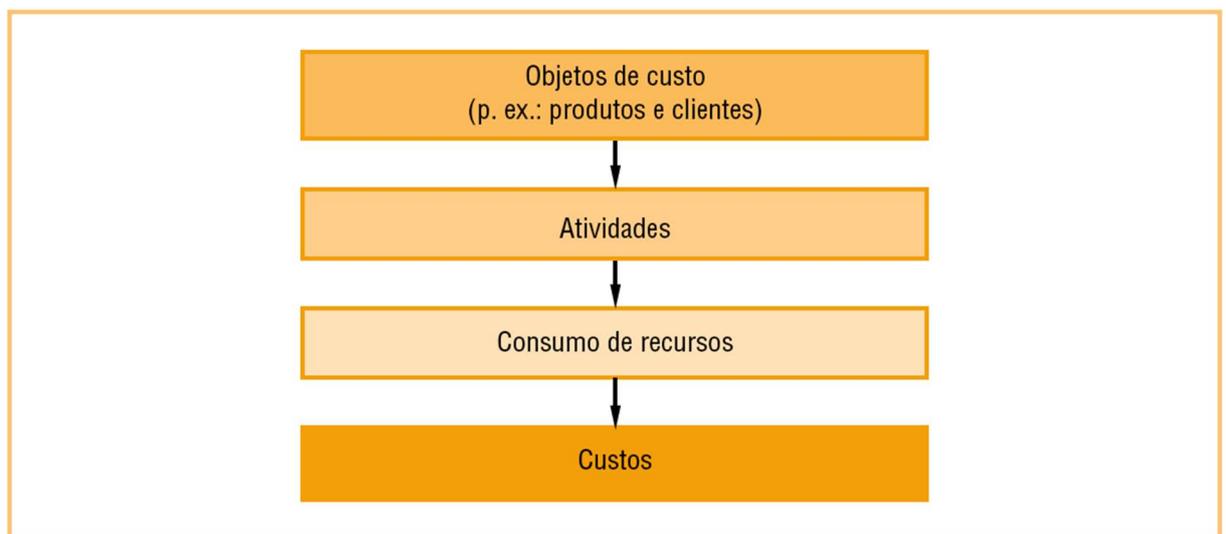
Portanto, o centro de interesse do ABC concentra-se nos custos indiretos. A característica desse método é a atribuição mais rigorosa desses ao objeto de custo, permitindo um controle mais efetivo destes e oferecendo melhor suporte às decisões gerenciais (MAUS; COSTI, 2008).

O sistema ABC também permite ter um melhor entendimento sobre os colaboradores da instituição. Pois assim, pode-se avaliar os custos das atividades e quais funcionários as desempenham, sendo estes, partes fundamentais no entendimento dos custos-benefícios diretos da empresa. (MAUAD, PAMPLONA, 2002).

Em contraste aos sistemas de custeio tradicionais, o custeio baseado em atividades foca nos diversos processos e atividades da organização. Além disso, há um tratamento especial ao que muitas vezes é ignorado nas empresas, que é o custeio dos diversos clientes, canais, mercados e regiões – o que posteriormente será fundamental para uma tomada de decisão assertiva. Inicialmente, são rastreados os custos oriundos de cada atividade da empresa. A seguir, estes custos lhes são atribuídos, e é verificado como o portador final de cada custo consumiu os serviços de cada atividade, fazendo então a atribuição dos custos determinados.

A Figura 1 demonstra como são feitos os processos no sistema de custeio ABC.

Figura 1: Modelo de custeio baseado em atividades.



Fonte: (Garrison et. al., 2013, p. 281)

- **Método de Custeio por absorção**

Para Azevedo e Gouvêa (2006), este sistema de custeio surgiu por volta de 1920, seguindo o mérito derivado da aplicação dos princípios contábeis geralmente aceitos. É um método de custeio que apropria os custos diretos e indiretos aos produtos, e as despesas administrativas, de vendas e financeiras, como sendo do período.

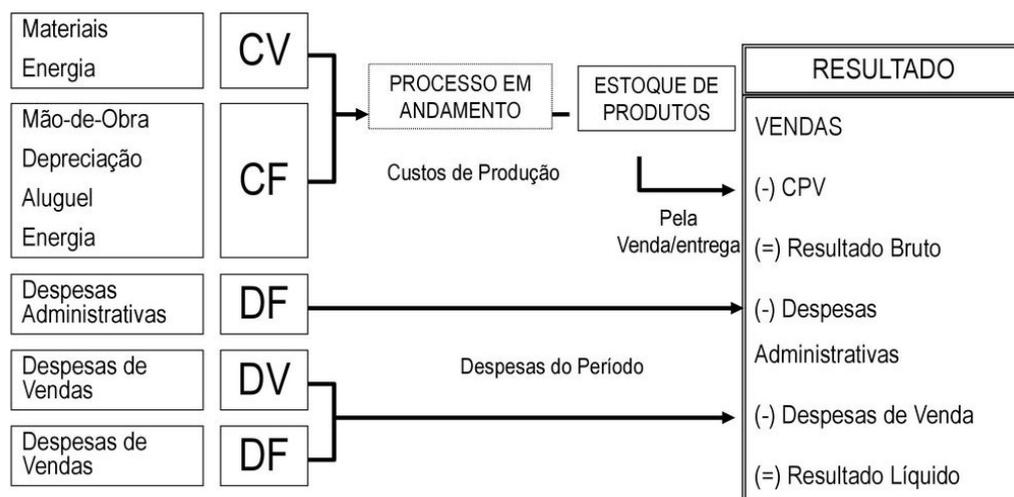
O Custeio por Absorção deve ser usado quando a empresa busca o uso do sistema de custos integrado à contabilidade. Outros critérios diferentes têm surgido através do tempo, mas este é ainda o adotado pela Contabilidade Financeira; portanto, válido tanto para fins de Balanço Patrimonial e Demonstração de Resultados como também, na maioria dos países, para Balanço e Lucro Fiscais (DUARTE et al, 2012).

