

GESTÃO DE CUSTOS: UM ESTUDO EM EMPRESAS DE MEDICINA DE GRUPO

ROGERIO GUEDES COSTA

Neusa Maria Bastos F. Santos

Roberto Fernandes Dos Santos

Resumo:

No mundo contemporâneo o sucesso das empresas está vinculado a diversos fatores integrados que sustentam a administração dos negócios. Neste contexto, a importância dada à Gestão de Custos tem sido objeto de estudo por diferentes autores. O presente trabalho tem como objetivo principal investigar como as empresas de Medicina de Grupo utilizam a Gestão de Custos enquanto ferramenta de gerenciamento e suporte a Tomada de Decisão. A pesquisa foi realizada na região metropolitana de São Paulo, com 13 empresas privadas de saúde suplementar. Quanto à linha metodológica, foi utilizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória devido a inexistência de material publicado. A coleta de dados efetivou-se por meio de questionário estruturado, desenvolvido de forma a avaliar a utilização das diversas ferramentas de custeio de acordo com o enfoque da Gestão de Custos. Os resultados encontrados demonstraram que embora as empresas tenham conhecimento das técnicas de custeio, acreditam possuir controle de seus custos utilizando os mais variados instrumentos para obter resultados econômicos. Acreditam adotar ferramentas para a gestão de seus negócios, porém, com frequência não utilizam as técnicas mais adequadas dentro dos objetivos pretendidos, as quais podem comprometer a análise das informações, o controle das operações e conseqüentemente as tomadas de decisões.

Área temática: *Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços*

Gestão de custos: um estudo em empresas de medicina de grupo

Resumo

No mundo contemporâneo o sucesso das empresas está vinculado a diversos fatores integrados que sustentam a administração dos negócios. Neste contexto, a importância dada à Gestão de Custos tem sido objeto de estudo por diferentes autores. O presente trabalho tem como objetivo principal investigar como as empresas de Medicina de Grupo utilizam a Gestão de Custos enquanto ferramenta de gerenciamento e suporte a Tomada de Decisão. A pesquisa foi realizada na região metropolitana de São Paulo, com 13 empresas privadas de saúde suplementar. Quanto à linha metodológica, foi utilizada uma pesquisa qualitativa de natureza exploratória devido a inexistência de material publicado. A coleta de dados efetivou-se por meio de questionário estruturado, desenvolvido de forma a avaliar a utilização das diversas ferramentas de custeio de acordo com o enfoque da Gestão de Custos. Os resultados encontrados demonstraram que embora as empresas tenham conhecimento das técnicas de custeio, acreditam possuir controle de seus custos utilizando os mais variados instrumentos para obter resultados econômicos. Acreditam adotar ferramentas para a gestão de seus negócios, porém, com frequência não utilizam as técnicas mais adequadas dentro dos objetivos pretendidos, as quais podem comprometer a análise das informações, o controle das operações e conseqüentemente as tomadas de decisões.

Palavras-chaves: Custos em Empresas de Saúde, Gestão de Custos, Controle de Custos.

Área Temática: Gestão de Custos nas Empresas de Comércio e de Serviços.

1 - Introdução

Quanto custa uma vida? Uma questão difícil de responder. Este talvez represente o grande desafio para a maioria das empresas de Medicina de Grupo no Brasil, após a Regulamentação do Setor de Saúde Suplementar.

Apesar de tratar-se de assunto de responsabilidade do Governo Federal, há uma carência de material científico que poderia contribuir para um entendimento mais adequado deste segmento. A mídia, por um lado noticia aumentos abusivos de preços das mensalidades dos planos de saúde, e por outro lado informa sobre as condições econômicas e financeiras das companhias seguradoras e operadoras de planos de saúde, responsáveis por atenderem aproximadamente a 38 milhões de associados.

Como entender este contexto? Ao conceder amplos direitos aos associados, inclusive para contratos anteriormente firmados e limitar preços e reajustes das mensalidades pagas pelos conveniados, o Governo Federal, através da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar criou um grande problema, pois esqueceu que alguém deveria ser o responsável por pagar esta conta.

A Constituição Brasileira assegura que “a saúde é direito de todos e dever do Estado”, acrescenta ainda que o Estado cumprirá sua responsabilidade garantindo “acesso universal e igualitário” às ações e serviços de saúde, prestados diretamente pelo poder público ou por terceiros, sob o controle do governo.

Conforme ressaltado, cabe as autoridades governamentais a responsabilidade e a obrigação de oferecer o acesso gratuito e igualitário à saúde para todos os cidadãos brasileiros, por intermédio das ações e serviços prestados pela rede pública de saúde.

Sob a égide da Constituição Federal em 1988 foi criado o SUS – Sistema Único de Saúde, modelo institucional responsável pelas diretrizes dos serviços relacionados à saúde. É de responsabilidade do Ministério da Saúde o financiamento e a gestão principal dos recursos aplicados e, das secretarias estaduais e municipais, os financiamentos e gestões regionalizadas de acordo com os recursos disponíveis e características locais.

Embora exista um sistema organizado e regulamentado voltado exclusivamente para atender a saúde pública no Brasil, a situação encontrada está bastante distante do que deveria ser um serviço decente de saúde prestado à população. A escassez de recursos financeiros decorrentes das distribuições das verbas públicas, que acabam favorecendo aliados políticos, somados aos descasos e irresponsabilidades das autoridades responsáveis pela gestão do assunto em epígrafe, corroboram substancialmente para elucidar com clareza as dificuldades vivenciadas pelos estabelecimentos públicos na prestação dos serviços.

Tal fato pode ser constatado com veemência, conforme artigo publicado na Gazeta Mercantil em 04 de abril de 2005, “Caos nos hospitais motivou intervenção”, onde, o então ministro da saúde Humberto Costa (PT) ao afirmar sobre a situação caótica dos hospitais públicos no município do Rio de Janeiro, argumenta “descaso, não pagamento de fornecedores e de profissionais, desabastecimento de medicamentos, equipamentos quebrados”, referindo-se ao prefeito César Maia (PFL).

Não obstante, em seu artigo “Gasto federal com a saúde cai na gestão Lula”, publicado na folha de São Paulo em 22 de maio de 2005, a jornalista Fabiane Leite comenta a pesquisa feita pelo IPEA – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada que contribui para explicar a realidade de quem busca o sistema público de saúde brasileiro “o governo federal gastou em 2004 com ações e serviços do setor, por cidadão R\$ 189,50, uma queda de 11% em relação ao valor per capita de 1995, primeiro ano da consolidação do SUS,... em 2003, teve o menor gasto de saúde per capita desde 1995, R\$ 176,00”. Tais números evidenciam, que a política adotada no atual governo, não está aumentando os investimentos na saúde pública no Brasil.