Os autores supracitados ainda destacam que o método de custeio por absorção tradicional tem as seguintes qualidades: está totalmente de acordo com os princípios da contabilidade e com as leis de tributação, engloba todos os custos de gestão, sejam fixos ou variáveis, diretos ou indiretos. Sendo assim, além do custo com matéria-prima, mão de obra, ferramentas e outros; possibilita um planejamento a longo prazo por possuir informações completas sobre todos os itens.

Duarte et al., (2012), considera que, no entanto, o método de custeio por absorção possui como desvantagens: trata-se de um cálculo lento, porque possui diversos detalhes que precisam ser levados em consideração (ao contrário do método de custeio variável, por exemplo); o preço de venda não possui uma margem de contribuição real, o que acaba significando um valor menos competitivo para a empresa.

A figura 2 demonstra o esquema básico de como é o custeio por absorção:

Figura 2: Custeio por absorção: Esquema Básico



Fonte: (Festas, 2018, p. 18)

- **Método de Custeio Direto**

Custeio variável, que é um subconjunto do custeio direto, é um tipo de cálculo que considera que determinados gastos que nem sempre incorrerão, ao menos não com aquele valor. O conceito base do custeio variável parte do pressuposto de que dentro de uma organização há despesas fixas e despesas que nem sempre precisarão ser pagas (MAUS; COSTI, 2008).

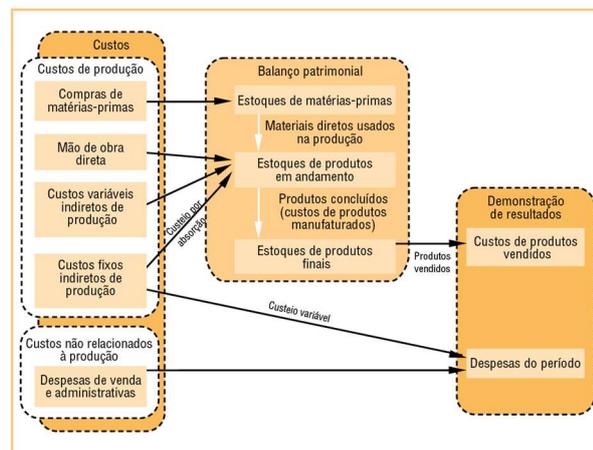
Os autores ainda reiteram que os custos fixos, pelo fato de existirem mesmo que não haja, de fato, produção (como aluguel e salários dos funcionários, por exemplo), não são considerados como custo de produção, mas sim como despesas nesse método.

Custeio variável possibilita tomar decisões como: (a) aceitar ou não uma ordem de serviço ou um pedido especial, principalmente quando há capacidade ociosa; (b) comprar ou produzir um determinado componente que faz parte de um produto final da empresa; (c) comprar ou produzir um produto específico; (d) adicionar ou suprimir linhas de produtos e canais de distribuição; (e) repor equipamentos; (f) usar de forma mais lucrativa os recursos escassos da empresa; (g) servir como referencial decisório para a política de fixação de preços; (h) fabricar ou não um novo produto. (COLAUTO; BEUREN; ROCHA, p. 38, 2004).

Pereira (2011), destaca que o custo final do produto (ou serviço) será a soma do custo variável, dividido pela produção correspondente, sendo os custos fixos considerados diretamente no resultado do exercício. Gerencialmente, é um método muito utilizado, mas, por sua restrição fiscal e legal, sua utilização implica na exigência de 2 sistemas de custos: O sistema de custo contábil (absorção ou integral) e uma sistemática de apuração paralela, segregando-se custos fixos e variáveis.

Na figura 3 está representado como funciona o método de custeio variável em detrimento ao custeio por absorção.

Figura 3: Custeio variável versus custeio por absorção.



Fonte: (Garrison et. al., 2013, p. 233)

2.3 Gestão de Custos nas empresas de Serviços

O dia a dia da gestão de operações e serviços é complexo, já que a função envolve inúmeros processos. Entre eles estão a acompanhar custos, integrar setores, garantir a excelência dos serviços prestados, se preocupar com a experiência do cliente e tomar decisões embasadas em dados (BORGET; SILVA, 2005).

Em serviços, encontra-se espaço para a aplicação de conceitos básicos de margem de contribuição, até estruturas complexas de ABC – Custeio baseado em atividades. A margem de contribuição conceituada como diferença entre a receita e a soma do custo e despesa variável pode ser individualizada para cada cliente atendido durante o mês (MULLER, 2000).

De acordo Trajano et al., (2018), a gestão dos custos em serviços possui diferenças da gestão dos custos de uma indústria. Tal diferença se deve às diferentes características dos serviços em relação aos produtos, características como:

- Intangibilidade: relacionado à natureza não-física dos serviços em relação a produto.
- Inseparabilidade da prestação-consumo, no caso dos serviços, o consumo e a sua “produção” não podem ser separados.
- Dificuldade padronização, variação do desempenho na execução dos serviços é provavelmente maior que na preparação de produtos

O conhecimento referente aos custos dos serviços é muito importante para o sucesso das empresas. Mesmo que a maioria dos empresários ache difícil e trabalhoso de controlar, é necessário seu entendimento permitindo ao gestor avaliar sua eficiência na gestão da capacidade produtiva, avaliar a quantidade necessária de funcionários para execução dos serviços, avaliar condições de valores finais e formas de pagamentos (ALMEIDA, 2002).

3. METODOLOGIA

O método de pesquisa utilizado é a pesquisa qualitativa, de caráter exploratório. Seu objetivo é realizar um estudo para a familiarização do pesquisador com o objeto que está sendo investigado durante a pesquisa. Foi realizado levantamento bibliográfico e análise das demonstrações contábeis para uma empresa brasileira do ramo de administração de planos de saúde.

Quanto aos procedimentos sistemáticos para a descrição e explicação dos fenômenos, o estudo se desenvolveu num ambiente em que se preconizou a abordagem qualitativa. A entidade escolhida foi uma empresa de médio porte pertencente a um grupo nacional de administração de seguros e benefícios. A modalidade de estudo utilizada para a pesquisa é o estudo de caso que para Gil (2010) se caracteriza como sendo o método de pesquisa ampla sobre um assunto específico, permitindo aprofundar o conhecimento sobre ele e, assim, oferecer subsídios para novas investigações sobre a mesma temática.

3.1 Procedimentos metodológicos

Inicialmente foi realizada uma entrevista semiestruturada com o gerente do departamento de contabilidade da empresa, buscando entender características dos processos da empresa e colaboradores. A coleta de dados também foi realizada por meio de análise documental: (a) indireta – em regulamentos, estatutos, relatórios anuais, demonstrações atuariais, balancetes mensais, entre outros; e, (b) direta – a partir de documentos visualizados diretamente na entidade, como a relação de fornecedores descrita pelo gerente financeiro. A coleta foi realizada durante o período de novembro e dezembro de 2022, com análise de dados terminada em dezembro de 2022.

Durante a entrevista, foi indagado ao entrevistado sobre o sistema contábil da empresa, o entrevistado informa que o utilizado atualmente é falho, não havendo uma integração automática entre com o sistema financeiro/orçamentário da empresa, sendo este processo feito manualmente.

Outra análise do entrevistado é em relação ao modelo de custos que não há um critério, e o mapeamento é ainda feito de maneira ineficiente, prejudicando assim a análise do equilíbrio financeiro da empresa.

É necessário ressaltar a importância do controle de custos, pois por meio desse tipo de gestão, o empreendedor consegue reduzir gastos desnecessários e ter um bom controle do fluxo de caixa ao mesmo tempo em que pode manter a produtividade e aumento dos lucros.

Diante desta realidade, identificamos a necessidade de aplicar um modelo de custos na empresa para auxiliar nos controles internos e ter uma informação mais fidedigna e rápida das operações. Para isso propusemos adaptar o modelo de custo

tradicional por absorção, utilizando apenas o número de assistidos (beneficiários) como direcionador de custos. Neste modelo, a fim de simplificar ao máximo e facilitar a absorção pela empresa, assumimos que todos os custos fixos da empresa são linearmente distribuídos entre os centros de custos; neste estudo utilizamos apenas as operadoras como centro de custo, porém pode-se aplicar as taxas a seguir em qualquer outro centro de custo que o gestor achar necessário, como por exemplo, Unidade Federativa onde o assistido está alocado, faixa etária, gênero etc.

O modelo está estruturado com quatro taxas, sendo duas para calcular o custo variável e duas para cálculo do custo fixo.

3.2 Descrição das taxas

Para calcular todos os custos presentes no modelo, usamos 4 taxas, são elas:

- Taxa de custo variável de comissão;
- Taxa de custo variável de imposto sobre a receita bruta (PIS/COFINS e ISS);
- Taxa de custo fixo de mão de obra; e
- Taxa de custo fixo administrativo.

Para encontrar cada taxa e efetuar os cálculos dos resultados mais a frente, nós utilizamos números hipotéticos da operação da empresa para simular uma realidade ao qual uma administradora de beneficiários está inserida, são estes:

- Nº de beneficiários ativos: 16.600
- Receita de venda mensal: R\$ 10.192.800
- Repasse operadoras mensal: R\$ 8.798.200
- Taxa de administração mensal: R\$ 1.394.700
- Custo fixo administrativo mensal: R\$ 234.600
- Custo folha mensal: R\$ 184.200
- Quantidade de funcionários ativos: 49 colaboradores
- Carga horária mensal por funcionário: 220h

3.2.1 Taxa de custo variável de comissão

As comissões pagas sobre as vendas seguem um padrão do mercado, remunerando os vendedores sobre a venda e sobre a manutenção da carteira por um período de 12 meses, tais comissões são identificadas como agenciamento e vitalício,

respectivamente. A comissão de agenciamento é paga uma única vez, quando a administradora recebe a primeira mensalidade paga pelo beneficiário, e durante os próximos 11 meses, desde que não haja inadimplência, a comissão vitalícia. As alíquotas de comissão sobre agenciamento e vitalício são definidas internamente e negociadas com os vendedores e parceiros externos. A fim de manter competitividade no mercado, a administradora adota alíquotas compatíveis e premiações alinhadas com o que é praticado pelas concorrentes. Como as alíquotas podem variar de acordo com o plano estratégico da companhia, foi adotado neste estudo números hipotéticos de 60% e 1,5% para agenciamento e vitalício, respectivamente. Como a comissão sobre agenciamento ocorre uma única vez, a alíquota correspondente ao mês do custo variável se dá pela fórmula:

$$Tx_{CT} = \frac{i_a + i_v(n - 1)}{n}$$

Onde:

Tx_{CT} = Taxa de comissão total

i_a = Alíquota de comissão sobre agenciamento

i_v = Alíquota de comissão sobre vitalício

n = Período

Logo, aplicando os dados informados na fórmula, temos o seguinte resultado:

$$Tx_{CT} = \frac{0,60 + 0,015(12 - 1)}{12} = \frac{0,60 + 0,165}{12} = \frac{0,765}{12} = 0,06375 \text{ ou } 6,38\%$$

Isto significa que, para o período compreendido por 12 meses, a taxa de comissão total adotada na empresa é de 6,38% ao mês, ou seja, para identificarmos o custo variável de comissão, basta multiplicar o valor total faturado no mês pela taxa de 6,38%.