A universalização da assistência médica em nosso país, teoricamente, deveria engrandecer o grau de cobertura do sistema público de saúde. Concretamente, contudo, esta escassez de recursos financeiros e a deterioração dos serviços públicos de saúde permitiram a segmentação do mercado e o desenvolvimento expressivo da assistência médica suplementar no Brasil.

Em virtude da precariedade dos serviços públicos e dos altos preços cobrados pela medicina liberal, segundo a ABRAMGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo, no Brasil, os planos e seguros privados atendem a cerca de 38,2 milhões de beneficiários, sendo a Medicina de Grupo responsável pelo atendimento de cerca de 15,9 milhões, deste total 74,69% ou seja, 11,9 milhões estão vinculados a empregadores e 25,31% ou seja, aproximadamente 4 milhões possuem planos na forma de contrato individual ou familiar, onde o próprio interessado contrata a operadora dos respectivos planos.

A Medicina de Grupo visa ser uma opção ao serviço público para atendimento à saúde, caracterizando-se por ser um sistema de atendimento médico-hospitalar com um padrão técnico-profissional de serviços diferenciados em hospitais próprios ou terceirizados, com uma estrutura que inclui médicos e serviços auxiliares de diagnósticos credenciados.

Segundo Silva (2004, p.38) a origem do setor da assistência supletiva à saúde no Brasil remota à década de 40 e 50, quando instituições e empresas do setor público e privado implantaram sistemas de assistência médico-hospitalar para seus funcionários. Criada para atender aos funcionários e dependentes do Banco do Brasil, a Caixa de Assistência dos Funcionários do Banco do Brasil - CASSI, foi uma das primeiras a ser organizada dentro desta nova categoria, seguida da assistência patronal aos antigos funcionários do Instituto de Aposentadorias e Pensões dos Industriários – IAPI, que mais tarde daria origem a GEAP – Fundação de Seguridade Social.

Com a expansão da indústria automobilística nos anos 50, atenção médica passa a ser oferecida aos trabalhadores, como forma de selecionar uma mão-de-obra mais sadia, bem como obter um maior controle sobre a força de trabalho, evitando o absenteísmo e visando uma qualidade de saúde melhor aos trabalhadores.

Em 1964, já no regime militar, “grupos médicos” passam a receber um intenso incentivo, com a sua incorporação à assistência médica previdenciária. Grandes empresas industriais celebraram convênios com o IAPI, desobrigando o Instituto a prestar assistência médica aos seus funcionários, em troca de não recolhimento de parte de suas contribuições.

No final da década de 70 e início da década de 80, as empresas de Medicina de Grupo consolidam sua presença no mercado como uma alternativa de assistência médica à saúde sobretudo para os segmentos de trabalhadores mais especializados. No final dos anos 80 e início dos anos 90, houve uma grande expansão do segmento da saúde suplementar, com a comercialização expressiva de planos individuais e familiares voltados para pessoas físicas, inclusive com a entrada de bancos e seguradoras no mercado e, também com a grande demanda de novos grupos de trabalhadores, sobretudo setores do funcionalismo público.

Para Silva (2004, p.39) na década de 90, com a entrada em vigor do Código de Defesa do Consumidor, o setor de assistência supletiva à saúde passa a participar como um dos principais alvos das reclamações por parte dos consumidores. A volumosa quantidade de reclamações e ações contra empresas do setor contribui para uma crescente demanda social por uma regulamentação que defendesse o lado mais fraco nessa relação comercial.

Em 03 de julho de 1998, foi promulgada a Lei 9656 que dispõe sobre os “Planos e Seguros Privados de Assistência à Saúde”, que em conjunto com a Medida Provisória 2.177, definiu as regras para o funcionamento do setor da Saúde Suplementar. O principal instrumento da regulamentação foi a criação do Plano Referência, como conceito integral de plano integral à saúde, único modelo de plano aprovado para a comercialização, que não admite qualquer tipo de exclusão ou exceção de cobertura, exige a cobertura de todas as doenças listadas na Classificação Internacional de Doenças – CID, além de outras medidas para os planos individuais, tais como: proibição da seleção de risco, proibição da rescisão unilateral de contratos, definição e limitação de carências e reajustes controlados.

Em 25 de novembro de 1999 foi criada, pela Medida Provisória nº. 1928, a Agência Nacional de Saúde Suplementar – ANS, mais tarde aprovada sob a Lei 9961 de 29 de janeiro de 2001, “a qual tem por finalidade institucional promover a defesa do interesse público na assistência suplementar à saúde”. No início, coube à ANS a regulamentação do segmento da saúde suplementar e, na seqüência, a regulação de todas as operações do setor.

Ao obrigar as operadoras a oferecer um plano com cobertura de todas as doenças listadas na CID, ao controlar os aumentos de preços e impedir a seleção de risco, a regulamentação da saúde suplementar acabou concedendo uma série de direitos aos beneficiários dos planos privados, direitos de responsabilidade do Estado, que ao invés de respeitar o que determina a Constituição Federal “de maneira complementar”, simplesmente transferiu parte de seu ônus à iniciativa privada, prevalecendo a concepção estatizante.

Em artigo publicado no jornal O Estado de São Paulo em 19 de julho de 2004 “A Polêmica dos Planos de Saúde – A vida tem preço. E custa caro”, o jornalista Carlos Alberto Sardenberg, ao analisar sobre a saúde financeira do setor, argumenta “o problema está na legislação e nos regulamentos da Agência Nacional de Saúde Suplementar (ANS) que, de um lado, impuseram amplos direitos para os segurados, inclusive para contratos em andamento, e, de outro, limitaram preços e reajustes de mensalidades e prêmios”.

O cenário não poderia ser mais preocupante. Saúde é cara no Brasil e em qualquer lugar do mundo, em consequência dos enormes gastos com pesquisa e avanços tecnológicos. A medicina evoluiu muito nas últimas décadas, exames mais complexos e mais seguros são oferecidos pelos prestadores de serviços, os avanços da tecnologia permitiram à medicina

inovar e sofisticar, oferecendo maior controle dos diagnósticos precoces e monitoramento das doenças crônicas.

Em um outro artigo, publicado na Revista Exame em 04/08/2004 “Crise nos Planos de Saúde – olho na saúde das empresas”, escreve Sardenberg “No mundo todo o setor público controla e faz a maior parte dos gastos com assistência à saúde. Isso não garante eficiência, sobretudo quando se politiza a questão. Politizar é pretender garantir saúde a todos sem que se defina qual o custo e quem vai pagar”, evidentemente, quem está pagando uma boa parte desta conta são as empresas privadas, graças as mudanças decorrentes da regulamentação no setor, porém, é importante ressaltar a crise vivenciada pelas operadoras pós-regulamentação. Continua, “é exatamente o que acontece no Brasil, neste momento. O setor de planos privados vive sua maior crise. As operadoras encontram-se numa delicada situação econômica-financeira, conforme demonstrou estudo recente da Capitolio Consulting, consultoria sediada em Brasília e especializada no setor. Todos os indicadores têm piorado ano a ano, como aqueles referentes à sinistralidade”.

Este cenário ilustra com bastante clareza as dificuldades financeiras, que as operadoras e seguradoras de planos de saúde, estão encontrando para continuidade de suas operações. Frequentemente, surgem notícias de empresas que não conseguiram suportar a crise criada e, simplesmente, quebraram.

Dados da ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar revelaram que até julho de 2003, 114 operadoras solicitaram um Plano de Recuperação capaz de reequilibrar o seu desempenho econômico-financeiro e, outras 190 que não tiveram aprovados Planos de Recuperação ou os descumpriram. Entraram em regime especial de intervenção do Estado, destas, 24 tiveram falência decretada ou liquidação extrajudicial até agosto do mesmo ano.

Diante da exposição acima fica uma certeza: existem técnicas de gestão de negócios que são aplicadas nos mais concorridos mercados, onde a iniciativa privada obtém bons resultados. Podemos acreditar, talvez, que com a regulamentação do setor, teremos o início de um processo de profissionalização das estruturas das Empresas Privadas de Saúde Suplementar. Acreditamos que somente as mais preparadas, que trabalham de forma organizada, planejando e controlando os seus negócios, sobreviverão neste mercado.

Empresas ineficientes podem estar com seus dias contados, porém estas não representam a maioria do segmento. No entanto, há uma grande quantidade de empresas que estão buscando profissionalizar-se e poderão contribuir para alcançar o objetivo deste estudo, respondendo a seguinte questão:

As empresas de Medicina de Grupo fazem uso das ferramentas de Gestão de Custos na administração e controle de seus negócios?

Foi pensando na relevância social do assunto abordado “Saúde”, e na ausência de material técnico publicado relacionando “gestão de custo e saúde suplementar” que surgiu a iniciativa de aproveitar um assunto pouco pesquisado, de interesse nacional e, efetuar um artigo que contemplasse uma análise exploratória sobre as ferramentas de Gestão de Custos utilizadas pelas empresas administradoras de planos de saúde e as suas contribuições para desempenho e controle dos negócios.

Neste cenário criou-se a oportunidade de desenvolver uma preciosa contribuição, que possibilitará entender melhor como essas instituições operam em seu mercado regulamentado, tendo como objetivo Geral: Investigar como as empresas de Medicina de Grupo utilizam a Gestão de Custos como ferramenta de gerenciamento e suporte a Tomada de Decisão. E também, verificar se as empresas de Medicina de Grupo possuem um controle de custos; identificar quais os controles que possuem; verificar se adotam ferramentas para controle e gestão; identificar quais ferramentas adotam.

2 - Gestão de Custos

Segundo Martins (2003 p.297), a expressão “Gestão Estratégica de Custos vem sendo utilizada para designar a integração que deve haver entre o processo de gestão de custos e o processo de gestão da empresa como um todo. Entende-se que essa integração é necessária para que as empresas possam sobreviver num ambiente de negócios crescentemente globalizado e competitivo”.

Com o crescimento do mercado internacional na década de 70, a competitividade global ganhou bastante expressão, barreiras alfandegárias que anteriormente socorriam empresas ineficientes, gradativamente foram sendo eliminadas. Novas potências comerciais passaram a ganhar evidência no mercado internacional, principalmente aquelas representadas por empresas orientais que passaram a concorrer fortemente em mercados ocidentais.

Modernas tecnologias de produção e gestão empresarial passaram a ser perseguidas pelas as empresas, objetivando alcançar níveis maiores de qualidade, produtividade e eficiência.

Nesse ambiente, a competência na gestão dos negócios passou a ser determinante para a posição competitiva de uma empresa a longo prazo, as quais devem considerar formalmente os elementos estratégicos de uma decisão. Segundo Hansen (2001 p.423), os elementos estratégicos mais importantes para uma empresa são o seu crescimento e a sua sobrevivência a longo prazo. Assim a tomada de decisão estratégica é o ato de escolher entre as estratégias alternativas com a meta de selecionar uma estratégia, ou estratégias, que forneçam uma garantia razoável de crescimento e sobrevivência a longo prazo para uma empresa. Ganhar uma vantagem competitiva é a chave para atingir essa meta. Segundo o autor, uma vantagem competitiva é a criação de um valor melhor para o cliente por um custo igual, ou mais baixo, do que aquele oferecido pelos competidores, ou a criação de um valor equivalente por um custo menor do que aquele oferecido pelos competidores.

Para Famá (2003 p.357), a estratégia refere-se às relações entre a empresa e seu ambiente, e o processo de construção de seu futuro. Associada ao processo de gestão empresarial, a estratégia busca possibilitar a construção do futuro corporativo, estabelecendo metas e planos de longo prazo. A estratégia representa o conjunto de objetivos, fins e metas, além das políticas e planos mais importantes para alcançá-los, que devem ser estabelecidos de forma que fique definida a que classe de negócio pretende pertencer. No processo de gestão de custos e formação de preços, conceitos extraídos da literatura de administração estratégica e/ou planejamento estratégico possuem grande relevância. Rentabilidade, custos e preços planejados para o futuro somente podem ser pensados mediante a análise estratégica da empresa e de seu ambiente competitivo.

Desta forma, podemos definir que “Gestão de Custos” é um processo que utiliza dados de custos em tomadas de decisão com o objetivo de desenvolver e identificar estratégias que contribuirão para o crescimento dos negócios e sobrevivência da empresa no longo prazo, através de criação de vantagens competitivas sustentáveis.

3 – Ações metodológicas

O presente trabalho ocorreu em duas etapas distintas: A primeira consistiu em pesquisar junto ao Portal de Periódicos da Capes e nas bibliotecas da Universidade de São Paulo, Universidade Mackenzie e Pontifícia Universidade Católica, trabalhos científicos relacionados com a questão de pesquisa.