3.2.2 Taxa de custo variável de imposto sobre a receita

A taxa de custo variável do imposto sobre a receita é a soma simples dos três impostos que incidem sobre a receita bruta da empresa, PIS, COFINS e ISS. Importante ressaltar que este cálculo é feito para a realidade da empresa do caso, a qual está enquadrada no regime de tributação pelo lucro presumido, para empresa enquadrada em outros regimes tributários, será preciso revisar esta taxa para analisar a necessidade de alterar as alíquotas. As alíquotas vigentes são de 4% para COFINS,

0,65% para PIS e 2% para o ISS. Assim, a taxa de custo variável do imposto sobre a receita é dada pela seguinte fórmula:

$$Tx_I = i_C + i_P + i_I$$

Onde:

Tx_I = Taxa de custo variável do imposto sobre a receita

i_C = Alíquota COFINS

i_P = Alíquota PIS

i_I = Alíquota ISS

Logo, a taxa é encontrada, aplicando os dados à fórmula, é:

$$Tx_I = 0,04 + 0,0065 + 0,02$$

$$Tx_I = 0,0665 \text{ ou } 6,65\%$$

Para obter o custo variável de imposto sobre a receita bruta, basta multiplicar a taxa obtida pelo valor da receita apurada na empresa, taxa de administração.

3.2.3 Taxa de custo fixo de mão de obra

A taxa de custo fixo de mão de obra é composta por duas variáveis, quantidade de mão de obra por beneficiários e valor unitário de mão de obra. A quantidade de mão de obra por beneficiário se dá pela fórmula:

$$Q_{MO} = \frac{Q_f * Q_h}{Q_B}$$

Onde:

Q_{MO} = Quantidade de mão de obra por beneficiário

Q_f = Quantidade de funcionários

Q_h = Quantidade de horas por funcionários, por mês

Q_B = Quantidade de beneficiários

Logo, aplicando os dados da empresa obtemos o seguinte resultado:

$$Q_{MO} = \frac{49 * 220}{16600} = \frac{10780}{16600} = 0,64939$$

Ou seja, para atender cada beneficiário é necessário 0,64 horas de mão de obra por mês.

Agora, para obter a segunda variável, o valor unitário da mão de obra, aplicamos a seguinte fórmula:

$$V_u = \frac{V_F}{Q_f * Q_h}$$

Onde:

V_u = Valor unitário da mão de obra

V_F = Valor total da Folha

Q_f = Quantidade de funcionários

Q_h = Quantidade de horas por funcionários, por mês

Assim, com os dados da empresa, chegamos ao seguinte resultado:

$$V_u = \frac{184200}{49 * 220} = \frac{184200}{10780} = 17,08719$$

O custo unitário de mão de obra nesta empresa é de R\$ 17,09 por hora, ou seja, cada hora de mão de obra disponível na empresa tem um custo de R\$ 17,09.

Agora que descobrimos as duas variáveis que compõem a taxa de mão de obra, basta multiplicar o valor unitário da mão de obra pela quantidade necessária por beneficiários e obtemos a taxa do custo fixo de mão de obra:

$$Tx_{MO} = Q_{MO} * V_u$$

Onde:

Tx_{MO} = Taxa de custo fixo de mão de obra

Q_{MO} = Quantidade de mão de obra por beneficiário

V_u = Valor unitário da mão de obra

Assim obtemos a taxa de custo fixo de mão de obra:

$$Tx_{MO} = 0,64939 * 17,08719 = 11,09625$$

Ou seja, a taxa de custo fixo de mão de obra é o custo unitário de mão de obra por beneficiário, que para a atual estrutura da empresa é de R\$ 11,10.

3.2.4 Taxa de custo fixo administrativo.

Por fim, chegamos à taxa dos demais custos fixos, os custos administrativos. Para chegar a esta taxa foi utilizado o custo fixo total da empresa, compreendendo todos os custos administrativos como aluguel do espaço físico, aluguel de impressoras, fornecedores, entre outros. Neste exemplo o valor total do custo fixo mensal é de R\$ 234.600. Para chegar à taxa do custo fixo divide esse valor pela quantidade de beneficiários ativos, assim temos a seguinte fórmula:

$$Tx_{CF} = \frac{\sum CF}{Q_B}$$

Onde:

Tx_{CF} = Taxa de custo fixo administrativo

$\sum CF$ = Somatório dos custos fixos administrativos

Q_B = Quantidade de beneficiários

Logo:

$$Tx_{CF} = \frac{234.600}{16.600} = 14,13253$$

Ou seja, para cada beneficiário ativo, tem um custo fixo administrativo de R\$ 14,13.

4. RESULTADOS

4.1 Descrição da Empresa

A instituição se define como uma empresa que nasceu da necessidade de oferecer uma gestão integrada de benefícios, com qualidade, transparência e agilidade. Fundada em meados dos anos 2010, a empresa se especializou na administração de planos de saúde e conta com um time de profissionais qualificados distribuídos em atividades administrativas e comerciais.

Na atualidade a instituição administra planos de saúde junto às principais operadoras do Brasil, o que lhe permite oferecer um grande portfólio de produtos em uma vasta carteira de beneficiários ativos.

A operação da empresa consiste em intermediar planos de saúde entre as operadoras e o beneficiário final. A administradora é responsável pelos processos administrativos como adesão, cadastro e movimentação, e cobrança. É também responsabilidade da administradora de planos de saúde a inadimplência, é corresponsável, juntamente com a operadora, pelo pleno atendimento dos planos de saúde aos beneficiários, respondendo solidariamente aos eventuais processos judiciais. Para que esta operação seja possível, a administradora embute uma taxa de administração sobre o valor do plano de saúde ofertado pela operadora e repassa para o cliente, essa taxa é a receita tributável da administradora. Portanto, a receita tributável da administradora de planos de saúde é o preço de venda menos repasse para a operadora.

4.2 Análise de cadeia de valor

A cadeia de valor é uma ferramenta para gerenciar processos criada por Michael Porter, em 1985. Ela revela todas as atividades que a organização faz para gerar valor aos clientes e indica os elos entre elas. Ao fortalecer as ligações entre essas atividades é possível criar uma vantagem competitiva para a organização, a qual favorece o crescimento da empresa e conseqüentemente de seus lucros (COLAUTO; BEUREN; ROCHA, 2004).

Quanto a essa temática foi questionado ao gestor como é realizado o processo para agregar valor ao produto comercializado pela empresa, com base na resposta é possível entender pontos que serão descritos neste subtítulo.

O elo entre geração de negócios e de ideias identificado na empresa estudada, atualmente é entre o comercial e o administrativo. A captação de novos clientes é realizada pelo comercial, estes clientes são em sua maioria, entes governamentais, entidades sem fins lucrativos, associações e sindicatos, ou empresas privadas. A proposta de demanda é levada aos diversos setores, financeiro, contábil e jurídico onde é realizado uma reunião de tomadas de decisões que melhor irá atender o cliente, avaliando questões como preços, formas de atendimentos diferenciados e ofertas da concorrência.

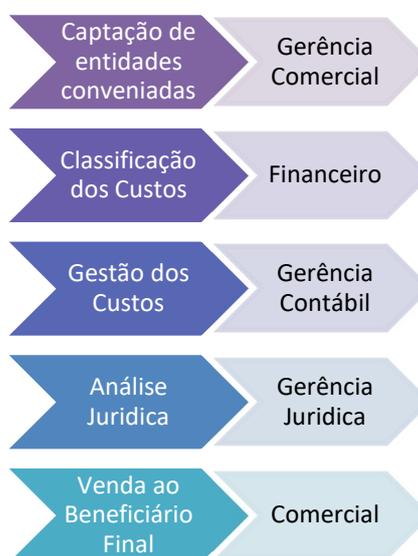
A diretoria comercial é o agente responsável pela captação de novos conveniados, (aqui os conveniados são as entidades e não ainda o cliente final). Toda a necessidade da instituição é levada ao executivo da empresa, por meio dos seus

três pilares (financeiro, contábil e jurídico). Avaliando os custos e os benefícios da operação como um todo.

Os elementos discutidos são levados a entidade que demanda o serviço e os fornecedores (operadoras de planos de saúde). Atendendo o cliente com maior qualidade e reduzindo o custo da operação para a administradora.

Após firmado o contrato de convênio a área comercial passa novamente ser responsável pela oferta dos benefícios, aos colaboradores das empresas privadas ou associados nas demais instituições. O fluxograma abaixo demonstra como é feito o processo para que o cliente final seja atendido com agilidade e eficiência.

Fluxograma 1- Cadeia de Valor



Fonte: (Autor, 2022)

4.3 Modelo de Custos

Para desenvolver o modelo de custos adaptado à realidade da administradora de benefícios, nós aplicamos as taxas de custos identificadas aos números da empresa. Identificamos o custo variável total, a margem de contribuição, o custo de mão de obra total e o custo fixo administrativo linearmente distribuído. Com isso conseguimos identificar onde os recursos estão sendo alocados, quais contratos consomem mais em relação aos outros e como isto se apresenta. A seguir uma amostra dos resultados obtidos aplicando cada uma das taxas de custo.

4.3.1 Custo Variável

Para calcular o custo variável, há três fatos geradores, as comissões pagas aos vendedores internos e externos, e à equipe interna de vendas (administrativos, supervisores e gerentes); os impostos sobre a receita (taxa de administração), PIS/COFINS e ISS; e o repasse para as operadoras. No modelo apresentado não foi utilizado o custo do repasse para a operadora, pois este valor é negociado diretamente com a operadora e possui metodologia própria de apuração, tais como índice de sinistralidade da carteira e reajustes anuais impostos pela ANS. Logo, para este estudo serão utilizados dois custos variáveis, devido aos seus fatos geradores serem valores em tempos diferentes, sendo o custo variável de comissão incidindo sobre o preço de venda e o custo variável de impostos, que incide sobre a receita tributável, resultado entre o preço de venda menos o repasse para as operadoras.

Dessa forma, ao aplicar as taxas de comissão total e taxa de imposto sobre a renda, obtidas anteriormente, conseguimos encontrar o custo variável (CV) total da empresa no mês, e a margem de contribuição (MC), como pode observar na tabela abaixo:

Tabela 1 - CV total e margem de contribuição

Descrição	%	Valor (R\$)
Volume de venda:		10.192.800
Receita tx. Adm.:		1.394.700
Tx. Comissão Total s/ Vol. Venda	6,38%	650.301
Tx. Imposto s/ Receita Tx. Adm.	6,65%	<u>92.748</u>
MC Total:		651.652
Índice MC:		47%

Fonte: (Autor, 2022)

Observe que para este nível de operação a empresa possui um índice de margem de contribuição de 47%, ou seja, a cada \$100 de receita (taxa de administração), \$53 são destinados aos custos variáveis e \$43 aos demais custos. No entanto, quando abrimos estes valores por operadora, encontramos índices e margens diferentes:

Tabela 2: - CV e MC por centro de custo. Em reais (R\$)