A segunda etapa consistiu em efetuar uma pesquisa de campo, de natureza exploratória para a busca de maiores informações sobre o assunto em epígrafe, devido à ausência de material publicado e pouco conhecimento do assunto. Para conhecer melhor as técnicas de

Gestão de Custos utilizadas na gestão e controle dos negócios relacionados a saúde suplementar, foi utilizado o método de pesquisa qualitativa.

Foram selecionadas somente empresas consideradas pela ANS como de porte médio e de grande porte, aquelas com mais de 20.000 associados, que atuam no segmento de Saúde Suplementar – Medicina de Grupo, dentro do mercado que compreende a região metropolitana de São Paulo. As participantes totalizaram um número de 48 empresas. O levantamento delas ocorreu junto a ANS – Agência Nacional de Saúde Suplementar, Unidas Auto Gestão, ABRAMGE – Associação Brasileira de Medicina de Grupo. Os contatos foram realizados com o responsável pela gestão administrativa ou financeira das empresas, representado por diretor, controller, gerente ou supervisor.

O questionário foi o instrumento básico pelo qual foram coletados os dados das empresas. Esta metodologia permitiu uma abrangência significativa, com redução de tempo e custos, uma vez que os mesmos foram previamente enviados por e-mail, permitindo uma análise prévia do assunto em questão. O ponto forte para a eficácia do levantamento foi a elaboração de um follow-up diário, via telefone, por um profissional de Relações Empresariais do segmento de mercado de Medicina de Grupo. Também foi empregada a modalidade de entrevista, quando requisitado pelo respondente.

Instrumento de coleta de dados

A preparação e montagem final do questionário foram divididas em duas partes: a primeira consistiu em informações que identificavam a empresa, quantidade de associados, responsável pelas respostas e a respectiva função.

A segunda constou de um conjunto de doze questões: sendo elas três proposições abertas, 1ª - reservada para o respondente emitir sua opinião a respeito das informações que a Contabilidade de Custos disponibiliza para a Contabilidade Gerencial; 2ª - apropriada para avaliar o perfil do entrevistado no que tange ao conhecimento de Gestão de Custos e, a 3ª - reservada para o respondente emitir sua opinião sobre como a sua empresa trabalha Estratégia e Gestão de Custos. Nove foram as proposições fechadas, apresentando diversas abordagens para o assunto “Custos”. As questões foram distribuídas de maneira a evoluir no assunto. Em primeiro lugar tinha como objetivo avaliar o conhecimento do respondente sobre o tema, na seqüência, procurava investigar se as empresas as quais os representavam aplicavam na gestão e controle dos seus negócios as diversas abordagens dadas ao assunto.

O questionário foi elaborado para profissionais da área financeira, desta forma, por se tratar de empresas do setor de saúde, muitas vezes administradas por médicos, exigiu-se uma tolerância maior com relação ao prazo de devolução que, em média ocorreu em 25 dias. Foram enviados 39 questionários por e-mail e, mais 9 distribuídos em mãos diretamente aos respondentes. Foram devolvidos 10 questionários via e-mail, 1 via fax e 2 preenchidos em entrevista. A distribuição dos questionários como também a taxas de retorno são evidenciados na tabela a seguir.

Questionários enviados e recebidos

Modalidade	Empresas Participantes	Questionários Devolvidos	Taxa de Devolução	Prazo de Devolução
Autogestão	10	2	20%	32
Medicina de Grupo	29	9	31%	22
Cooperativa Médica	2	2	100%	31
Seguradora	7	0	0%	-
Total	48	13	27%	25

Objetivos das Proposições

1ª) Em sua opinião, que tipo de informação a Contabilidade de Custos pode disponibilizar para a Contabilidade Gerencial?

Proposição aberta, desenvolvida para avaliar se o respondente tinha conhecimento de que a Contabilidade de Custos é parte integrante da Contabilidade Gerencial e, responsável por fornecer informações relacionadas ao processo de custeio dos departamentos, de produtos, de serviços, para a tomada de decisões.

2ª) Existem diversas ferramentas para abordagens de custo, qual você conhece?

Proposição fechada trazia um rol com sistemáticas específicas para a abordagem de custos, pretendia identificar quais das ferramentas o respondente conhecia.

3ª) O que você entende por Gestão (administração) de Custos?

Proposição aberta, reservada para o respondente emitir qualquer opinião a respeito de Gestão de Custos, ou fazer as observações que julgasse necessárias para fundamentar sua resposta.

4ª) Em sua opinião como a sua empresa consegue trabalhar a interação entre “Estratégia e Gestão de Custos”. A estratégia específica de que maneira uma organização combina as próprias capacidades com as oportunidades de mercado para atingir seus objetivos.

Proposição aberta, desenvolvida com o propósito de obter a opinião do respondente, a respeito como a empresa onde trabalha consegue atingir os objetivos estratégicos, através da gestão de custos, combinando sua capacidade com as oportunidades de mercado.

5ª) Em sua opinião a sua empresa possui Controle de Custos?

Proposição fechada, desenvolvida com o objetivo de identificar se o respondente conhecia o significado da expressão “Controle de Custos” e, se a sua empresa o possuía.

6ª) Se sim, quais os controles existentes?

Proposição fechada, desenvolvida com várias alternativas, tinha como objetivo avaliar se o respondente conhecia a sistemática de custeio adequada para controle, custo-padrão.

7ª) Das ferramentas abaixo você conhece aquelas aplicadas à Gestão Estratégica de Custos?

Proposição fechada, reservada para o respondente identificar dentre uma lista de sistemáticas específicas de custeio, se conhecia quais se relacionavam com a Gestão Estratégica de Custos. Também tinha como objetivo verificar se o respondente reparou que na lista existia técnica específica para outras abordagens do assunto.

8ª) Em sua opinião a sua empresa adota alguma ferramenta para a Gestão de Custos?

Proposição fechada, desenvolvida com o objetivo para identificar se o respondente tinha conhecimento se a empresa onde trabalhava utilizava alguma técnica para a Gestão de Custos.

9ª) Se positiva a resposta, quais as ferramentas adotadas?

Proposição fechada se positiva a resposta anterior, reservada para o respondente identificar dentre uma lista de sistemáticas específicas de custeio, qual delas sua empresa adota para a Gestão de Custos.

10ª) Sua empresa utiliza alguma metodologia para avaliação do desempenho dos negócios, quando adota alguma ferramenta de Gestão Estratégica de Custos?