Descrição	%	Oper. 1	Oper. 2	Oper. 3	Oper. 4	Oper. 5
Volume de venda:		5.029.100	3.722.500	35.100	525.000	15.700
Receita tx. Adm.:		721.600	449.500	10.700	71.000	4.500
Tx. Comissão Total s/ Vol. Venda	6,38%	320.857	237.496	2.239	33.495	1.002
Tx. Imposto s/ Receita Tx. Adm.	6,65%	<u>47.986</u>	<u>29.892</u>	<u>712</u>	<u>4.722</u>	<u>299</u>
MC Total:		352.757	182.113	7.749	32.784	3.199
Índice MC:		49%	41%	72%	46%	71%

Fonte: (Autor, 2022)

O intuito aqui é conseguir mostrar para a gestão da companhia como cada contrato contribui com os custos da empresa e se comportam diante dos custos variáveis. Veja que há contratos com margem alta de contribuição, como é o caso da Oper. 9, no entanto, em volume financeiro, esta representa apenas 0,31% da margem de contribuição total. Talvez seja interessante que o gestor faça uma análise mais aprofundada neste contrato e alocar mais recursos e esforços para aumentar suas vendas nesta operadora.

4.3.2 Custo fixo de Mão de Obra

O custo de mão de obra compreende todo valor alocado à força de trabalho da empresa, tais como salários, férias, décimo terceiro, benefícios, entre outros proventos. Para este cálculo não entra as remunerações referente a comissões pagas em folha, pois este custo já está calculado no custo variável de comissão. Aqui são consideradas apenas as remunerações fixas, que não variam em detrimento ao volume de vendas ou da carteira de cliente.

Em uma administradora de benefícios dificilmente irá conseguir associar uma hora de mão de obra a um produto ou cliente especificamente, por isso, para deixar o modelo mais didático e de fácil absorção pelos usuários, este custo será distribuído linearmente entre os centros de custos através da taxa de custo fixo de mão de obra de R\$ 11,10 por beneficiário ativo. Esta taxa é o resultado do custo unitário da mão de obra de R\$ 17,09 pela quantidade de mão de obra alocada para atender cada beneficiário ativo, que é de 0,65 hora.

A quantidade de mão de obra disponível por beneficiário ajuda o gestor a entender a capacidade produtiva da empresa e a capacidade ociosa. Se considerarmos uma situação hipotética onde a empresa opera com 100% da sua capacidade produtiva, sem tempo ocioso, qualquer aumento na carteira de clientes resultaria em uma necessidade imediata de aumento de mão de obra. Mas esta é

apenas uma situação hipotética, pois é praticamente impossível que uma empresa opere, de forma eficiente, sem nenhum tempo ocioso em sua produção, por isso este número ajuda a gestão a encontrar uma margem de segurança onde pode monitorar até que ponto consegue operar e quando precisaria aumentar o quadro de funcionários ou diminuir. Por exemplo, caso a empresa defina que o limite ótimo de eficiência, para oferecer um serviço dentro dos seus padrões de qualidade, seja de 0,60 hora de mão de obra por beneficiário, e estabeleça uma margem de segurança, para que não haja prejuízo na qualidade do serviço prestado, de 10%, isso significa que essa taxa poderia chegar até 0,54, ou, 19.963 beneficiários, assim a empresa conseguiria se programar com antecedência, com base em sua projeção de vendas, em que momento ela teria que aumentar a quantidade de mão de obra para que não haja sobrecarga na estrutura resultando em eventual queda na qualidade do serviço prestado. Ainda considerando o exemplo supracitado, a empresa está operando acima da sua capacidade ótima de produção em 8%, seguindo a mesma lógica apresentada, caso essa capacidade ociosa ultrapasse o limite de 10%, talvez seja a hora de a empresa pensar em uma possível redução do quadro de colaboradores, para manter a solvência da operação.

Além de servir como um bom indicador da capacidade produtiva da empresa, ao multiplicarmos pelo custo unitário e obtermos a taxa do custo fixo de mão de obra, podemos distribuir entre os centros de custos e identificar quais centros de custo consomem mais mão de obra em detrimento ao total de beneficiários alocados, como pode observar na tabela abaixo:

Tabela 3 - Custo mão de obra Em reais (R\$)

Descrição	Oper. 1	Oper. 2	Oper. 3	Oper. 4	Oper. 5
Receita tx. Adm.:	721.600	449.500	10.700	71.000	4.500
Qtd. Beneficiários:	6.600	3.400	1.800	1.400	1.400
Taxa HMOD: 0,65	4.286	2.208	1.169	909	909
CMOD: 17,09					
CMOD beneficiário: 11,10	<u>73.236</u>	<u>37.728</u>	<u>19.973</u>	<u>15.535</u>	<u>15.535</u>
% CMOD / Receita	10%	8%	187%	22%	345%

Fonte: (Autor, 2022)

Aqui nesta tabela pode-se observar uma discrepância maior entre os contratos, enquanto um consome 345% de sua receita em mão de obra, outro consome apenas 8%. Por que isso acontece? Por qual motivo a Operadora 5 consome mais de 3x sua receita gerada enquanto a operadora 2 consome somente 8%? São perguntas

pertinentes que o gerente da contabilidade, responsável pela análise dos custos poderá fazer aos gerentes comerciais e executivos, responsáveis pelas negociações e tomadas de decisão.

4.3.3 Custos fixos administrativos

Aplicando a taxa de custo fixo administrativo obtida anteriormente, chegamos à última métrica de custo para o nosso modelo adaptado à administradora de plano de saúde, onde para cada beneficiário ativo na carteira a empresa terá um custo de R\$ 14,13, assim podemos enxergar quanto cada centro de custo consome da estrutura de custos fixos da administradora conforme tabela abaixo:

Tabela 4 - Custo Fixo Administrativo Em reais (R\$)

Descrição	Oper. 1	Oper. 2	Oper. 3	Oper. 4	Oper. 5
Receita tx. Adm.:	721.600	449.500	10.700	71.000	4.500
Qtd. Beneficiários:	6.600	3.400	1.800	1.400	1.400
Taxa CF: 14,13	<u>93.275</u>	<u>48.051</u>	<u>25.439</u>	<u>19.786</u>	<u>19.786</u>
% CMOD / Receita	13%	11%	238%	28%	440%

Fonte: (Autor, 2022)

Assim como no custo de mão de obra, aqui também podemos identificar uma grande diferença no consumo do custo fixo pelos contratos em relação a sua receita gerada, trazendo ainda mais questões para que o gerente possa analisar e buscar melhorar os números e maximizar a eficiência dos contratos.

4.4 Demonstração do resultado

Agora que identificamos os custos variáveis e a margem de contribuição, o custo de mão de obra e o custo fixo, preparamos uma demonstração de resultado por operadora para identificar como os contratos consomem os custos de forma geral e o resultado operacional:

Tabela 5 - Demonstração do Resultado

	Em reais (R\$)				
Descrição	Oper. 1	Oper. 2	Oper. 3	Oper. 4	Oper. 5
Qtd. Beneficiários:	6.600	3.400	1.800	1.400	1.400
Receita de Tx. de Adm.:	721.600	449.500	10.700	71.000	4.500
CV:	(368.843)	(267.387)	(2.951)	(38.217)	(1.301)
MC:	352.757	182.113	7.749	32.784	3.199
Índice MC	49%	41%	72%	46%	71%
MOD:	(73.236)	(37.728)	(19.973)	(15.535)	(15.535)
CF:	(93.275)	(48.051)	(25.439)	(19.786)	(19.786)
Resultado Operacional Líquido	186.246	96.334	(37.663)	(2.537)	(32.121)
Resultado s/ Receita	13,35%	6,91%	-2,70%	-0,18%	-2,30%
MC p/ beneficiário:	53	54	4	23	2
Resultado p/ beneficiário:	28	28	(21)	(2)	(23)

Fonte: (Autor, 2022)

Diante do exposto, podemos identificar que dos 5 contratos ativos, 3 estão consumindo mais recursos do que a receita gerada, dito isso, caberia uma análise mais aprofundada de cada contrato e entender os motivos desses resultados.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os resultados deste estudo visam corroborar uma adaptação do modelo de custos tradicional por absorção para uma empresa de serviço, mais especificamente uma empresa prestadora de serviços regulares, administradora de benefícios.

Diante do que foi exposto ao longo deste artigo, concluímos que é possível adaptar o modelo tradicional de custos por absorção à realidade das administradoras de benefícios. Aqui testamos, de forma superficial, o modelo adaptado e conseguimos apresentar dados que podem suprir necessidades da gestão na tomada da decisão. Com isto, este estudo cumpriu com o seu objetivo, é possível usar o modelo tradicional de custos de forma adaptada em uma empresa de serviço, administradora de benefícios.

Porém, para que o modelo adaptado tenha maior aderência à estrutura de controle interno de cada empresa, cabe um esforço maior por parte da equipe interna responsável pelo mapeamento dos custos, aumentando assim sua eficácia.

Dessa forma, este estudo sugere que novas pesquisas sejam feitas, testes de outros modelos de custos, tal qual o ABC, possam ser feitos e comparados entre si, afim de apurar qual se adequa melhor, tanto em aderência pela empresa quanto pela eficiência dos dados obtidos.

REFERÊNCIAS

ABBAS, Katia. Gestão de custos em organizações hospitalares. 170 fls. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) - Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001. Disponível em: <https://repositorio.ufsc.br/bitstream/handle/123456789/79577/185110.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 10, jan. 2023.

ALVES, Danielle Conte; BAHIA, Ligia; BARROSO, André Feijó. O papel da Justiça nos planos e seguros de saúde no Brasil. Cad. Saúde Pública, v. 25, n. 2, fev./2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csp/a/LQtyV8VWmCWy76wyyJBMB8R/?format=html&lang=pt>. Acesso em: 10, jan. 2023.

AZEVEDO, Ana Paula Ferreira; GOUVÊA, Josiane Bento; DE OLIVEIRA, Ualison Rébula. Custeio por absorção x custeio ABC. III Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, SEGET. Resende/RJ, 2006. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/871_CUSTEIO%20POR%20ABSORCAO%20X%20CUSTEIO%20ABC.pdf

CARARETO, Edson Soares. Gestão Estratégica de Custos: custos na tomada de decisão. Revista UEG, v. 2, n.3, p. 32-45, jan-jul. 2006. Disponível em: [https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.revista.ueg.br/index.php/economia/article/view/8322/5830%23::~:~:text=3DConceitualmente%2520custo%2520%25C3%25A9%2520o%2520gasto,de%2520comercializa%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520\(Dutra%25202003\).&ved=2ahUKewjF3_7ssJj9AhWrFLkGHemuCZkQFnoEAgQBg&usg=AOvVaw3DrP878cKTWGxLw6Xjrmwq](https://www.google.com/url?sa=t&source=web&rct=j&url=https://www.revista.ueg.br/index.php/economia/article/view/8322/5830%23::~:~:text=3DConceitualmente%2520custo%2520%25C3%25A9%2520o%2520gasto,de%2520comercializa%25C3%25A7%25C3%25A3o%2520(Dutra%25202003).&ved=2ahUKewjF3_7ssJj9AhWrFLkGHemuCZkQFnoEAgQBg&usg=AOvVaw3DrP878cKTWGxLw6Xjrmwq). Acesso em: 12 jan. 2023.