Proposição fechada, desenvolvida com o objetivo de verificar se para as técnicas de Gestão Estratégicas de Custos, quando aplicadas, existiu alguma metodologia empregada para avaliação do desempenho dos negócios. Também, permitia ao respondente expor uma resposta parcial às respostas positivas.

11ª) Em sua opinião a utilização de ferramentas de Gestão Estratégica de Custos contribui positivamente para o desempenho dos negócios?

Proposição fechada, desenvolvida com o propósito de obter a opinião do respondente, a respeito de que a utilização de técnicas de Gestão Estratégica de Custos tem relação positiva com o desempenho dos negócios.

12^a) Na ausência de alguma ferramenta de Controle e Gestão Estratégica de Custos, quais procedimentos a sua empresa adota para controle da sinistralidade.

Proposição fechada, o objetivo desta pergunta foi identificar quais procedimentos a empresa do respondente adota visando o controle e a redução dos custos assistenciais, na ausência de Controle e Gestão Estratégica de Custos.

4 – Análise dos Resultados

- **Contribuição da Contabilidade de Custos para a Gerencial**

Ao abordar a questão envolvendo o conceito da Contabilidade Gerencial, Iudícibus (1987 p.15) alegou, “a contabilidade gerencial pode ser caracterizada, superficialmente, como um enfoque especial conferido a várias técnicas e procedimentos contábeis, colocadas numa perspectiva diferente, numa forma de apresentação e classificação diferenciada, de maneira a auxiliar os gerentes das entidades em seu processo decisório”. Segundo o autor, a Contabilidade de Custos é uma dessas técnicas e atende a esses preceitos.

A presente pesquisa obteve diversas respostas para a questão “contribuição da Contabilidade de Custos à Contabilidade Gerencial”. Sintetizamos no quadro abaixo as respostas que corresponderam de forma integral ou parcial ao objetivo da questão

1 ^a	Informar e mensurar o custo das vendas de produtos, o custo e o lucro da atividade da empresa, base para a apuração do preço de venda, da margem de contribuição dos departamentos.
2 ^a	Informações importantes para a tomada de decisões: formação de preço com base em resultado por produto, acompanhamento dos custos para melhorar a rentabilidade dos produtos.
3 ^a	Valores e despesas/custos de todas as áreas da empresa que consomem recursos em benefícios dos produtos e serviços, para determinação da margem de contribuição.
4 ^a	Apuração de custos, por centros de custos e apresentação dos principais elementos de custos.
5 ^a	Informações internas para investidores e credores, custos para desenvolvimento de estratégia e também como ferramenta de controle operacional.
6 ^a	Todas as informações, mas de forma adequada para que exista condições de atuar.
7 ^a	Dados para estabelecimento de padrões, orçamento e outras formas de previsão, instrumento de controle de decisões gerenciais, avaliação das conseqüências de curto e longo prazos sobre medidas como: corte de produto, fixação de preço de venda, opção de compra.
8 ^a	Avaliar a utilização da tecnologia na medicina, exames preventivos com o objetivo de evitar custos maiores no futuro.
9 ^a	Todas as informações que auxiliem na tomada de decisões.
10 ^a	Todas as informações referentes a custos da empresa, agrupados da melhor forma para ajudar na tomada de decisão dos principais gestores da empresa – os custos são fundamentais para planejamento estratégico da empresa e cálculo de preços para novos associados.
11 ^a	Resultado gerencial – informação útil que permita identificar a origem do resultado.

Contribuição da Contabilidade de Custos à Gerencial

De uma forma geral, a análise da amostra permitiu verificar que somente duas empresas não apresentaram respostas relacionadas ao objeto da questão. As outras 11 que correspondem 84,6% das empresas respondentes procuraram dentro dos limites de seus conhecimentos responder com informações relacionadas à Contabilidade de Custos importantes para a tomada de decisões.

- **Conhecimento das técnicas sobre abordagens de custos**

Quando inquirido os respondentes sobre as diversas ferramentas para abordagem de custos que se têm conhecimento, as respostas apresentadas mostraram uma distribuição bastante interessante, a técnica tradicional como o custeio por absorção não é conhecida por todos os

respondentes, aparecendo na 4ª posição juntamente com o custo-padrão; enquanto à sua frente aparecem, o ABC uma técnica aparentemente nova, indicado em 92,3% da amostra, e o custeio variável, também com o mesmo percentual de indicação. Outro ponto interessante foi a quantidade de técnicas conhecidas por empresa, em média cada empresa informou conhecer 4,3 ferramentas diferentes.

A tabela a seguir apresenta a distribuição encontrada das técnicas de abordagens de custos conhecidas.

Técnicas conhecidas para abordagens de custos

Técnicas	Nº de indicações	% de participação
Tradicional		
Absorção	8	14,3%
Variável	11	19,6%
Custo-padrão	8	14,3%
Estratégica		
ABC	11	19,6%
Teoria das Restrições	3	5,4%
Balanced Scorecard	6	10,7%
Custo meta	4	7,1%
Custo de Oportunidade	5	8,9%
Total indicado	56	100%

- **Questionamento sobre conhecimento de Gestão de Custos**

Ao focar a expressão Gestão de Custos, Hansen, Mowen (2001 p.28), define que a Gestão de Custos está primeiramente vinculada a um sistema de informação de gestão. Que o mesmo não está limitado a um critério formal que define as entradas e processamentos. Segundo o autor o sistema de gestão de custos apresenta três objetivos amplos: 1) Fornecer informações para computar o custo de serviços, produtos e outros objetos de interesse da gestão; 2) Fornecer informações para o planejamento e controle; 3) Fornecer informações para tomadas de decisões.

Por se tratar de uma argumentação a uma proposição aberta, as respostas apresentadas por algumas empresas seguiram uma forma mais genérica, mais filosófica e, em outras, foram apresentadas dentro de uma linha mais analítica, abordando os assuntos de maneira isolada; porém, em ambos os casos houve a preocupação na direção aos objetivos traçados para a referência “Gestão de Custos” conforme apresentado. A seguir, no quadro abaixo, sintetizamos todas as respostas julgadas coerentes.