COLAUTO, Romualdo Douglas; BEUREN, Ilse Maria; ROCHA, Welington. O custeio variável e o custeio-alvo como suportes às decisões de investimentos no desenvolvimento de novos produtos. Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos. São Paulo, v. 1, n. 2, p. 33-42, 2004.

COLPO, Iliane; MEDEIROS, Flaviani Souto Bolzan. O método de custeio TDABC no setor de serviços: Aplicação em uma empresa contábil. 2019.

COSTA, Nilson do Rosário. O regime regulatório e o mercado de planos de saúde no Brasil. Ciência & saúde coletiva, v. 13, n. 5, jul./2007. Disponível em: <https://www.scielo.org/article/csc/2008.v13n5/1453-1462/pt/>. Acesso em: 10, jan. 2023.

DE ALMEIDA, Patrícia Ashley; GOVATTO, Ana Claudia Marques. Ética e responsabilidade social nos negócios. Comunicação & Inovação, v. 3, n. 5, 2002. Disponível em: http://seer.uscs.edu.br/index.php/revista_comunicacao_inovacao/article/download/512/357

DE BORBA TRAJANO, Brenda et al. Gestão estratégica de custos em uma entidade fechada de previdência complementar. Revista Ibero Americana de Estratégia, v. 17, n. 2, p. 62-77, 2018.

DUARTE, Franciele et al. Custeio por absorção. Anais da VI Amostra Científica do CESUCA. Cachoeirinha, v. 1, n. 6, 2012. Disponível em: https://ojs.cesuca.edu.br/index.php/mostrac/issue/download/ANAIS%20DA%20VI%20OMIC%20DO%20CESUCA/pdf_123

FAGUNDES, Tanara. Custeio ABC: o método que pode revolucionar a gestão da sua empresa. Treasy, 2020. Disponível em: <https://www.treasy.com.br/blog/custeio-abc/>. Acesso em: 10, jan. 2023.

GIL, Antonio Carlos (2010) Como elaborar projetos de pesquisa. 5a ed. São Paulo: Atlas.

GONÇALVES, Ana Flávia Faria; LEAL, Edvalda Araújo. Utilização da gestão de custos em micro e pequenas empresas: um estudo com empresas do Programa Empreender. Anais do Congresso UFU de Contabilidade, [S. l.], Uberlândia, MG, 2015. Disponível em: http://www.cont.facic.ufu.br/sites/cont.facic.ufu.br/files/2-2903-2904_utilizacao_da_gestao_de_custos.pdf. Acesso em: 10, jan. 2023.

MARTINS, Ana Virgínia Feitosa et al. Estratégias para redução de custos em operadoras de planos de saúde. Revista de Informação Contábil, v. 7, n. 1, p. 55-72, Jan-Mar/2013. Disponível em: <https://periodicos.ufpe.br/revistas/ricontabeis/article/viewFile/7974/8047>. Acesso em: 10, jan. 2023.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 10. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MAUAD, Luiz Guilherme Azevedo; PAMPLONA, Edson de Oliveira. O Custeio Abc Em Empresas de Serviços: Características Observadas Na Implantação Em Uma Empresa do Setor. Anais do Congresso Brasileiro de Custos - ABC, [S. l.], Disponível em: <https://anaiscbc.abcustos.org.br/anais/article/view/2636>. Acesso em: 10 jan. 2023.

MAUSS, César Volnei; COSTI, Ricardo Miguel. O Método de Custeio ABC como instrumento de gestão. São Leopoldo: Atlas, 2004. Disponível em: http://www.aedb.br/seget/arquivos/artigos06/784_Artigo%20Abc_Seget1.pdf

MELLO, Pedro. Custeio Baseado em Atividades – ABC – 40. Dêgrau10, 2018. Disponível em: <https://degrau10.com.br/custeio-abc/>

MÜLLER, Cláudio José. Gestão de custos e resultados em serviços. Porto Alegre, 2000. Disponível em: <https://www.intercostos.org/documentos/congresso-08/102.pdf>

OCKÉ-REIS, Carlos Octávio; ANDREAZZI, Maria de Fátima Siliansky de; SILVEIRA, Fernando Gaiger. O mercado de planos de saúde no Brasil: uma criação do estado? Rev. econ. Contemp., v. 10, n. 1, Abr./2006. Disponível em:

<https://www.scielo.br/j/rec/a/RJXpzCqFcYjDPrRQ5w5BDgD/?lang=pt>. Acesso em: 10, jan. 2023.

PEREIRA, Herbert Luilson Silva et al. Gestão estratégica de custos: um diferencial competitivo nas micro e pequenas empresas em Campina Grande – PB. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CUSTOS, 18., Rio de Janeiro, RJ, 2011. Anais... Rio de Janeiro, 2011. 1 CD-ROM.

POMPERMAYER, Cleonice Bastos. Sistemas de gestão de custos: dificuldades na implantação. Revista da FAE, v. 2, n. 3, 1999.

SAVALAIO, Dalva; DE SOUZA, Marcos Antônio. Custo na rede própria de operadora Gaúcha de Plano de Saúde. Revista de negócios USP. São Paulo, v. 2, n. 5, p. 142-169, dez. 2009. Disponível em: <https://www.redalyc.org/journal/2352/235216392008/html/>. Acesso em 18 Jan. 2023.

WERNKE, R.; SANTOS, A. P. dos; JUNGES, I.; SCHEREN, G. Comparação do custo fabril apurado pelos métodos Unidades de Esforço de Produção (UEP) e Time-driven Activity-based Costing (TDABC): estudo de caso em linha de produção de frigorífico. Exacta, v. 16, n. 3, p. 103-119, 2018.