1ª)	Conhecer todo o seu processo, seus gargalos, sobras e necessidades.
2º)	É o planejamento da estrutura operacional da empresa, otimização dos registros de custos, acompanhamento dos gastos dos departamentos; auxiliar na elaboração do orçamento; ajuda a empresa na competitividade, estabelecer metas dos resultados e auxiliar na tomada de decisões.
3º)	É ter a informação o mais rápido possível quanto aos custos que estão ocorrendo e tomar de forma ágil a decisão de corrigir eventuais distorções, incentivar a comercialização de produtos rentáveis.
4º)	Conhecer o consumo de todos os recursos da empresa no menor nível possível, analisar a possibilidade de redução e/ou corte de custos, identificar a presença de custos invisíveis, estabelecer comparativos entre custos e despesas da empresa com os da concorrência.
5º)	Administração dos gastos aplicados na operação da empresa a fim de obter melhores resultados.
6º)	É um conjunto de ferramentas e técnicas que identificam como as decisões da gestão afetam os custos. Permite avaliar os custos e mudanças nas atividades.
7º)	É a combinação do conhecimento dos custos e as ações preventivas do desperdício.

8º)	Ferramenta poderosa para auxílio na tomada das decisões estratégicas, como lançamento de um determinado produto, preço de venda, mercado e negociação com a concorrência.
9º)	Ferramenta administrativa utilizada para identificar processos e ou atividades que uma empresa possui. Através da análise das informações geradas pela gestão, possibilitam buscar a maior rentabilidade com a maximização dos recursos disponíveis. Investir de acordo com as estratégias definidas em consonância com a tendência dos processos e atividades.
10º)	Planejamento e acompanhamento do orçamento visando a otimização dos recursos disponíveis.
11º)	Planejar os custos da empresa para determinado período e tomar todas as decisões necessárias para que o planejamento seja cumprido.
12º)	Promover uma resolutividade maior com menor custo.
13º)	Área preocupada com a geração de informações para as decisões mais adequadas – Gestão de Resultados.

Conhecimento sobre Gestão de Custos

- **Interação entre Estratégia e Gestão de Custos nas empresas**

Ao focar a Estratégia e questionar como uma organização combina suas próprias capacidades com as oportunidades existentes no mercado para realizar seus objetivos, a proposição procurou identificar as ações que em conjunto, molda o potencial de resultado de uma empresa. Essas ações são representadas por concorrentes, entrantes em potencial de mercado, produtos equivalentes, poder de barganha de clientes, poder de barganha dos fornecedores de recursos.

Desta forma, por tratar-se de uma questão aberta e mais técnica, nem todos os respondentes convergiram na direção da expectativa, que era de exploração da aplicação de meios disponíveis com vista à obtenção de objetivos específicos. Das respostas apresentadas, relacionamos a seguir, no quadro abaixo aquelas que em parte contribuíram para o objetivo da proposição.

1ª)	Ser extremamente ágeis e atentos, a inovação é sempre uma ferramenta importante por este prisma.
2ª)	Adequando e renovando a estratégia, conforme a necessidade com o foco no mercado e nas novas tendências.
3ª)	Define a sua estratégia sempre tomando como base as informações de custos e se possível e se possível é feita uma tentativa de equacionar com as oportunidades do mercado.
4ª)	Através da participação de licitações, que necessita apresentar propostas financeiras competitivas.
5ª)	A estratégia e a gestão de custos atuam em paralelo, onde as ações definidas devem ser valorizadas antes da execução, possibilitando a projeção e cenários futuros aos gestores.
6ª)	Com a administração participativa incluindo os acionistas dentro da estratégia da empresa.
7ª)	Com uma eficiente gestão de custos a empresa consegue ter uma visão correta da sua capacidade e estrutura produtiva, sabendo até onde pode chegar sem riscos numa concorrência de mercado.
8ª)	Elaborando informações relativas a sua Meta, como incremento de vendas, custos e resultados. Desenvolve uma composição analítica dos gastos para que sejam atingidos os objetivos.
9ª)	A estratégia é subordinada a gestão de custos.
10ª)	Dentro da estratégia de uma organização estão itens como participação no mercado, crescimento, faturamento e lucro, e obviamente esta organização deve ter muito claramente definidos os custos que serão gerados por sua operação, e se estes custos estão dentro de parâmetros previamente determinados, que permite a empresa a atingir seus objetivos globais.

Interação entre Estratégia e Gestão de Custos

- **Avaliando a utilização de uma técnica de Controle de Custos.**

Ao tratar a questão sobre “controle de custos”, esta proposição procurou evidenciar se as empresas participantes utilizam a técnica adequada para esse enfoque. Segundo Hansen, Mowen (2001 p.280), duas razões para adotar o sistema de custo-padrão são frequentemente mencionadas: melhorar o planejamento e o controle e facilitar o custeio da produção. As unidades padrão são fundamentais para um orçamento flexível que é uma característica chave de um sistema de planejamento e controle significativo. Objetivando a exploração do assunto em questão, foram desenvolvidas duas proposições: uma indagando sobre a existência de controle de custos e a outra investigando se as técnicas apresentadas são as mais adequadas.

Uma empresa respondeu que não possui controle de custos, ou seja, 7,7% da amostra analisada, contra uma maioria 92,3% que afirmaram possuir controle de custos. Quando explorado a técnica utilizada para controle de custos, ficou evidenciado que as empresas não utilizam a ferramenta adequada para essa abordagem. Das 12 empresas que afirmaram possuir controle de custos, somente uma afirmou utilizar a sistemática de custeio padrão.

Vale ressaltar que embora as empresas pesquisadas, em sua maioria desconheçam que a ferramenta custo-padrão é apropriada para o controle das atividades, elas adotam procedimentos, conhecidos por “Auditoria Médica e Auditoria de Contas”, onde procuram analisar os procedimentos adotados, materiais e medicamentos utilizados estão de acordo com o evento ocorrido. Desta forma, As empresas pesquisadas através de estrutura própria ou terceirizadas, procuram desenvolver controle de sua sinistralidade.

A tabela a seguir apresenta as técnicas para Controle de Custos utilizadas pelas empresas e a respectiva distribuição encontrada.

Distribuição das técnicas para Controle de Custos

Técnica	Nº de indicações	% de participação
Tradicional		
Absorção	5	21,7%
Variável	5	21,7%
Custo-padrão	1	4,3%
Estratégica		
ABC	1	4,3%
Teoria das Restrições	2	8,7%
Balanced Scorecard	4	17,4%
Custo meta	2	8,7%
Custo de Oportunidade	3	13,0%
Total indicado	23	100%

- **Conhecimento das técnicas de Gestão Estratégica de Custos**

De acordo com o dados informados pelos respondentes, mais uma vez, ficou comprovado o uso inadequado dessas ferramentas. Podemos observar que técnicas como custeio por absorção, custeio variável e custo-padrão não estão relacionados à Gestão Estratégica de Custos e aparecem com bastante frequência nessa proposição. Também podemos afirmar que houve um expressivo crescimento da indicação de ferramentas adequadas para esta abordagem. O índice de indicações corretas foi de 40%, (26 indicações de um total de 65). A tabela abaixo apresenta a distribuição das ferramentas conhecidas, indicadas para aplicação em abordagens de Gestão Estratégica de Custos.

Técnicas conhecidas para Gestão Estratégica de Custos

Técnica	Nº de indicações	% de participação
Tradicional		
Absorção	5	11,6%
Variável	7	16,3%
Custo-padrão	5	11,6%
Estratégica		
ABC	9	20,1%
Teoria das Restrições	4	9,3%
Balanced Scorecard	4	9,3%
Custo meta	5	11,6%
Custo de Oportunidade	4	9,3%
Total indicado	43	100%

- **Identificação e utilização das técnicas de Gestão de Custos**

Ao abordar a questão sobre a utilização de ferramentas para a Gestão de Custos, a presente proposição recebeu 11 respostas positivas, totalizando 84,6% das empresas respondentes. Duas empresas responderam de forma negativa correspondendo a 15,4%. Quando inquiridas sobre quais ferramentas suas empresas utilizavam, mais uma vez, a indicação evidenciou a utilização inadequada da técnica para a abordagem pretendida, apareceu novamente a indicação (27,8% do total) para o custeio por absorção e, (5,6%) para o custo-padrão. A tabela a seguir apresenta as técnicas indicadas, utilizadas pelas empresas para Gestão de Custos, bem como as devidas distribuições.

Distribuição das técnicas para Gestão de Custos

Técnica	Nº de indicações	% de participação
Tradicional		
Absorção	5	27,8%
Variável	3	16,7%
Custo-padrão	1	5,6%
Estratégica		
ABC	1	5,6%
Teoria das Restrições	2	11,1%
Balanced Scorecard	2	11,1%
Custo meta	2	11,1%
Custo de Oportunidade	2	11,1%
Total indicado	18	100%

- **Relação Gestão Estratégica de Custos e Desempenho de Negócios**

Ao abordar a questão do desempenho de negócios, foram desenvolvidas duas proposições relacionadas à avaliação ou mensuração de desempenho, Atkinson (2000 p.87), define “Mensuração de Desempenho” como sendo a atividade de medir o desempenho de uma atividade ou uma cadeia de valores inteira. A mensuração de desempenho é talvez a mais importante, a mais incompreendida, e a tarefa mais difícil da contabilidade gerencial. Um sistema eficiente de avaliação do desempenho operacional contém indicadores críticos de desempenho (medidas de desempenho), que deverão ser comparados com o desempenho realizado, ou efetivo. A discrepância entre os níveis do desempenho efetivo e planejado sinaliza um problema em potencial.

Embora o objeto da pesquisa esteja delimitado em apenas desenvolver um estudo exploratório de Gestão Estratégica de Custos, a inserção de proposições relacionadas com Mensuração de Desempenho, trouxe uma contribuição adicional ao aprofundar a análise exploratória.

Quando indagados os respondentes, sobre se a aplicação de ferramentas de Gestão Estratégica de Custos contribui positivamente para o desempenho dos negócios, todas as empresas foram unânimes em declarar a resposta positiva “sim”, exceto uma delas que respondeu que não conhecia o assunto. A outra proposição procurava identificar se a empresa adotava alguma metodologia para avaliação, quando utilizava técnicas de Gestão Estratégica de Custos. Ainda se tratando dessa questão foram disponibilizadas além das respostas “sim” e “não”, a opção pelas alternativas “em parte” e “não conheço o assunto”. Mesmo assim, o conteúdo apresentado tornou a indicar a utilização de técnicas inadequadas para o assunto em questão. A tabela abaixo mostra os resultados apresentados para cada uma das quatro respostas disponibilizadas, quando é inquirida se a empresa adota alguma metodologia para avaliação de desempenho dos seus negócios, quando adota alguma técnica de Gestão Estratégica de Custos.

Existência de avaliação do Desempenho dos Negócios				
Técnica	Sim	Em parte	Não	Não conhece
Tradicional				
Absorção	4	1	0	1
Variável	4	2	2	1
Custo-padrão	2	0	1	1
Estratégica				
ABC	2	0	1	1
Teoria das Restrições	1	0	0	2
Balanced Scorecard	2	1	0	2
Custo meta	2	0	1	1
Custo de Oportunidade	2	1	0	2
Total indicado	19	5	5	11

- **Outros procedimentos utilizados para controle de sinistralidade.**

A expressão sinistralidade é utilizada com muita frequência na área de saúde, é conhecida como um indicador dos procedimentos consumidos pelos associados de uma carteira de um determinado produto de uma empresa de Medicina de Grupo. A idéia de investigar procedimentos alternativos adotados pelas empresas para o controle da sinistralidade, nasceu da expectativa de encontrar pouca aplicação das técnicas ou ferramentas para abordagem de custos. Desta forma, a presente proposição apresentou algumas práticas aplicadas, que são conhecidas das empresas e, procurou identificar se as mesmas adotam para redução dos seus custos.

O resultado apresentado indica que existe consciência da necessidade de controle de custos, e que a aplicação de algumas práticas estratégicas como: acompanhamento de doente crônico e fornecimento de medicações aos necessitados, além de éticas, são fundamentais para um controle preventivo e conseqüentemente redução de custos no futuro. As demais práticas adotadas, de certa forma, acabam colaborando para a redução do custo dos procedimentos, porém de forma lesiva aos associados, que são prejudicados pelas práticas adotadas. As exposições apresentaram uma distribuição bastante heterogênea dentre as práticas adotadas, conforme pode ser observado abaixo:

Práticas adotadas	Nº de exposições
Efetua acompanhamento de doentes crônicos	12
Fornecer medicação aos necessitados	5
Direciona os procedimentos à rede própria	9
Aumenta prazo para a elaboração de procedimento	2
Negativa de procedimentos	0
Cria dificuldades para a elaboração de procedimento	0
Estabelece cotas de procedimento por associado	2

Procedimentos adotados para controle de sinistralidade

5 – Conclusões e Recomendações

Considerando a pesquisa realizada, verifica-se que:

- Em um processo de tomada de decisões é do conhecimento de todos que a Contabilidade Gerencial é um meio ao qual os diversos assuntos específicos se integram com objetivo de subsidiar a análise operacional, fundamentando os administradores na gestão dos negócios. No contexto onde o assunto específico abordado era “Contabilidade de Custos” as respostas foram apresentadas de forma genérica, utilizando com frequência a expressão “Informações” e não detalhando quais as informações.
- Em geral as ferramentas ou técnicas para abordagens de custos são conhecidas, em especial, as tradicionais como: Custeio por Absorção, Custeio Variável e Custo-padrão. Surpreendentemente dentro das técnicas estratégicas o ABC, que teve seu aparecimento recente, destacou-se como sendo a mais conhecida entre as empresas.
- Todas as empresas, sem exceção têm ciência do que é Gestão de Custos. As respostas apresentadas foram direcionadas de acordo com o interesse de cada empresa.
- As empresas em sua maioria não conhecem o verdadeiro significado de expressão “Estratégia”, algumas confundem com o objetivo da empresa e não como meio para alcançá-lo. Provavelmente nem todas as empresas tem conhecimento do que é um planejamento empresarial. Diante do exposto, podemos concluir que as empresas não trabalham gestão de custo integradas a estratégia.
- Com exceção de uma empresa, todas as demais afirmaram possuir controle de custos. Porém, apenas uma única empresa indicou a ferramenta adequada, o que nos permite concluir que elas não conhecem o verdadeiro significado da expressão “controle”, ao indicar técnicas inadequadas para custeio. Uma outra conclusão é que pode estar existindo confusão entre as expressões controle e informação.
- O assunto Gestão Estratégica de Custos não é uma unanimidade a todos os respondentes, as informações apresentadas evidenciaram que técnicas tradicionais como custeio por absorção, custeio variável e custo-padrão são tratados de forma inadequada quando relacionadas a Gestão Estratégica de Custos. Somente três empresas não cometeram esse erro.
- Ao afirmar que onze empresas adotam ferramentas para a Gestão de Custos, e identificar que pelo menos cinco delas fazem uso do custeio por absorção, novamente pode-se afirmar que também na gestão de custos estão sendo empregadas técnicas inadequadas que provavelmente estarão contribuindo com as informações distorcidas para o processo de tomada de decisões.
- Para as empresas a utilização da Gestão Estratégica de Custos contribui positivamente para o desempenho de seus negócios, porém quanto à utilização de metodologias para avaliação de desempenho, quando utilizadas são aplicadas nas ferramentas tradicionais. Somente três empresas com respostas positivas informaram utilizar metodologia para avaliar o desempenho de seu negócio quando adotam ferramentas adequadas para a Gestão de Custos. Não sabemos se é devido à ausência de instrumentos de avaliação ou se é decorrente da falta de conhecimento sobre o assunto.
- De uma maneira geral as empresas utilizam algumas práticas de mercado para a redução de custos, entendemos que essas práticas em sua maioria, não são ferramentas de gestão, e sim, táticas utilizadas para postergação de gastos.

Contudo, de acordo com os pontos apresentados podemos concluir que as empresas de Medicina de Grupo em sua maioria não utilizam a Gestão de Custos como ferramenta de gerenciamento e suporte a tomada de decisões e, quando utilizam, fazem uso de forma precária.

Todas as empresas de uma forma geral acreditam possuir controle de seus custos. Utilizam os mais variados instrumentos para obter resultados econômicos, desde a auditoria de contas médicas a postergação de procedimentos eletivos. Não utilizam o custo-padrão como ferramenta de planejamento e controle das atividades operacionais. Acreditam adotar ferramentas para a gestão de seus negócios, porém nem sempre utilizam a mais adequada para o objetivo proposto. Confundem sistematicamente, ignorando que as técnicas de gestão de custos devem ser apropriadas de acordo com a abordagem específica.

A presente conclusão poderia contribuir significativamente para o desenvolvimento de um novo estudo, voltado para a investigação da relação entre a conclusão apresentada e as dificuldades financeiras da maioria de empresas deste segmento.

Gostaria deixar uma contribuição a respeito do assunto. A utilização das ferramentas para gestão de custos deverá ser empregada no momento adequado de acordo com os objetivos propostos para cada abordagem específica. Quando a técnica for adequadamente empregada, maior será a eficácia com relação aos resultados. Da mesma forma, se utilizadas técnicas incompatíveis com os objetivos propostos a contribuição será inversa.

Com a regulamentação do setor de saúde suplementar, as empresas de Medicina de Grupo passaram a ficar expostas a riscos anteriormente não cobertos., que eram de responsabilidade do governo federal. Estas coberturas passaram a fazer parte do plano regulamentado, obrigando as empresas cobrir os tratamentos de valores expressivos. Desta forma, o modelo de gestão e controle de custos aplicado foi colocado em dúvida.

Como característica da saúde suplementar, as empresas de Medicina de Grupo trabalham sem ter conhecimento de suas despesas, o único valor conhecido é o montante das receitas. Para equilíbrio da equação, as despesas, que compreende os gastos com a sinistralidade (variável) e os fixos da organização, deverão ser inferiores a receita arrecadada..

Assim sendo, o modelo de gestão aplicado deverá estar voltado para a redução do efeito da conta surpresa, por ocasião da sua apresentação pelos prestadores de serviços. Neste caso, a substituição da compra de serviços de terceiros pelo atendimento em unidades próprias, contribuem para a eliminação de custos que anteriormente não eram totalmente conhecidos, quanto menos, gerenciáveis.

Com as unidades próprias, as empresas passam a trabalhar com uma variável conhecida “gastos fixos”. As técnicas de gestão de custos deverão estar voltadas para explorar o máximo a capacidade das unidades próprias, buscando continuamente a substituição da compra de serviços de terceiros. A maximização dos recursos próprios, passa a ser o fator mais importante para aplicação das técnicas voltadas para gestão e controle de custos. Neste cenário, o sucesso pela utilização adequada das ferramentas de gestão, não se restringe somente a aplicação da abordagem correta, mas também dependem, de condições para que possam ser totalmente aplicadas.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ATKINSON, Anthony A.; BANKER, Rajiv D.; KAPLAN, S. Robert; Young, S. Mark. Contabilidade Gerencial. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2000.

FAMÁ, Rubens; BRUNI, Adriano Leal. Gestão de Custos e Formação de Preços: com aplicações na calculadora HP 12C e Excel. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2003.

HANSEN, Don R.; MOWEN, Maryanne M. Gestão de Custos: Contabilidade e Controle. 1ª ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

MARTINS, Eliseu. Contabilidade de Custos. 9ª ed. São Paulo: Editora Atlas, 2003.

SILVA , José Luiz Toro. A Iniciativa Privada e a Saúde Suplementar. 2004. Dissertação (Mestrado em Direito)-Universidade Mackenzie, São Paulo, 2004.